

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ШАФОРЕНКО СВЯТОСЛАВ ЮРІЙОВИЧ

УДК 331.101.3:004.7:005.95:005.96

ДИСЕРТАЦІЯ
«УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМАМИ ДИСТАЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ
В СФЕРІ ІТ»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ С.Ю. Шафоренко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Міненко Софія Іванівна, докторка філософії з менеджменту, доцентка

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Шафоренко С.Ю. Управління механізмами дистанційної зайнятості у сфері ІТ – кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 – Управління та адміністрування) – Державний біотехнологічний університет, Харків, 2026.

Дисертаційне дослідження присвячене розвитку теоретико-методичних засад та обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері в умовах цифрової трансформації економіки. Актуальність тематики дослідження зумовлена фундаментальними змінами у сфері організації праці, які відбуваються під впливом цифровізації економічних процесів, активного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, поширення дистанційних та гібридних моделей зайнятості, посилення глобальної конкуренції за висококваліфікований людський капітал, а також трансформації ролі персоналу у забезпеченні стратегічного розвитку підприємств.

Сучасна ІТ-сфера характеризується високою технологічною динамікою, швидким оновленням професійних компетентностей, поширенням проєктно-командних форм організації праці та зростанням значення знань як основного ресурсу для створення доданої вартості. За таких умов традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані переважно на адміністративне регулювання трудових процесів, не забезпечують належного рівня адаптивності та результативності. Це актуалізувало необхідність формування та удосконалення сучасних механізмів управління людським капіталом, які враховують специфіку дистанційної зайнятості, цифрового середовища взаємодії та нові вимоги до компетентностей працівників.

У першому розділі дослідження вивчено теоретичні засади розвитку парадигми управління персоналом у контексті цифрової трансформації

економіки. На основі систематизації наукових підходів встановлено, що еволюція концепцій управління персоналом відображає поступовий перехід від розгляду працівника як виробничого ресурсу до визнання його стратегічним активом підприємства, носієм знань, компетентностей, інноваційного потенціалу та джерелом формування конкурентних переваг.

На основі узагальнення існуючих наукових підходів удосконалено понятійно-категоріальний апарат управління персоналом шляхом уточнення сутності поняття «управління персоналом» як стратегічно орієнтованого процесу формування, розвитку, мотивації, координації та ефективного використання людського потенціалу підприємства, спрямованого на досягнення його стратегічних цілей через узгодження інтересів організації та працівників, розвиток компетентностей, стимулювання інноваційної активності, формування сприятливого соціально-психологічного середовища та забезпечення адаптивності персоналу до змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що сучасна система управління персоналом має інтегративний характер і включає концептуальну, функціональну, процесну, ресурсну та результативну складові, взаємодія яких забезпечує трансформацію людського потенціалу в стратегічний ресурс підприємства. Встановлено, що визначальним напрямом розвитку сучасного кадрового менеджменту є інтелектуалізація управління персоналом, яка передбачає перехід від управління трудовими ресурсами до управління знаннями, компетентностями та інтелектуальним капіталом.

Дослідження існуючих моделей формування персоналу дозволило встановити, що традиційні адміністративні, ресурсні, компетентнісні, талант-орієнтовані та цифрові моделі не повною мірою враховують специфіку функціонування підприємств ІТ-сфери, для яких характерними є глобальна конкуренція за таланти, висока швидкість технологічних змін, дистанційний формат взаємодії та необхідність постійного оновлення професійних компетентностей.

Розвинуто інтегровану адаптивно-компетентнісну цифрову модель

формування персоналу підприємств ІТ-сфери, яка ґрунтується на поєднанні стратегічного управління людським капіталом, цифрових HR-технологій, компетентнісного підходу, управління талантами, системи управління знаннями та безперервного навчання персоналу. Її реалізація передбачає послідовне проходження етапів стратегічного прогнозування кадрових потреб, цифрового рекрутингу, компетентнісного оцінювання, адаптації працівників, розвитку талантів, формування кадрового резерву та аналітичного моніторингу ефективності кадрових процесів.

У другому розділі дисертації здійснено комплексний аналіз особливостей управління персоналом підприємств ІТ-сфери в умовах дистанційної зайнятості. На основі проведеного соціологічного дослідження визначено особливості кадрового потенціалу ІТ-компаній України, встановлено основні характеристики працівників, моделі формування команд, особливості корпоративної взаємодії та чинники забезпечення ефективності дистанційної роботи.

Виявлено, що сучасний профіль конкурентоспроможного працівника ІТ-сфери визначається не лише рівнем професійної підготовки, а й здатністю до безперервного навчання, адаптивністю, цифровою грамотністю, самостійністю, відповідальністю, комунікаційною культурою та ефективною взаємодією у віртуальних командах. Доведено, що в умовах дистанційної зайнятості особливого значення набуває поєднання професійних компетентностей із розвиненими soft skills, які забезпечують результативність командної роботи та підтримання корпоративної культури.

Встановлено, що основними викликами дистанційної роботи в ІТ-сфері є комунікаційні бар'єри, складність підтримання командної згуртованості, недостатня формалізація процесів адаптації та ризики втрати організаційної ідентичності працівників. Обґрунтовано, що ефективність дистанційної взаємодії значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій, прозорості управлінських процедур, розвитку корпоративних цінностей і формування середовища довіри.

Досліджено особливості рекрутингу та адаптації персоналу в умовах цифрового середовища. Визначено, що використання цифрових платформ для пошуку кандидатів, автоматизованих систем управління рекрутингом, відеоспівбесід, алгоритмів первинного відбору та HR-аналітики дає змогу підвищити швидкість і якість кадрових процесів. Разом із тим встановлено необхідність удосконалення підходів до дистанційного онбордингу шляхом посилення ролі наставництва, командної інтеграції та персоналізованих програм розвитку.

Удосконалено теоретико-методичний підхід до рекрутингу та адаптації персоналу в умовах дистанційної зайнятості, який передбачає інтеграцію цифрових інструментів добору персоналу, багатокритеріального оцінювання кандидатів, структурованого онбордингу, наставництва та механізмів соціальної інтеграції працівників у віртуальне робоче середовище.

У третьому розділі дисертації визначено напрями удосконалення механізмів управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері. Проведено оцінювання тенденцій розвитку людського потенціалу та встановлено, що в Україні формування конкурентоспроможності персоналу відбувається під впливом комплексу факторів, серед яких важливе значення мають цифровізація, якість освіти, рівень розвитку компетентностей, економічні умови та безпекові виклики.

Обґрунтовано адаптований підхід до оцінювання конкурентоспроможності персоналу ІТ-підприємств, який враховує специфіку дистанційної зайнятості та передбачає комплексне оцінювання професійних, цифрових, когнітивних, комунікативних і поведінкових характеристик працівників. Запропонований підхід дає змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо розвитку, оцінювання та утримання персоналу.

Проведено порівняння рівнів цифрової трансформації HR-процесів підприємств України та країн Європейського Союзу. Встановлено, що європейські компанії характеризуються вищим рівнем цифрової зрілості HR-функції завдяки активному використанню інтегрованих HRM-систем, штучного

інтелекту, аналітики даних і цифрових екосистем для управління персоналом. Українські підприємства переважно перебувають на базовому або перехідному рівнях цифровізації, що зумовлює необхідність подальшого розвитку інтегрованих цифрових HR-рішень.

Удосконалено підхід до оцінювання цифрової зрілості автоматизації HR-процесів підприємств, який передбачає комплексне оцінювання рівня цифровізації рекрутингу, адаптації, навчання, управління результативністю, HR-аналітики та інтеграції інформаційних систем із виділенням базового, інтегрованого та інтелектуального рівнів розвитку.

На основі узагальнення результатів дослідження сформовано організаційно-економічний механізм управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері, який являє собою інтегровану систему управлінських впливів та включає організаційну, економічну, технологічну та соціально-психологічну складові. Запропонований механізм базується на принципах адаптивності, цифрової взаємодії, прозорості управління, розвитку компетентностей, підтримання корпоративної культури та забезпечення ефективної командної роботи.

Отримані результати дозволили досягти поставленої мети дослідження — розвитку теоретико-методичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері. Розроблені наукові положення поглиблюють сучасні підходи до стратегічного управління людським капіталом, розширюють теоретичні засади цифрової трансформації HR-менеджменту та формують методичне підґрунтя для підвищення ефективності управління персоналом у цифровій економіці.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених теоретико-методичних положень, моделей і практичних рекомендацій у діяльності підприємств ІТ-сфери під час удосконалення систем управління дистанційною зайнятістю персоналу. Запропоновані теоретико-методичні розробки можуть використовуватись для удосконалення процесів стратегічного управління людським капіталом,

формування сучасної системи рекрутингу та адаптації працівників, розвитку цифрових HR-технологій, оцінювання цифрової зрілості автоматизації HR-процесів, формування системи розвитку компетентностей персоналу, підвищення ефективності управління знаннями, зміцнення корпоративної культури та командної взаємодії у віддаленому середовищі.

Використання запропонованого організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню термінів адаптації нових працівників, удосконаленню процесів цифрової трансформації HR-функції, зростанню конкурентоспроможності персоналу та забезпеченню довгострокових конкурентних переваг ІТ-підприємств в умовах цифрової економіки. Теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані органами державної влади під час формування політики розвитку цифрової зайнятості, а також підприємствами ІТ-сфери та консалтинговими організаціями.

Основні положення та висновки дисертації мають прикладний характер, пройшли апробацію та активно використовуються в діяльності таких організацій і установ: ГО «Інститут економічних та Еколого-енергетичних досліджень» (довідка № 174 від 01.05.2026 р.) залучили обґрунтований підхід до визначення пріоритетних характеристик конкурентоспроможності працівників в умовах дистанційної зайнятості, який використовується як методична основа для розроблення інструментів управління розвитком працівників, підвищення адаптивності підприємств до змін і забезпечення їх інноваційної стійкості; ГО «Інститут інноваційного провайдингу «Сталий розвиток» (довідка № 2 від 11.03.2026 р.) впровадили в свою діяльність механізми рекрутингу та онбордингу, що дозволило визначити вирішальну роль довіри в забезпеченні згуртованості колективів та результативності роботи в умовах дистанційної зайнятості; ТОВ «Меблева фабрика «Константа» (довідка № 3 від 11.02.2026 р.) впровадили в діяльність принципи управління персоналом із виокремлення специфічних та зальноуправлінських принципів,

що дозволило розширити можливості адаптації управлінських практик до швидких організаційних змін; ТОВ «Альмарко» (довідка № 2 від 27.03.2026 р.) впровадили в діяльність підхід, до визначення чинників конкурентоспроможності персоналу, що дозволило удосконалити методіки оцінювання потенціалу працівників. Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Державного Біотехнологічного університету.

Ключові слова: управління персоналом, дистанційна зайнятість, сфера інформаційних технологій, цифрова трансформація, людський капітал, HR-технології, рекрутинг, адаптація, конкурентоспроможність працівника, цифрова зрілість, зміни, навички, інструменти комунікації, корпоративна культура, мотивація.

ABSTRACT

Shaforenko S.Yu. Management of Remote Employment Mechanisms in the IT Sector – Qualification Scientific Work Submitted as a Manuscript.

Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 “Management” (07 – Management and Administration) – State Biotechnological University, Kharkiv, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological foundations and the substantiation of practical recommendations for improving the mechanisms of remote employment management in the IT sector under the conditions of the digital transformation of the economy. The relevance of the research topic is determined by fundamental changes in the organization of work caused by the digitalization of economic processes, active development of information and communication technologies, expansion of remote and hybrid employment models, intensification of global competition for highly qualified human capital, and transformation of the role of personnel in ensuring the strategic development of enterprises.

The modern IT sector is characterized by high technological dynamism, rapid renewal of professional competencies, widespread implementation of project-based and team-oriented organizational models, and the increasing importance of knowledge as the primary resource for value creation. Under these conditions, traditional approaches to personnel management, primarily focused on administrative regulation of labor processes, fail to ensure the required level of adaptability and effectiveness. This has underscored the need to develop and improve modern human capital management mechanisms that account for the specifics of remote employment, digital interaction environments, and new requirements for employee competencies.

The first chapter of the dissertation examines the theoretical foundations of the development of the personnel management paradigm in the context of the digital transformation of the economy. Based on the systematization of scientific approaches, it has been established that the evolution of personnel management concepts reflects a gradual transition from considering an employee as a production resource to recognizing them as a strategic asset of an enterprise, a bearer of knowledge, competencies, innovation potential, and a source of competitive advantages.

Based on the generalization of existing scientific approaches, the conceptual and categorical framework of personnel management has been improved by clarifying the essence of the concept of "personnel management" as a strategically oriented process of formation, development, motivation, coordination, and effective utilization of enterprise human potential aimed at achieving strategic goals through harmonization of organizational and employee interests, competency development, stimulation of innovation activity, formation of a favorable socio-psychological environment, and ensuring personnel adaptability to external environment changes.

It has been substantiated that the modern personnel management system is integrative and comprises conceptual, functional, process, resource, and result-oriented components, whose interaction ensures the transformation of human potential into an enterprise's strategic resource. It has been established that the key direction of modern HR management development is the intellectualization of personnel management, which involves a transition from labor resource management

to knowledge, competency, and intellectual capital management.

The study of existing personnel formation models has shown that traditional administrative, resource-based, competency-oriented, talent-oriented, and digital models do not fully consider the specifics of IT enterprises, which are characterized by global competition for talent, high speed of technological changes, remote interaction formats, and the need for continuous updating of professional competencies.

An integrated, adaptive, competency-based digital model for personnel development in IT enterprises has been further developed. The proposed model combines strategic human capital management, digital HR technologies, competency-based approaches, talent management, knowledge management systems, and continuous personnel development. Its implementation involves successive stages: strategic forecasting of personnel needs, digital recruitment, competency assessment, employee adaptation, talent development, formation of personnel reserves, and analytical monitoring of the effectiveness of HR processes.

The second chapter of the dissertation provides a comprehensive analysis of the characteristics of personnel management in IT enterprises under conditions of remote employment. Based on sociological research, the characteristics of the human resource potential of Ukrainian IT companies have been identified, including employee profiles, team formation models, features of corporate interaction, and factors that ensure the effectiveness of remote work.

It has been established that the modern profile of a competitive IT employee is determined not only by the level of professional training but also by the ability to engage in continuous learning, adaptability, digital literacy, independence, responsibility, a culture of communication, and effective interaction within virtual teams. It has been shown that in remote work settings, the combination of professional competencies and developed soft skills is particularly important, as these factors ensure effective teamwork and the preservation of corporate culture.

It has been determined that the main challenges of remote work in the IT sector include communication barriers, difficulties maintaining team cohesion, insufficient

formalization of adaptation processes, and the risk of losing employees' organizational identity. It has been shown that the effectiveness of remote interaction largely depends on the quality of internal communication, the transparency of management procedures, the development of corporate values, and the creation of a trust-based environment.

The peculiarities of recruitment and personnel adaptation in the digital environment have been studied. It has been determined that the use of digital candidate search platforms, automated recruitment management systems, video interviews, initial screening algorithms, and HR analytics contributes to faster, higher-quality personnel processes. At the same time, the need to improve remote onboarding by strengthening mentoring practices, team integration, and personalized development programs has been established.

The theoretical and methodological approaches to recruitment and personnel adaptation under remote employment conditions have been improved. The proposed approach integrates digital personnel selection tools, multi-criteria candidate assessment, structured onboarding, mentoring, and mechanisms for the social integration of employees into the virtual work environment.

The third chapter of the dissertation identifies directions for improving mechanisms of remote employment management in the IT sector. The assessment of human potential development trends has been conducted, and it has been established that the formation of personnel competitiveness in Ukraine is influenced by a set of factors, among which digitalization, education quality, competency development level, economic conditions, and security challenges are of particular importance.

An adapted approach to assessing the competitiveness of IT enterprise personnel has been substantiated. The approach considers the specifics of remote employment and provides a comprehensive evaluation of employees' professional, digital, cognitive, communication, and behavioral characteristics. The proposed approach helps improve the validity of managerial decisions regarding personnel development, evaluation, and retention.

A comparative analysis of the levels of digital transformation of HR processes

in enterprises of Ukraine and European Union countries has been conducted. It has been established that European companies demonstrate higher HR function digital maturity due to the active use of integrated HRM systems, artificial intelligence, data analytics, and digital personnel management ecosystems. Ukrainian enterprises are predominantly at basic or transitional levels of digitalization, which determines the need for further development of integrated digital HR solutions.

The approach to assessing the digital maturity of HR process automation in enterprises has been improved. It provides a comprehensive evaluation of the level of digitalization across recruitment, adaptation, training, performance management, HR analytics, and information system integration, identifying basic, integrated, and intelligent levels of development.

Based on the generalization of research findings, an organizational and economic mechanism for managing remote employment in the IT sector has been developed. The mechanism represents an integrated system of managerial influences and includes organizational, economic, technological, and socio-psychological components. The proposed mechanism is based on the principles of adaptability, digital interaction, management transparency, competency development, corporate culture support, and effective teamwork.

The results obtained have enabled the achievement of the research purpose of developing theoretical and methodological foundations and substantiating practical recommendations for improving remote employment management mechanisms in the IT sector. The developed scientific provisions deepen modern approaches to strategic human capital management, expand the theoretical foundations of HR management's digital transformation, and create a methodological basis for improving the efficiency of personnel management in the digital economy.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of applying the developed theoretical and methodological provisions, models, and practical recommendations in the activities of IT enterprises aimed at improving systems for managing remote employment of personnel. The proposed developments can be used to improve strategic human capital management processes, establish

modern recruitment and employee adaptation systems, develop digital HR technologies, assess HR process automation maturity, form competency development systems, enhance knowledge management efficiency, strengthen corporate culture, and improve team interaction in remote environments. The application of the proposed organizational and economic mechanism for remote employment management will contribute to increasing labor productivity, reducing adaptation periods for new employees, improving HR function digital transformation processes, enhancing personnel competitiveness, and ensuring long-term competitive advantages of IT enterprises in the digital economy. Theoretical provisions and practical recommendations may also be used by public authorities in the formation of digital employment development policies, as well as by IT enterprises and consulting organizations. The main provisions and conclusions of the dissertation have an applied nature, have been tested, and are actively used in the activities of the following organizations and institutions: The NGO “The Institute of Economic and Environmental-Energy Research (implementation certificate No. 174 dated May 1, 2026) incorporated the substantiated approach to identifying the priority characteristics of employee competitiveness under remote employment conditions. This approach is used as a methodological basis for developing employee development management tools, enhancing enterprise adaptability to change, and strengthening their innovation resilience; The NGO “The Institute of Innovation Providing “Sustainable Development” (implementation certificate No. 2 dated March 11, 2026) implemented the proposed recruitment and onboarding mechanisms in its activities, which made it possible to identify the decisive role of trust in ensuring team cohesion and work effectiveness under remote employment conditions; Furniture Factory “Constanta” (implementation certificate No. 3 dated February 11, 2026) implemented the proposed personnel management principles based on distinguishing between specific HR principles and general management principles, thereby expanding the opportunities for adapting management practices to rapid organizational changes; Almarko LLC (implementation certificate No. 2 dated March 27, 2026) implemented the proposed approach to identifying the factors influencing

personnel competitiveness, which enabled the improvement of methodologies for assessing employees' potential. The theoretical and methodological provisions of the dissertation are used in the educational process of the State Biotechnological University.

Keywords: personnel management, remote employment, information technology sector, digital transformation, human capital, HR technologies, recruitment, onboarding, employee competitiveness, digital maturity, change management, skills, communication tools, corporate culture, motivation.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Розділи в колективних монографіях

1. Zaika S., **Shaforenko S.** Remote work: analysis of the essence and strategic significance. In: Exploring the Digital Landscape: Interdisciplinary Perspectives. Katowice: The University of Technology in Katowice Press, 2024. С. 63–76. (0,6 ум-друк. арк/ 0,3 ум-друк. арк автора) *(авторський внесок полягає в визначенні теоретико-методичних засад та понятійно-категоріального апарату організації дистанційної зайнятості)*

URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/56853/1/Zaika_Exploring_the_digital_landscape_2024_63-76.pdf

2. **Shaforenko S.** SWOT analysis of digital employment transformations. In: European Science: collective monograph. 2026. С. 291. ISBN 978-3-98924-138-1. (0,5 ум-друк. арк)

Статті у наукових фахових виданнях:

3. **Шафоренко С. Ю.** Концептуальна еволюція теоретико-методологічних аспектів управління персоналом підприємств ІТ-сфери. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 3(17). С. 189–201. **Фахове видання (Кат. Б)** (0,71 ум-друк. арк)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-189-201](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-189-201)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/4130>

4. **Шафоренко С. Ю.** Сучасні тенденції рекрутменту персоналу підприємств ІТ сфери в умовах цифровізації економіки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4(10). С. 70–83. **Фахове видання (Кат. Б)** (0,69 ум-друк. арк)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-70-83](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-70-83)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/4317>

5. **Шафоренко С. Ю.** Основи формування конкурентоздатності персоналу на ІТ-підприємствах: проектно-орієнтований підхід. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5(19). С. 204–212. **Фахове видання (Кат. Б)** (0,75 ум-друк. арк)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-204-212](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-204-212)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/4609>

6. Заїка С. О., **Шафоренко С. Ю.** Основні етапи та тенденції розвитку теорії управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 2(82). **Фахове видання (Кат. Б)** (0,84 ум-друк. арк/ 0,42 ум-друк. арк автора) (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні понятійно-категоріального апарату управління персоналом з урахуванням сучасних трендів цифровізації*)

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9626>.

URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2024/2/9626>

7. Zaika S., **Shaforenko S.** Development of remote work as a new form of work organization. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2024. № 1. **Фахове видання (Кат. А)** (0,5 ум-друк. арк/ 0,25 ум-друк. арк автора) (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження дистанційної зайнятості на підприємствах ІТ сектору в умовах сучасних викликів*)

DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2024-1-21>

URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/bjlss/article/view/2354>

8. **Шафоренко С. Ю.** Механізми управління дистанційною зайнятістю в ІТ-секторі (Mechanisms for managing remote employment in the IT-

sector). *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3(79). **Фахове видання (Кат. Б)** (0,6 ум-друк. арк)

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-30>

URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/79_2025/32.pdf

9. Дудник Р. Б., **Шафоренко С. Ю.**, Аврята А. В. Оптимізація маршрутизації в комп'ютерних мережах з використанням методів машинного навчання. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 10(51). **Фахове видання (Кат. Б)** (0,6 ум-друк. арк/ 0,2 ум-друк. арк автора) (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження методів машинного навчання при організації дистанційної зайнятості в ІТ секторі*)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10\(51\)-1523-1536](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10(51)-1523-1536)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/30821/30789>

10. **Шафоренко С. Ю.**, Аврята А. В., Артеменко О. Мікросервіси, serverless та edge-computing: архітектурна трансформація ПЗ. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2025. Вип. 5(154). С. 173–179. **Фахове видання (Кат. Б)** (0,75 ум-друк. арк/ 0,25 ум-друк. арк автора) (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні ефективності інструментів трансформації ПЗ*)

DOI: <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2025.5.20>

URL: https://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2025_5_173.pdf

11. **Шафоренко С. Ю.**, Аврята А. В. Вибір архітектури для систем реального часу: критерії та методології. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2026. Т. 37(76), № 1. С. 416–425. **Фахове видання (Кат. Б)** (0,9 ум-друк. арк/ 0,45 ум-друк. арк автора) (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні критеріїв вибору архітектури СРЧ: детермінованість виконання, часові затримки, масштабованість, ефективність використання апаратних ресурсів, надійність і стійкість до відмов, складність розробки та супроводу.*)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2026.1.2/52>

URL: https://tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2026/1_2026/part_2/54.pdf

12. Шибко О. М., **Шафоренко С. Ю.**, Аврята А. В. Порівняльний аналіз сучасних методологій проєктування ІС: UML, BPMN, ArchiMate. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2026. № 1(96). **Фахове видання (Кат. Б)** (0,58 ум-друк. арк/ 0,19 ум-друк. арк автора) (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні класифікаційної моделі критеріїв вибору методології проєктування залежно від рівня абстракції, складності системи та галузевої специфіки проєкту.*)

DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2026.1.54>

URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/1422/1365

13. **Шафоренко С. Ю.** Дослідження профілю працівника ІТ-сектору в умовах дистанційної зайнятості. *Advanced Technologies in Scientific Research (International Scientific Unity)*. 2026. **Фахове видання (Кат. Б)** (0,31 ум-друк. арк)

DOI: <https://doi.org/10.70286/ISU-13.05.2026.031>

URL: https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2026/06/DOI-%D0%A8%D0%B0%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_.pdf

14. Шафоренко С. Ю. Рекрутинг персоналу в умовах цифрової трансформації: дистанційна модель. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 2. С. 491 – 495. **Фахове видання (Кат. Б)** (0,35 ум-друк. арк)

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-92>

Публікації в інших виданнях:

15. **Шафоренко С. Ю.** Підходи до моделі формування і управління персоналом підприємств ІТ-сфери. Матеріали IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах шокових збурень», 30–31 березня 2023 р. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023. С. 108–110. (0,15 ум-друк. арк)

16. **Шафоренко С. Ю.** Сучасні підходи до управління процесом підбору персоналу з використанням цифрових технологій. Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів», 19–20 квітня 2023 р. Черкаси: Черкаський державний бізнес-коледж, 2023. С. 186–189. (0,17 ум-друк. арк)

17. **Шафоренко С. Ю.** Особливості оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств ІТ-сфери. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем», 20–21 квітня 2023 р. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2023. С. 322–326. (0,13 ум-друк. арк)

18. **Shaforenko S.** Remote employment: challenges and opportunities for employees and employers in Ukraine. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», 26 жовтня 2023 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2023. С. 765–767. (0,15 ум-друк. арк)

19. **Shaforenko S.** Characteristics of the motivation of IT employees who work remotely. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем», Ч. 1, 21–22 березня 2024 р. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 667–671. (0,15 ум-друк. арк)

20. **Шафоренко С. Ю.** Роль керівників у мотивації ІТ-фахівців під час дистанційної роботи. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку», 24 жовтня 2024 р. Кам'янець-Подільський: Подільський державний університет, 2024. С. 218–219. (0,2 ум-друк. арк)

21. **Шафоренко С. Ю.** Переваги та недоліки дистанційної роботи. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», 31

жовтня 2024 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2024. С. 1333–1335. (0,17 ум-друк. арк)

22. **Шафоренко С. Ю.** Фріланс як новий підхід до зайнятості. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід», 1 листопада 2024 р. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 311–313. (0,15 ум-друк. арк)

23. **Шафоренко С. Ю.** Розвиток персоналу в умовах дистанційної зайнятості у сфері ІТ. Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів II науково-практичної конференції за міжнародною участю, 25 лютого 2025 р. Хмельницький, 2025. Т. 1. С. 522–525. (0,16 ум-друк. арк)

24. **Шафоренко С. Ю.** Організація безперервного навчання персоналу в умовах дистанційної зайнятості в ІТ-сфері. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем», Ч. 1, 6–7 березня 2025 р. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2025. С. 323–325. (0,17 ум-друк. арк)

25. **Шафоренко С. Ю.** Використання генеративного штучного інтелекту для оцінки знань: виклики та можливості. Інтеграція штучного інтелекту в освіту: збірник матеріалів конференції. 2025. С. 897. (0,17 ум-друк. арк)

26. **Шафоренко С. Ю.** Використання нейронних мереж для прогнозування завантаженості комп'ютерних мереж. Безпека, технології, інновації: нові горизонти: матеріали науково-практичної конференції. Харків, 2025. С. 76. (0,16 ум-друк. арк)

27. **Шафоренко С. Ю.** Вибір апаратно-програмної платформи: вбудовані системи, SoC, FPGA. Світ наукових досліджень: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції. 2026. Вип. 54. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/> (0,15 ум-друк. арк)

28. **Шафоренко С. Ю.** Автоматизоване виявлення антипатернів в

моделях ІС на основі UML, BPMN та ArchiMate з використанням Python та графового аналізу. Modern science: trends, challenges, solutions: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference, Liverpool, United Kingdom, 17–19 January 2026. Liverpool: Cognum Publishing House, 2026. (0,15 ум-друк. арк)

29. **Шафоренко С.** Рекрутинг і адаптація персоналу в умовах цифрової трансформації: дистанційна модель. С. 51-52. Глобальні економічні виклики та їх вплив на галузевий розвиток: міжнародні перспективи. Збірник тез II Міжнародного науково-практичного семінару, 09 квітня 2025 р. К.: НУБіП України. 2025. 76 с. (0,12 ум-друк. арк)

URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/rich_text_files/%21_2_2025%20%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%281%29.pdf

30. **Шафоренко С.Ю.** Принципи забезпечення реалізації організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері в сучасних умовах України. С. 533-536. State Biotechnological University. (2026). Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі. Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі, 687. (0,15 ум-друк. арк)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20489970>

31. **Шафоренко С.Ю.** Дослідження профілю працівника іт сектору в умовах дистанційної зайнятості. Advanced Technologies in Scientific Research: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. Rotterdam, Netherlands. May 13-15, 2026. С. 257-261. (0,15 ум-друк. арк)

URL: <https://isu-conference.com/en/archive/advanced-technologies-in-scientific-research-13-05-26/>

ЗМІСТ

ВСТУП	23
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ІТ СФЕРИ	35
1.1. Концептуальні засади розвитку парадигми управління персоналом	35
1.2. Моделі формування персоналу підприємств ІТ сфери	55
1.3. Дистанційна зайнятість як трансформаційний виклик для моделей зайнятості в ІТ-сфері	74
Висновки до розділу 1	94
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ	98
2.1. Дослідження профілю працівника ІТ сектору в умовах дистанційної зайнятості	98
2.2. Оцінювання практики застосування механізмів управління персоналом, заснованих на конкурентоспроможності, в умовах дистанційної зайнятості	113
2.3. Рекрутинг і адаптація персоналу в умовах цифрової трансформації: дистанційна модель	133
Висновки до розділу 2	152
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ДИСТАНЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ІТ СФЕРИ	155
3.1. Проектно-орієнтований підхід до підвищення індивідуальної конкурентоспроможності працівників	155
3.2. Практика автоматизації HR-процесів: цифрові	

інструменти в підборі, адаптації та навчанні персоналу	173
3.3. Формування організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю	191
Висновки до розділу 3	208
ВИСНОВКИ	210
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	214
ДОДАТКИ	238

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стрімкий розвиток цифрової економіки, глобалізація ринку праці, поширення інформаційно-комунікаційних технологій, пандемія COVID-19 та воєнні виклики зумовили докорінну трансформацію організації трудових відносин і стали каталізаторами масового впровадження дистанційної зайнятості. Особливо інтенсивно ці процеси впливають на сферу інформаційних технологій, яка є однією з найбільш динамічних галузей сучасної економіки та характеризується високим рівнем цифровізації бізнес-процесів, глобальною конкуренцією за висококваліфіковані кадри, проектною організацією праці та широким використанням віддалених форматів взаємодії.

Разом із тим, масштабне поширення дистанційної зайнятості актуалізувало низку принципово нових управлінських проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективного рекрутингу та адаптації персоналу, підтриманням корпоративної культури, розвитком професійних компетентностей, формуванням мотивації працівників, організацією безперервного навчання, управлінням знаннями, цифровізацією HR-процесів та оцінюванням ефективності діяльності персоналу у віртуальному робочому середовищі. Водночас традиційні механізми управління персоналом, сформовані для умов офісної організації праці, дедалі менше відповідають сучасним вимогам цифрової економіки та не забезпечують необхідного рівня адаптивності, гнучкості й результативності кадрових процесів.

Зазначені проблеми набувають актуальності для ІТ-підприємств України, функціонування яких відбувається в умовах високої динаміки технологічних змін, посилення міжнародної конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, міграції висококваліфікованих спеціалістів та необхідності забезпечення безперервності бізнес-процесів. За таких умов конкурентоспроможність ІТ-компаній дедалі більше визначається не лише

рівнем технологічного розвитку, а насамперед ефективністю управління людським капіталом, здатністю підприємств швидко формувати необхідні компетентності персоналу, забезпечувати його адаптацію до цифрового середовища, підтримувати продуктивність командної взаємодії та створювати умови для інноваційної діяльності.

Питання управління персоналом, розвитку людського капіталу та організації трудових відносин у сучасних умовах цифрової економіки знайшли широкого обґрунтування у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених. Теоретичні засади управління персоналом, еволюцію концепцій кадрового менеджменту, стратегічного управління людськими ресурсами та розвитку людського капіталу досліджували такі зарубіжні науковці, як М. Армстронг, Д. Ульріх, Г. Беккер, П. Друкер, Г. Мінцберг, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Лоулер, Р. Каплан, Д. Нортон та інші. В їх працях сформовано фундаментальні положення сучасної теорії управління персоналом, обґрунтовано стратегічну роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, розкрито взаємозв'язок між розвитком компетентностей працівників, організаційною ефективністю та довгостроковим розвитком підприємств.

Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад управління персоналом зробили українські науковці, серед яких О. Грішнова, А. Колот, Л. Балабанова, В. Данюк, О. Крушельницька, С. Цимбалюк, І. Петрова, О. Амоша, Е. Лібанова, В. Савченко та інші. В їх роботах досліджено закономірності розвитку людського капіталу, механізми формування кадрового потенціалу підприємств, питання мотивації праці, оцінювання персоналу, розвитку професійних компетентностей, забезпечення продуктивної зайнятості та підвищення ефективності систем управління людськими ресурсами в умовах соціально-економічних трансформацій.

Теоретичні та прикладні аспекти цифрової трансформації управління персоналом, розвитку цифрових HR-технологій, автоматизації кадрових процесів, використання HR-аналітики, технологій штучного інтелекту та

цифрових платформ управління людськими ресурсами також розкрито у працях багатьох зарубіжних та українських дослідників. Значний внесок у розвиток цифрового управління персоналом зробили Д. Ульріх, Дж. Будро, Т. Девенпорт, Дж. Салліван, Дж. Фітценц, які досліджували питання цифрової трансформації HR-функції, розвитку HR-аналітики, стратегічного партнерства HR-служб, цифровізації рекрутингу та використання аналітичних технологій у процесі прийняття управлінських рішень. Серед українських вчених вагомий внесок у дослідження цифрової трансформації систем управління персоналом, розвитку цифрової економіки та інноваційного менеджменту здійснили В. Геєць, Л. Федулова, М. Денисенко, І. Малий, О. Кузьмін, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська та інші. В працях цих вчених значну увагу приділено питанням цифровізації бізнес-процесів, розвитку цифрових компетентностей, використання сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємствами, автоматизації HR-процесів та формуванню цифрової корпоративної культури.

Зарубіжні дослідження, пов'язані з вивченням дистанційної та гібридної зайнятості, трансформації організації праці, розвитком віртуальних команд, цифрових комунікацій і нових моделей управління персоналом, провели Н. Блум, Т. Мелоун, Л. Прендергаст, Р. Белл, К. Бейлі та інші. Вони досліджували вплив віддаленої роботи на продуктивність праці, організаційну ефективність, командну взаємодію, мотивацію персоналу та розвиток корпоративної культури. Серед українських науковців питання розвитку гнучких форм зайнятості, цифровізації ринку праці, трансформації соціально-трудових відносин та адаптації систем управління персоналом до нових умов господарювання досліджували А. Колот, О. Грішнова, І. Петрова, Е. Лібанова, С. Цимбалюк, В. Данюк та інші. Значну увагу в їх працях приділено питанням розвитку дистанційної зайнятості, забезпечення продуктивності праці, трансформації компетентностей персоналу, удосконалення організаційних механізмів управління людськими ресурсами та адаптації підприємств до цифрової економіки.

Проблематика забезпечення ефективності дистанційної зайнятості набула

вагомого значення для підприємств ІТ-сфери. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється питанням розвитку систем управління знаннями, формування цифрових компетентностей, удосконалення рекрутингу, адаптації персоналу, розвитку талантів, HR-аналітики, автоматизації кадрових процесів, цифрової зрілості HR-функції та забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу. Водночас сучасні виклики, пов'язані зі стрімкою цифровізацією економіки, глобальною конкуренцією за висококваліфікованих фахівців, пандемічними та воєнними ризиками, суттєво актуалізували необхідність переосмислення існуючих механізмів управління дистанційною зайнятістю, особливо в ІТ-секторі, який найбільшою мірою інтегрований у глобальний цифровий простір.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління персоналом, цифрової трансформації HR-процесів та дистанційної зайнятості, недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексних механізмів управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері. Подальшого розвитку потребують теоретико-методичні підходи до стратегічного управління людським капіталом в умовах дистанційної роботи, удосконалення рекрутингу та адаптації персоналу із використанням цифрових технологій, формування інтегрованих моделей розвитку компетентностей працівників ІТ-підприємств, оцінювання цифрової зрілості автоматизації HR-процесів, визначення чинників конкурентоспроможності персоналу у дистанційному форматі роботи та обґрунтування принципів реалізації сучасного організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю. Потребують поглибленого наукового обґрунтування питання інтеграції цифрових HR-технологій, управління знаннями, розвитку корпоративної культури, забезпечення ефективної командної взаємодії у віртуальному середовищі, підвищення адаптивності систем управління персоналом до умов невизначеності та формування сучасних механізмів забезпечення конкурентоспроможності ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Все вищевикладене обґрунтовує актуальність і значущість

поточного дослідження.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами і темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темою «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» (державний реєстраційний номер 0126U000988), за якою здобувачем розроблено розділ «Моделі формування пресоналу підприємств ІТ» (довідка № 29/2026 від 25.06.2026 р.) та Державного біотехнологічного університету «Стратегічні засади розвитку систем управління інноваційно-інвестиційною та господарською діяльністю суб'єктів господарської діяльності (фундаментальна)» (державний реєстраційний номер №0122U201108).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є розвиток теоретико-методичного забезпечення та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління дистанційною зайнятістю в сфері ІТ.

Для досягнення визначеної мети було окреслено наступні завдання:

дослідити теоретико-методичні засади управління персоналом та удосконалити понятійно-категоріальний апарат дослідження, з урахуванням аспектів цифрової трансформації та поширення дистанційної зайнятості;

розвинути концептуальні засади формування персоналу підприємств ІТ-сфери з урахуванням цифрових технологій та безперервного розвитку компетентностей;

дослідити особливості формування конкурентоспроможності персоналу ІТ-підприємств у дистанційному форматі роботи та удосконалити теоретико-методичне забезпечення до визначення чинників її забезпечення;

удосконалити теоретико-методичне забезпечення рекрутингу та адаптації персоналу в умовах цифрової трансформації;

дослідити сучасний стан цифрової трансформації HR-процесів підприємств та удосконалити засади оцінювання рівня цифрової зрілості автоматизації управління персоналом;

обґрунтувати організаційно-економічний механізм управління дистанційною зайнятістю враховуючи специфічні принципи його функціонування.

Об'єктом дослідження є процеси управління дистанційною зайнятістю персоналу підприємств сфери інформаційних технологій в умовах цифрової трансформації економіки.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних засад формування і функціонування механізмів управління дистанційною зайнятістю персоналу підприємств ІТ-сфери, що забезпечують підвищення ефективності управління людським капіталом та конкурентоспроможності підприємств.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних процесів, зокрема: методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу для дослідження еволюції наукових підходів до управління персоналом та уточнення понятійно-категоріального апарату; логічний метод при дослідженні розвитку концепцій управління персоналом; системний підхід для формування інтегрованої моделі управління дистанційною зайнятістю; метод порівняльного аналізу при дослідженні вітчизняного та зарубіжного досвіду цифровізації HR-процесів; соціологічні методи, зокрема анкетування, для дослідження особливостей дистанційної зайнятості працівників ІТ-сфери; економіко-математичні методи для аналізу показників розвитку людського потенціалу та оцінювання цифрової трансформації HR-процесів; метод експертного оцінювання для визначення вагових коефіцієнтів конкурентоспроможності персоналу; графічний метод для візуалізації результатів дослідження; метод логічного узагальнення для формулювання висновків та практичних рекомендацій.

Поставлені завдання вирішено з використанням пакетів прикладних програм Microsoft Excel, Statistica, та інших.

Інформаційну базу досліджень склали нормативно-правові акти України та міжнародних організацій, офіційні статистичні матеріали

Державної служби статистики України, міжнародних організацій (UNDP, OECD, ILO, Eurostat, World Bank), результати міжнародних досліджень цифрової економіки та розвитку людського капіталу, аналітичні матеріали професійних ІТ-асоціацій, звітність вітчизняних і зарубіжних ІТ-компаній, результати авторського соціологічного опитування працівників ІТ-сфери, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових конференцій, монографії, дисертаційні дослідження, інформаційні ресурси мережі Інтернет, результати власних соціологічних досліджень і результати власних аналітичних розрахунків автора.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні нових теоретико-методичних засад щодо удосконалення механізмів управління дистанційною зайнятістю в сфері ІТ.

Найбільш важливими науковими результатами, що характеризуються новизною, є наступні ~~пожнн~~

удосконалено

понятійно-категоріальний апарат управління персоналом у частині уточнення сутності поняття «управління персоналом», яке, на відміну від існуючих трактувань, що переважно акцентують увагу на адміністративних, організаційних або функціональних аспектах кадрової діяльності, розглядається як стратегічно орієнтований процес формування, розвитку, мотивації та ефективного використання людського потенціалу підприємства на засадах узгодження цілей організації та інтересів працівників, розвитку їх компетентностей, інноваційної активності й адаптивності до змін зовнішнього середовища, що дозволяє розширити теоретичні засади управління персоналом та створює підґрунтя для формування сучасних механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства через розвиток людського капіталу

теоретико-методичний підхід до рекрутингу та адаптації персоналу в умовах цифрової трансформації підприємств, який, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на інтеграції дистанційної моделі зайнятості, багатокритеріального відбору кандидатів (поєднання технічних компетенцій,

soft skills, гнучкості, стабільності та досвіду роботи в кризових ситуаціях), цифрових інструментів рекрутингу, структурованого онбордингу та наставництва, а також враховує ризики дистанційного формування команд, що дозволяє підвищити якість добору персоналу, скоротити терміни адаптації працівників, забезпечити їх ефективну інтеграцію у віртуальне робоче середовище та знизити негативний вплив комунікаційних бар'єрів і втрати відчуття командності;

підхід до оцінювання рівня цифрової зрілості автоматизації HR-процесів підприємств, який, на відміну від існуючих підходів, передбачає комплексне врахування ступеня цифровізації підбору персоналу, адаптації, навчання, HR-аналітики та інтеграції HR-систем із виокремленням базового, інтегрованого та інтелектуального рівнів розвитку, що дозволяє визначати поточний стан цифрової трансформації управління персоналом та обґрунтовувати напрями підвищення ефективності використання людського капіталу;

дістали подальшого розвитку:

інтегрована адаптивно-компетентнісна модель формування персоналу підприємств ІТ-сфери, яка, на відміну від існуючих адміністративних, ресурсних, компетентнісних, талант-орієнтованих, Agile та цифрових моделей, ґрунтується на комплексній інтеграції стратегічного управління людським капіталом, компетентнісного підходу, цифрових HR-технологій, механізмів розвитку талантів та безперервного навчання персоналу, що дозволяє забезпечити своєчасне формування необхідних компетентностей працівників, підвищити адаптивність кадрового потенціалу до технологічних змін, посилити інноваційну активність персоналу та сприяти зростанню конкурентоспроможності ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації економіки;

положення щодо визначення чинників конкурентоспроможності персоналу ІТ-підприємств у дистанційному форматі роботи, які, на відміну від існуючих, передбачають одночасне врахування базових професійних характеристик працівників (знання, навички, досвід, здатність до навчання,

професійна мотивація) та ринково орієнтованих характеристик (актуальність компетентностей, здатність до самостійного оновлення знань, надійність виконання завдань, створення цінності для компанії, комунікативні навички), що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо розвитку, оцінювання та утримання персоналу в умовах дистанційної зайнятості;

теоретичне обґрунтування принципів реалізації організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері шляхом їх систематизації та поділу на загальноуправлінські (базові) та специфічні (зумовлені дистанційним форматом), що, на відміну від існуючих підходів, враховує вплив цифровізації, віддаленого формату взаємодії та поведінкових факторів персоналу і забезпечує підвищення ефективності управління в умовах невизначеності. Такий підхід створює підґрунтя для підвищення ефективності управлінських рішень та формування конкурентних переваг ІТ-компаній;

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених теоретико-методичних положень, моделей і практичних рекомендацій у діяльності підприємств ІТ-сфери під час удосконалення систем управління дистанційною зайнятістю персоналу. Запропоновані теоретико-методичні розробки можуть використовуватись для удосконалення процесів стратегічного управління людським капіталом, формування сучасної системи рекрутингу та адаптації працівників, розвитку цифрових HR-технологій, оцінювання цифрової зрілості автоматизації HR-процесів, формування системи розвитку компетентностей персоналу, підвищення ефективності управління знаннями, зміцнення корпоративної культури та командної взаємодії у віддаленому середовищі.

Використання запропонованого організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню термінів адаптації нових працівників, удосконаленню процесів цифрової трансформації HR-функції, зростанню конкурентоспроможності персоналу та забезпеченню довгострокових

конкурентних переваг ІТ-підприємств в умовах цифрової економіки. Теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані органами державної влади під час формування політики розвитку цифрової зайнятості, підприємствами ІТ-сфери та консалтинговими організаціями.

Основні положення та висновки дисертації мають прикладний характер, пройшли апробацію та активно використовуються в діяльності таких організацій і установ: ГО «Інститут економічних та Еколого-енергетичних досліджень» (довідка № 174 від 01.05.2026 р.) залучили обґрунтований підхід до визначення пріоритетних характеристик конкурентоспроможності працівників в умовах дистанційної зайнятості, який використовується як методична основа для розроблення інструментів управління розвитком працівників, підвищення адаптивності підприємств до змін і забезпечення їх інноваційної стійкості; ГО «Інститут інноваційного провайдингу «Сталий розвиток» (довідка № 2 від 11.03.2026 р.) впровадили в свою діяльність механізми рекрутингу та онбордингу, що дозволило визначити вирішальну роль довіри в забезпеченні згуртованості колективів та результативності роботи в умовах дистанційної зайнятості; ТОВ «Меблева фабрика «Константа» (довідка № 3 від 11.02.2026 р.) впровадили в діяльність принципи управління персоналом із виокремлення специфічних та зальноуправлінських принципів, що дозволило розширити можливості адаптації управлінських практик до швидких організаційних змін; ТОВ «Альмарко» (довідка № 2 від 27.03.2026 р.) впровадили в діяльність підхід, до визначення чинників конкурентоспроможності персоналу, що дозволило удосконалити методики оцінювання потенціалу працівників. Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Державного Біотехнологічного університету.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним та завершеним науковим дослідженням, виконаним автором особисто. Всі наукові результати, представлені в дисертації, отримані автором самостійно та опубліковані в наукових статтях. Із праць, написаних у співавторстві, у

дисертації використані лише ті ідеї та положення, які є результатом особистих досліджень здобувача. Особистий внесок автора детально зазначено в переліку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися та отримали схвальні відгуки на 17 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах шоккових збурень» (30–31 березня 2023 року, м. Львів); XV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів» (19–20 квітня 2023 року, м. Черкаси); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (20–21 квітня 2023 року, м. Харків); VI Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (26 жовтня 2023 року, м. Полтава); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (21–22 березня 2024 року, м. Харків); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку» (24 жовтня 2024 року, м. Кам'янець-Подільський); VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (31 жовтня 2024 року, м. Полтава); V Міжнародній науково-практичній конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід» (1 листопада 2024 року, м. Харків); II науково-практичній конференції за міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи» (25 лютого 2025 року, м. Хмельницький); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (6–7 березня 2025 року, м. Харків); II Міжнародному науково-практичному семінарі

«Глобальні економічні виклики та їх вплив на галузевий розвиток: міжнародні перспективи» (9 квітня 2025 року, м. Київ); науково-практичній конференції «Інтеграція штучного інтелекту в освіту» (2025 р.); науково-практичній конференції «Безпека, технології, інновації: нові горизонти» (2025 р., м. Харків); Міжнародній мультидисциплінарній науковій інтернет-конференції «Світ наукових досліджень» (2026 р.); 6th International Scientific and Practical Conference «Modern Science: Trends, Challenges, Solutions» (17–19 січня 2026 року, м. Ліверпуль, Велика Британія); Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі» (2026 р., м. Харків); 4th International Scientific and Practical Conference «Advanced Technologies in Scientific Research» (13–15 травня 2026 року, м. Роттердам, Нідерланди).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 31 наукових працях загальним обсягом 11,18 ум-друк. арк., з яких особисто автору належить 8,48 ум-друк. арк. У тому числі, 2 розділи в монографіях, 12 статей у наукових фахових виданнях (до захисту зараховано 10 статей), 17 публікацій у матеріалах й збірниках тез доповідей на наукових конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Роботу викладено на 258 сторінках машинописного тексту (10,75 авт. арк.). Дисертаційна робота містить 31 рисунків, з них 1 займає 1 повну сторінку, 15 таблиць, з них 1 займає 1 повну сторінку, 2 додатки – на 12 сторінках, список використаних джерел із 225 найменувань – на 24 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 192 сторінок (8,0 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ІТ СФЕРИ

1.1. Концептуальні засади розвитку парадигми управління персоналом

Теорія управління персоналом є однією з ключових галузей науки управління. Вона досліджує закономірності формування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу підприємств. Знання теорії управління персоналом є необхідним для розроблення та реалізації ефективної кадрової політики й управлінських практик у підприємствах і організаціях будь-якого типу та масштабу. Актуальність вивчення основних етапів і тенденцій розвитку теорії управління персоналом зумовлена низкою причин. По-перше, управління персоналом є однією з найважливіших функцій управління підприємством, а ефективність управління персоналом значною мірою визначає загальний успіх організації. По-друге, теорія управління персоналом постійно розвивається, з'являються нові напрями та підходи. Відтак, розуміння основних етапів і тенденцій розвитку цієї теорії є необхідною умовою правильного застосування її положень на практиці. По-третє, сучасний світ характеризується високими темпами змін, що впливають на всі сфери життєдіяльності, зокрема й на управління персоналом. Тому усвідомлення сучасних тенденцій розвитку теорії управління персоналом є необхідним для її ефективної реалізації в умовах динамічного середовища. З'ясування цих питань не лише сприятиме глибшому розумінню сутності завдань управління персоналом в актуальних економічних умовах, а й орієнтуватиме подальші дослідження на пошук практичних і новаторських рішень.

У сучасному світі конкурентоспроможність підприємств значною мірою визначається якістю їх персоналу. Зростання потреб у нових компетенціях,

здібностях і навичках зумовлює посилений інтерес вищого керівництва до новітніх наукових розробок у сфері управління персоналом і до впровадження нових форм стимулювання та мотивації працівників. Адже головною метою управління персоналом є забезпечення прибутковості підприємства шляхом надання висококваліфікованих і мотивованих працівників, ефективного використання їх умінь і творчих здібностей, а також задоволення соціальних потреб у межах робочого середовища, таких як задоволення від праці, можливість самореалізації та сприятливі міжособистісні відносини.

Як окремий феномен управління персоналом виник ще на ранніх етапах розвитку людського суспільства, коли члени племінних спільнот були змушені вирішувати проблему обмежених фізичних і розумових ресурсів. Для цього застосовувалися елементарні форми управління персоналом – поділ праці, мотивація до праці та трудова дисципліна. У середньовіччі управління персоналом переважно зводилось до індивідуальних рішень власника – керівника стосовно найму, звільнення, оплати, навчання працівників тощо.

У новий час організація виробництва зазнала суттєвих змін, що спричинило необхідність удосконалення підходів до управління персоналом. Збільшення масштабів виробництва, ускладнення технологічних процесів, а також розвиток загальної теорії управління вимагали професіоналізації функцій управління трудовими ресурсами. У період індустріалізації представники різних наукових шкіл XVII століття почали розглядати робочу силу як основного виробника корисної праці. Згідно з ідеями англійської школи класичної політичної економії, праця розглядалася як засіб виробництва нарівні з обладнанням. Людина трактувалася як носій виробничої сили, підпорядкований нерівним відносинам між капіталістом і найманим працівником.

У добу Просвітництва визначний економіст Адам Сміт зробив вагомий внесок у формування засад теорії управління персоналом. У межах трудової теорії вартості він розглядав людину як об'єкт дослідження, стверджуючи, що вартість товару визначається працею, вкладеною у його виробництво. Водночас

він наголошував, що загальний розвиток особистості й інтелектуальних здібностей працівника формується внаслідок щоденної праці, а підвищення продуктивності праці досягається за рахунок звуження функціональної сфери діяльності конкретного індивіда [10].

Наукові підходи до управління персоналом у контексті виробничих відносин беруть свій початок у класичній школі управління. Важливий поштовх до формування цього напрямку був зумовлений переходом від ручної праці до машинного виробництва. Виникла потреба в упорядкуванні й стандартизації процесів, що, у свою чергу, спричинило виокремлення управлінських функцій із загального виробничого циклу. У цьому контексті заслуговують на увагу праці Фредеріка Тейлора [11], Анрі Файоля [4, 5] та Макса Вебера [14].

Тейлор розглядав управління як систему, що базується на науково обґрунтованих принципах. На його думку, ефективне управління вимагало застосування спеціально розроблених методів і цілеспрямованих дій. Основним завданням менеджера була жорстка організація, планування і контроль за діяльністю підлеглих. До ключових принципів наукового управління він відносив аналіз кожного окремого процесу, підбір і навчання працівників для виконання конкретних операцій, надання необхідних ресурсів, системне застосування методів стимулювання. Тейлор виокремлював планування як окрему фазу управлінського процесу та розглядав управління як автономну галузь знань. Його підходи були успішно апробовані на практиці й забезпечували зростання продуктивності праці. Водночас концепція наукового управління передбачала мінімізацію впливу суб'єктивного чинника на якість технологічних процесів, а також сприяла поділу праці на елементарні операції, які могли виконуватися працівниками низької кваліфікації за відповідну оплату.

Поряд з цим, послідовники школи наукового управління не заперечували важливості стимулювання персоналу для підвищення продуктивності праці. Зокрема, впроваджувалась система матеріального заохочення, побудована на нормативному принципі. Значна увага приділялася підбору кадрів з урахуванням фізичних і психофізіологічних характеристик працівників.

Американський інженер Гаррінгтон Емерсон, один із засновників наукового управління, висловлював потребу у введенні в організаціях окремої посади менеджера з персоналу, про що йшлося у його «Двадцяти принципах продуктивності» [3]. Він зазначав, що успішне виробництво потребує фахівців з інтуїцією, спостережливістю та знаннями у сфері фізіології, психології й антропології. Такий спеціаліст, на його думку, має надавати обґрунтовані поради як керівництву, так і кандидатам на посаду, визначаючи його відповідність певній професійній ролі.

Вагомий внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили Френк та Ліліан Гілбрети, які досліджували проблеми оптимізації трудових процесів, вимірювання продуктивності, добору та розміщення кадрів. Вони були одними з перших, хто застосував наукові методи для вивчення організації праці. Їхні дослідження сприяли формуванню нових методів організації роботи, що забезпечували підвищення продуктивності та зменшення втрат робочого часу [6].

Подальший розвиток теорії управління персоналом у межах науки управління пов'язаний з іменем Анрі Файоля, який досліджував проблеми формування раціональної організаційної структури та відповідної системи управління персоналом у межах механістичної моделі. Він сформулював 14 принципів ефективного організаційного управління, серед яких: поділ праці, влада та відповідальність, дисципліна, єдність керівництва, підпорядкування особистих інтересів загальним, справедлива оплата, централізація, ієрархічна послідовність, порядок, справедливість, ініціатива та корпоративний дух [5]. Очевидно, що більшість із цих принципів безпосередньо стосуються питань управління персоналом.

Усвідомлення необхідності управління персоналом та застосування наукових підходів до цього процесу зумовило появу концепції ідеальної бюрократії. Її яскравим представником став М. Вебер. Основна ідея цієї моделі полягала у формалізації організації. Виникнення школи бюрократичного управління було обумовлено економічними передумовами: розвитком

капіталістичних відносин, зростанням обсягів масових і рутинних процесів, ускладненням та прискоренням соціально-економічних змін, що вимагали швидких і структурованих рішень. Усе це спричинило становлення бюрократії як вищої форми раціоналізації економічних і соціальних процесів.

Бюрократична модель Вебера має низку характерних рис. Передусім, система функціонує відповідно до суворих правил і нормативних актів. Вона має ієрархічну структуру, яка передбачає чіткий розподіл повноважень між усіма учасниками організації, а кожен член має фіксоване місце в структурі. У класичній бюрократичній моделі також наголошується на максимально можливій стандартизації й спрощенні управлінських рішень [12].

Узагальнено, модель бюрократії, характерна для класичної школи управління, передбачає таке:

- поділ завдань підприємства на спеціалізовані функції;
- концентрацію працівника виключно на виконанні своєї частини роботи без урахування загальних цілей підприємства;
- застосування координаторів для узгодження дій підлеглих і контролю за дотриманням загальної мети;
- чітке визначення методів, прав і обов'язків посадових одиниць;
- домінування вертикальної взаємодії (згори донизу і знизу вгору);
- регламентація праці та її результатів через правила.

Наприкінці XIX - на початку XX століття у працях тогочасних науковців робоча сила визначалася як головний засіб виробництва. Саме в цей період з'явилися перші спроби вивчення психологічних особливостей поведінки людини (персоналу) у процесі трудової діяльності. Класичні школи управління, які акцентували увагу на стандартизації та регламентації виробничих процесів, здебільшого ігнорували безпосередній вплив управління на людину. В окремих випадках це навіть призводило до придушення її особистих інтересів.

Поступовий перехід від уявлення про організацію як сукупність виробничих процесів до розуміння її як соціальної системи спричинив розвиток управлінської думки в контексті управління персоналом. У межах цього

підходу акцент було перенесено з виконання завдань на взаємини між людьми — ключову особливість теорії «людських відносин», що стала новим етапом у розвитку управління персоналом.

Теорія людських відносин — це напрям у менеджменті, представники якого рекомендували зосереджувати увагу на ефективній взаємодії керівників із підлеглими, налагодженні комунікацій, створенні можливостей для соціального спілкування працівників у межах робочого процесу. Основна ідея полягала в тому, що люди прагнуть бути корисними, відчувати свою значущість і належність до організації й суспільства. Такі потреби визнавалися важливішими за матеріальні стимули до праці.

Засновником школи людських відносин у менеджменті вважається Елтон Мейо. Його наукові праці суттєво вплинули на розуміння поведінки людини в організації та на розроблення ефективних методів управління. Основною роботою Мейо є праця «Людські проблеми індустріальної цивілізації» [8], у якій він доводить, що продуктивність праці залежить не лише від економічних чинників, а й від соціально-психологічних умов. Розвиваючи теорію людських відносин, учений висунув такі цілі: підвищення рівня мотивації працівників, психологічна підготовка до впровадження інновацій, поліпшення якості управлінських рішень, розвиток співпраці між працівниками, підвищення морального клімату в колективі, сприяння особистісному зростанню співробітників.

У подальших дослідженнях Е. Мейо сформулював ключовий принцип: продуктивність праці залежить від міжособистісних відносин у трудовому колективі. Він уперше висунув ідею створення науки про управління людьми, заснованої на досягненнях психології та соціології.

Новий етап у розвитку наукової управлінської думки пов'язаний зі становленням школи управління людськими ресурсами, яка базувалась на гуманістичному підході. Поштовхом до розвитку цього напрямку стала необхідність підвищення ефективності діяльності організації шляхом поліпшення якості її кадрового потенціалу. Відповідно, підвищення

результативності управління досягається завдяки управлінню поведінкою працівників, створенню умов для їхньої соціальної взаємодії, розвитку внутрішніх комунікацій і формалізації організаційної структури.

Серед найвпливовіших представників цієї школи виокремлюють Дугласа МакГрегора [9] та Абрахама Маслоу [7]. Американський учений Д. МакГрегор сформулював дві протилежні концепції поведінки працівників — теорії Х і Y. Він вважав, що всі попередні моделі управління, включаючи теорію людських відносин, — це варіації теорії Х, яка базується на уявленні, що людина уникає праці, не прагне досягнень і вимагає постійного контролю. Натомість теорія Y, на думку МакГрегора, є більш перспективною: вона передбачає використання інтелектуальних, вольових і емоційних ресурсів працівників. У межах цієї концепції праця розглядається як природна потреба, на рівні з відпочинком чи дозвіллям.

Американський психолог А. Маслоу розробив теорію ієрархії потреб, яка має важливе значення для управління персоналом. Він поділив потреби на первинні (фізіологічні та потреби в безпеці) і вторинні (соціальні, емоційні, духовні). Ця теорія дозволяє краще зрозуміти мотивацію працівників і створити ефективні програми стимулювання, які враховують індивідуальні особливості кожної особистості.

Подальші дослідження в галузі організаційного управління дозволили сформувати основні методологічні підходи до реалізації функції управління персоналом. Серед них виділяють процесний підхід, що набув поширення наприкінці 1950-х років, системний підхід, який став актуальним із середини 1970-х, та ситуаційний підхід, що почав активно розвиватися в 1980-х роках. У межах цих загальних підходів сформувалися низка уточнених моделей, таких як системно-ситуаційний, динамічний, процесно-ситуаційний тощо, які деталізують теоретичні основи формування системи управління персоналом.

Очевидно, що в умовах практичного менеджменту не можна зводити управління до одного домінуючого підходу чи моделі, адже управлінські рішення мають враховувати специфіку кадрового складу, особливості

організаційної структури й технологічні процеси. У цьому контексті важливими є ідеї К. Арджиріса та Д. Шона, які заклали підвалини концепції навчальної організації та розкрили механізми її розвитку. Їхні наукові здобутки вплинули на низку суміжних галузей знань і продовжують формувати сучасне бачення управління й організаційного навчання [1].

Британський професор менеджменту Майкл Армстронг, один із найвідоміших теоретиків у сфері управління людськими ресурсами, трактував управління персоналом як стратегічний і логічно узгоджений підхід до керування найціннішим активом підприємства — людьми, які в індивідуальному та колективному вимірах сприяють досягненню його цілей [2]. Згідно з його підходом, управління людськими ресурсами має такі характерні риси:

- стратегічна орієнтація. Управління персоналом інтегрується в загальну стратегію організації й спрямоване на досягнення стратегічних цілей, а не лише на вирішення кадрових питань;
- логічна послідовність. HRM виступає як система взаємопов'язаних заходів, кожен з яких орієнтований на досягнення загальних результатів;
- залучення працівників. Управління персоналом передбачає активну участь працівників в управлінських процесах, розуміння ними цілей організації та відповідальність за їх досягнення;
- інтеграція з іншими функціями управління. HRM є невід'ємною складовою загальної системи менеджменту, взаємопов'язаної з такими функціями, як виробництво, маркетинг і фінанси.

У 1980-х роках зросла увага до ролі організаційної культури як інструменту управління персоналом. У 1990-х роках відбувся перехід до нової парадигми управління людськими ресурсами: фокус змістився з управління окремими людьми та процесами — на формування певного типу організаційної культури. Концептуальну еволюцію підходів до управління персоналом було ґрунтовно досліджено у наукових працях Н.С. Іванової (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція концептуальних підходів до управління персоналом

Період часу	Головні проблеми управління	Ставлення менеджменту до працівників	Діяльність з управління персоналом
До 1890 рр.	Технології виробництва	Байдужість до потреб та умов праці робітників	Створення системи дисциплінарного впливу
1891–1910 рр.	Соціальне забезпечення працівників	Створення безпечних умов праці та можливостей для зростання працівників	Розроблення програми охорони праці
1911–1920 рр.	Ефективність виконання завдань	Забезпечення високої заробітної плати працівників за умови підвищення продуктивності праці	Вивчення трудових рухів під час роботи та витрат робочого часу
1921–1930 рр.	Індивідуальні відмінності	Врахування індивідуальних особливостей та відмінностей працівників	Психологічне тестування та консультування працівників
1931–1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно висловлювати власну думку на протигагу позиції адміністрації	Створення програм комунікації між працівниками та профспілками
1941–1950 рр.	Соціальне забезпечення	Соціальний захист працівників	Розроблення програм пенсійного забезпечення, охорони здоров'я тощо
1951–1960 рр.	Участь працівників в управлінні підприємством	Потреба працівників у врахуванні їхньої думки в процесі управління	Професійна підготовка та навчання менеджерів
1961–1970 рр.	Співучасть (партисипація)	Участь працівників у прийнятті управлінських рішень	Використання методів колективного (колегіального) управління
1971–1980 рр.	Складність завдань	Вдосконалення змісту роботи, спрямованої на вирішення складних проблем	Збагачення елементів праці, перегляд та оптимізація посадових обов'язків
1981–1990 рр.	Переведення (ротація) працівників	Перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до ринкової ситуації та НТП	Випереджальне та безперервне навчання працівників
1991–2000 рр.	Зміни у складі робочої сили та її дефіцит	Підвищення мобільності й гнучкості робочої сили та форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійне навчання, гнучка система пільг, комп'ютеризація

Джерело: побудовано за [28]

Підводячи підсумок проведеного дослідження еволюції підходів до управління персоналом, доцільно відзначити, що розвиток цієї галузі знань

відображає загальні закономірності трансформації соціально-економічних систем, виробничих відносин та управлінської думки. Основні етапи становлення наукових шкіл управління персоналом та трансформація концепцій управління людськими ресурсами продемонструють поступовий перехід від технократичного бачення працівника як елемента виробничої системи до сучасного розуміння людини як стратегічного ресурсу, носія знань, компетентностей, інноваційного потенціалу та ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Кожен історичний етап розвитку теорії управління персоналом характеризувався специфічним набором управлінських інструментів, принципів і методів, що формувалися під впливом економічних, соціальних, політичних і технологічних змін.

Продемонстроване становлення наукових шкіл управління персоналом (рис. 1.1) вказує поступове розширення предметної сфери дослідження людського чинника в організації. Якщо представники класичної школи управління акцентували увагу переважно на підвищенні продуктивності праці шляхом стандартизації виробничих процесів, регламентації трудових операцій та жорсткого контролю за виконанням завдань, то подальший розвиток управлінської науки зумовив усвідомлення важливості соціально-психологічних аспектів трудової діяльності. Формування школи людських відносин стало переломним моментом у розвитку теорії управління персоналом, оскільки вперше в центрі уваги опинилися потреби, мотиви, міжособистісні взаємини та поведінкові особливості працівників. Надалі концепції управління людськими ресурсами збагатилися ідеями мотивації, організаційної культури, розвитку компетентностей, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень та безперервного професійного навчання.



Рис. 1.1. Етапи розвитку теорії управління персоналом

Джерело: складено авторами на основі [24, 27]

Сучасні концепції управління персоналом формувалися під впливом процесів глобалізації, цифровізації економіки, розвитку інформаційних технологій та переходу до економіки знань. У таких умовах людський капітал перестає розглядатися виключно як виробничий ресурс і набуває статусу стратегічного активу підприємства. Відповідно, функція управління персоналом трансформується із допоміжного адміністративного напрямку діяльності у важливий елемент стратегічного менеджменту, що забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг організації. Зростає значення розвитку професійних компетентностей працівників, управління талантами, формування корпоративної культури, підтримки інноваційної

активності персоналу та створення умов для його професійної й особистісної самореалізації.

Аналіз еволюції концептуальних підходів до управління персоналом (рис. 1.2) також вказує на поступове зміщення акцентів від вирішення локальних кадрових завдань до комплексного управління людським потенціалом організації. Якщо на ранніх етапах основними напрямками діяльності були контроль трудової дисципліни, забезпечення безпеки праці та підвищення продуктивності, то в сучасних умовах ключового значення набувають стратегічне планування потреб у персоналі, розвиток кадрового резерву, управління знаннями, забезпечення гнучкості трудових відносин, підтримка організаційних змін та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Така трансформація зумовлена необхідністю швидкої адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, зростанням ролі інтелектуальної праці та посиленням конкуренції за висококваліфіковані кадри.

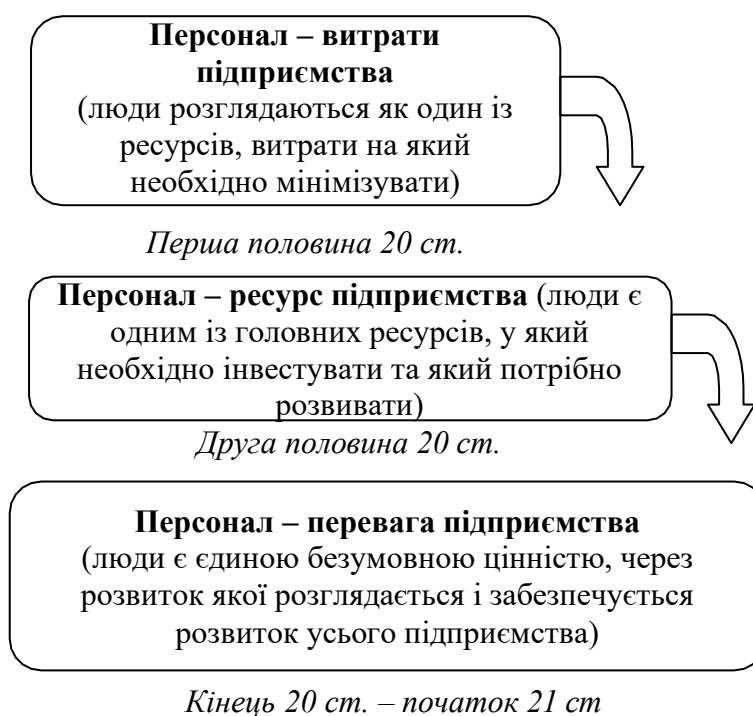


Рис. 2. Еволюція змісту теорії управління персоналом

Джерело: систематизовано автором

Грунтовне вивчення теоретико-методологічних засад менеджменту дозволяє констатувати фундаментальний парадигмальний зсув у розумінні сутності та ролі людського чинника в системі економічних відносин підприємства. Простежується чітка трансформація концептуального вектора: від технократичного підходу першої половини ХХ ст., де персонал розглядався суто як об'єкт мінімізації виробничих витрат, через ресурсно-інвестиційну модель другої половини ХХ ст. (орієнтовану на капіталізацію та розвиток людських ресурсів), до сучасного антропоцентричного підходу межі ХХ–ХХІ ст. В умовах становлення економіки знань персонал визнається базовою стратегічною перевагою та вищою цінністю організації, а безперервний розвиток його потенціалу постає головним драйвером і безальтернативною передумовою сталого розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності всієї соціально-економічної системи підприємства.

Сьогодні управління людськими ресурсами охоплює не лише регламентацію поведінки працівників, груп і міжособистісних відносин в організації, а й приділяє увагу таким аспектам, як стиль лідерства, природа влади, комунікативні зв'язки й управління інформаційними потоками. Основний акцент наукових підходів зміщується від контрольної функції управління - до багатовекторного управління людським потенціалом з метою досягнення стратегічної ефективності.

Ми переконані, що управління персоналом це цілеспрямований, системний та стратегічно орієнтований процес формування, розвитку, мотивації, координації й ефективного використання людського потенціалу підприємства, спрямований на забезпечення досягнення його стратегічних цілей шляхом узгодження інтересів працівників та організації, розвитку професійних компетентностей, підвищення рівня залученості персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного середовища, підтримки інноваційної активності та забезпечення адаптивності трудового колективу до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

На відміну від традиційних підходів, які розглядають управління персоналом переважно як сукупність адміністративних функцій щодо найму, оцінювання, стимулювання та контролю працівників, запропоноване нами визначення акцентує увагу на стратегічній ролі людського капіталу як ключового ресурсу забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У межах такого підходу персонал розглядається не лише як виконавець виробничих завдань, а як носій знань, компетентностей, інноваційного потенціалу та джерело створення доданої вартості.

Концептуальною основою запропонованого визначення виступає поєднання ресурсної теорії підприємства, теорії людського капіталу, системного, компетентнісного та стратегічного підходів до управління. Відповідно до ресурсної концепції саме людські ресурси є важкокопійованим джерелом конкурентних переваг підприємства. Теорія людського капіталу розглядає працівників як інвестиційний актив, розвиток якого забезпечує зростання продуктивності та ефективності діяльності організації. Системний підхід дозволяє розглядати управління персоналом як інтегровану підсистему загального менеджменту підприємства, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Компетентнісний підхід орієнтує управлінські процеси на розвиток професійних, управлінських та цифрових компетентностей працівників. Стратегічний підхід забезпечує узгодження кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства та його довгостроковими цілями.

Архітектоніку концепції «управління персоналом» доцільно представити в вигляді впорядкованих взаємопов'язаних елементів, які відображують логіку формування, функціонування та розвитку процесів управлінського впливу на людський потенціал підприємства. Центральним елементом архітектоніки виступає людина як носій знань, компетентностей, професійного досвіду, творчих здібностей та інноваційного потенціалу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Архітектоніка концепції «управління персоналом»

Джерело: авторська розробка

Базис архітектоніки складають концептуальні засади управління персоналом, які включають мету, завдання, закономірності та принципи управління. Метою управління персоналом вважаємо забезпечення ефективного використання людського потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Відповідно до цієї мети формуються завдання щодо забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, розвитку компетентностей працівників, підвищення продуктивності праці, формування системи мотивації та підтримки організаційного розвитку.

Результати управління персоналом проявляються у зростанні продуктивності праці, підвищенні рівня залученості працівників, розвитку людського капіталу, зміцненні організаційної культури, підвищенні

інноваційної активності та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Водночас підвищення результативності управління персоналом передбачає врахування зростаючої ролі інтелектуальної складової як провідної конкурентної переваги підприємства. Це, своєю чергою, актуалізує необхідність формування й реалізації концепції інтелектуалізації систем управління підприємством [26]. Метою інтелектуалізації є забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства на ринку, здатність до динамічного пристосування до змін зовнішнього середовища через формування сприятливого внутрішнього клімату для розвитку інтелектуального потенціалу, ефективного використання складових інтелектуального капіталу — людського, споживчого й організаційного [13].

Оскільки специфічні функції інтелектуалізації реалізуються через класичні управлінські функції планування, організації, мотивації, координації та контролю, їх зміст поступово трансформується відповідно до вимог економіки знань. У результаті традиційні кадрові процедури доповнюються механізмами управління знаннями, розвитку інтелектуального капіталу, формування цифрових компетентностей персоналу, створення інтелектуальної інфраструктури та забезпечення безперервного організаційного навчання. Підприємства перетворюються на самонавчальну систему, здатну генерувати, накопичувати, трансформувати та ефективно використовувати знання для досягнення стратегічних цілей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні функціональні завдання інтелектуалізації систем управління та управління персоналом

Функціональне завдання	Сутність	Інструменти	Результат
Управління знаннями	Формування, накопичення, збереження, передача та використання	Корпоративні бази знань, системи управління знаннями, наставництво, організаційне навчання	Збереження критично важливих знань, підвищення якості управлінських рішень, розвиток компетентностей

	організаційних знань		
Управління інтелектуальними капіталом	Розвиток людського, структурного та клієнтського капіталу підприємства	Оцінювання компетентностей, розвиток талантів, інвестиції в навчання, управління кар'єрою	Зростання вартості інтелектуальних активів та конкурентоспроможності підприємства
Управління інтелектуальними ресурсами	Координація використання знань, компетентностей, інформації та цифрових активів	HR-аналітика, цифрові платформи, системи підтримки прийняття рішень	Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу
Управління інтелектуальними продуктами	Створення та комерціалізація інноваційних продуктів, технологій і рішень	Інноваційні проєкти, R&D-підрозділи, управління інноваціями	Поява нових продуктів, послуг і джерел доходів
Управління інтелектуальною діяльністю	Організація творчої, дослідницької та інноваційної діяльності персоналу	Проектні команди, кросфункціональна взаємодія, стимулювання інновацій	Зростання інноваційної активності працівників
Створення інтелектуал. інфраструктури	Формування організаційного та технологічного середовища для роботи зі знаннями	Інформаційні системи, цифрові платформи, корпоративні портали, CRM, ERP	Забезпечення доступності знань та ефективності комунікацій
Управління розвитком інтелектуальної інфраструктури	Постійне вдосконалення інструментів підтримки знань та цифрових технологій	Модернізація IT-систем, цифровізація бізнес-процесів, HR-tech рішення	Підвищення швидкості обробки інформації та адаптивності організації
Управління процесами інтелектуалізації	Координація послідовних етапів створення, трансформації та використання знань	Бізнес-аналітика, системи управління знаннями, цифрові екосистеми	Формування самонавчальної організації та інтелектуально орієнтованої системи управління
Управління організаційним навчанням	Забезпечення безперервного розвитку персоналу та накопичення знань	Корпоративне навчання, електронне навчання, розвиток компетентностей	Підвищення професійного рівня персоналу та інноваційного потенціалу
Управління цифровими компетентностями персоналу	Формування навичок роботи з сучасними цифровими технологіями	Цифрове навчання, сертифікація, цифрові тренінги	Підвищення цифрової зрілості підприємства та готовності до трансформацій

Джерело: систематизовано за [16, 22]

Першочергово здійснюється управління знаннями, інтелектуальним капіталом, інтелектуальними ресурсами та результатами інтелектуальної діяльності. Реалізація цього завдання передбачає створення механізмів накопичення, збереження, поширення та комерціалізації знань, формування корпоративних баз знань, розвиток компетентностей працівників і забезпечення ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. У сучасних умовах саме знання стають ключовим виробничим ресурсом, а здатність організації управляти ними визначає її конкурентоспроможність та інноваційну активність.

Коли мова йде про створення інтелектуальної інфраструктури та управління її розвитком, мається на увазі формування організаційних, технологічних, інформаційних і комунікаційних умов, необхідних для генерації нових знань та ефективного обміну інформацією між працівниками. Інтелектуальна інфраструктура охоплює цифрові платформи, інформаційно-аналітичні системи, корпоративні мережі знань, механізми організаційного навчання та інструменти підтримки прийняття управлінських рішень. Наявність розвиненої інтелектуальної інфраструктури забезпечує прискорення процесів створення інновацій, підвищення якості комунікацій та зростання ефективності управлінської діяльності.

Управління здійснюється послідовними змістовними процесами інтелектуалізації, які охоплюють усі стадії трансформації інформації у знання, а знань в практичні управлінські рішення та конкурентні переваги підприємства. Такі процеси включають ідентифікацію знань, їх створення, накопичення, обробку, поширення, інтеграцію у бізнес-процеси та використання в управлінській діяльності. Саме безперервність і системність цих процесів забезпечують формування інтелектуально орієнтованої моделі управління, здатної підтримувати інноваційний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Процес інтелектуалізації управлінських систем спрямований на формування творчого соціально-економічного середовища підприємства, у

межах якого здійснюється послідовна трансформація (рис. 1.4): «інтелектуальні ресурси → інтелектуальний потенціал → інтелектуальний капітал → інтелектуальна власність».



Рис. 1.4. Процес інтелектуалізації управлінських систем підприємства

Джерело: авторська розробка

Метою процесу інтелектуалізації управлінських систем є формування творчого соціально-економічного середовища, здатного забезпечити генерацію нових знань, розвиток інноваційної діяльності та підвищення ефективності управлінських рішень. У межах такого середовища відбувається поступове перетворення інтелектуальних ресурсів на інтелектуальний потенціал, який у процесі практичного використання та інтеграції в бізнес-процеси трансформується в інтелектуальний капітал підприємства. Завершальним етапом є формалізація та правовий захист результатів інтелектуальної діяльності у вигляді об'єктів інтелектуальної власності, які створюють додану вартість і забезпечують довгострокові конкурентні переваги підприємства.

При цьому система управління персоналом має бути орієнтована на індивідуальні потреби працівника, включаючи його фінансову, морально-

психологічну та емоційно-духовну мотивацію, а також справедливий розподіл результатів діяльності підприємства [26, 27].

Ми переконані, що така логіка розвитку забезпечить перехід підприємства до моделі управління, заснованої на знаннях, інноваціях та ефективному використанні людського капіталу, що є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Таким чином, ми визначили, що становлення теорії управління персоналом відбувалось в контексті загального розвитку науки щодо управління та зміни уявлень про роль людини в організаційній системі. На початкових етапах акцент робився на раціоналізації виробничих процесів і використанні персоналу як інструменту досягнення економічних цілей підприємства. Проте з часом як наукове співтовариство, так і управлінська практика дійшли висновку, що працівник - це не просто ресурс, а ключовий актив, від якого безпосередньо залежить успіх організації.

В умовах сучасного бізнес-середовища управління персоналом розглядається як цілісна система, спрямована на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу. Основні тенденції розвитку теорії управління персоналом у новітній період включають:

- зростання значущості персоналу як головного стратегічного ресурсу підприємства, що безпосередньо впливає на його результативність;
- врахування індивідуальних потреб працівників, що сприяє підвищенню їхньої мотивації, залученості та продуктивності;
- інтеграцію функцій управління персоналом у загальну систему менеджменту, що забезпечує їхню системність та узгодженість із іншими управлінськими функціями;
- домінування ситуаційного підходу, що передбачає адаптацію управлінських рішень до конкретних умов функціонування організації.

В сучасних умовах управління персоналом доцільно розглядати як багаторівневу систему управлінського впливу на процеси формування,

розвитку та реалізації людського потенціалу підприємства, спрямовану на забезпечення його конкурентоспроможності, інноваційності, організаційної стійкості та здатності до адаптації в умовах динамічних соціально-економічних трансформацій. Обґрунтована вище архітектоніка управління персоналом унаочує цілісну логіку взаємодії концептуальної, функціональної та інструментальної складових управління людськими ресурсами, забезпечуючи трансформацію людського потенціалу в стратегічний ресурс сталого розвитку та конкурентних переваг підприємства.

1.2. Моделі формування персоналу підприємств ІТ сфери

З розвитком сучасного суспільства відбувався і швидкий розвиток економіки та водночас лібералізація ринків. У міру того, як зв'язки зі світовою економікою ставали тіснішими, відбуваються зміни в економічній сфері, а також поглиблюється конкурентне середовище ринку, що ставить ІТ-підприємства перед серйозними викликами, ключовим з яких стає проблема управління персоналом та питання пошуку відповідних кадрів. Сьогоднішні підприємства, переходячи на ринкові методи управління, висувають нові вимоги до кадрів, але й кадри висувають нові вимоги до підприємств. Коли ці зустрічні вимоги сходяться разом, виникає багато нових проблем, які вирішуються лише за допомогою інноваційного управління людськими ресурсами [61].

Проблема впровадження кадрових інновацій є складним теоретичним дискурсом, що передбачає облік як напрацьованих практикою західних технологій менеджменту, так і особливостей управління персоналом, що впливають із галузевої специфіки, властивої ІТ-підприємствам.

Управління персоналом (англ. human resources management, HRM, HR-менеджмент) - цілеспрямований вплив на співробітників компанії з метою

забезпечення ефективного функціонування організації, а також задоволення інтересів робочого колективу та потреб окремо взятого співробітника [62].

Теорія управління людськими ресурсами пройшла п'ять етапів стрибкоподібного історичного розвитку та інноваційності, а саме: трудова теорія Адама Сміта, теорія людських ресурсів Пітера Друкера, концепція людського капіталу Теодора Вільяма Шульца, ідеї Дейва Ульріха про значення керування людськими ресурсами, теорія управлінні персоналом Едварда Лолера. Таке виділення п'яти етапів відображає не тільки хід становлення теорії, а й втілює закономірності становлення особливих типів відносин у трудовому процесі. У міру того, як практика управління людськими ресурсами зазнає найважливіших змін, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, теорія цієї науки також повинна вдосконалюватися. Ще важливішим є те, що протягом усього XX століття практичне застосування механізмів управління людськими ресурсами отримувало стрімкий розвиток саме під впливом інновацій у теорії.

Адам Сміт (Adam Smith) (1723-1790) є найважливішим основоположником економічної теорії, а також першим економістом, який запропонував системний підхід до теорії поділу праці та трудової теорії вартості. В опублікованому в 1776 «Дослідженні про природу і причини багатства народів» (скорочена назва «Багатство народів»), він здійснив всебічний виклад цих теорій. Теорії Адама Сміта щодо «трудових сил» в основному реалізуються у двох площинах: по-перше, це теорії про природні ресурси та поділ праці, по-друге, визнання того, що будь-яка вартість визначається людською працею. Погляди Адама Сміта з приводу робочої сили започаткували теорію людських ресурсів, оскільки визначили аналіз поділу праці на рівні посад та відділів [63].

Поява концепції «трудових ресурсів» Пітера Друкер (Peter F. Drucker) (1909-2005) відіграв величезну роль у розвитку науки про менеджмент. В опублікованій у 1954 році книзі «Практика менеджменту» Друкер запропонував термін «людські ресурси», де він обґрунтував три основні сфери управління:

підприємство, система управління (керівництво), працівники (їх праця). Описуючи управління працівниками та їх працею, Друкером було запроваджено поняття «людських ресурсів». Згідно зі ствердженнями Пітера Друкера, управління людськими ресурсами має головне значення для управління підприємством в цілому, оскільки забезпечує більш високу активність людських ресурсів. Керівникам необхідно взяти до уваги особливості людських ресурсів цього підприємства та наново спланувати свою діяльність, а також постійно підвищувати насиченість оперативних процесів на кожному робочому місці. Їм слід ставитися до своїх співробітників як до органічного комплексу, якому притаманні індивідуальні фізіологічні та моральні особливості, і відрізняється різними здібностями і володіє різними методами роботи [64]. Завдання менеджменту полягає у всебічному прагненні задовольнити багатосторонні запити співробітників у плані обов'язків, ступеня залучення, стимулювання, преміювання та посадового позиціонування.

Теодор Шульц (Theodor W. Shultz) (1902-1998) розпочав дослідження людського капіталу у 50-х роках XX століття. У 1960 році він запропонував теорію інвестування в людський капітал, ставши її основоположником. У ході досліджень Шульц заявив, що традиційне розуміння капіталу не тільки не має повноцінності, воно зовсім не включає розгляд питання про важливу властивість - «неоднорідності» капіталу. У зв'язку з цим Шульц запропонував:

«Для майбутньої класифікації типів капіталу вважаю за необхідне запровадити їх два види (тобто людський капітал та інший капітал). Відмінності між ними мають об'єктивний характер і надають відмінний ґрунт для досліджень» [65]. Теорія людського капіталу не лише збагатила та доповнила науку про економічну освіту, але також змогла задати чіткий напрямок для практичного застосування механізмів управління людськими ресурсами, закликаючи відділи роботи з персоналом займатися процесом розвитку та навчання співробітників підприємства, ставитися до робочої сили як капіталу, який можна і неохідно постійно примножувати.

Дейв Ульріх (Dave Ulrich) - професор бізнес-школи Стівена Росса

Мічиганського університету в США, володар ступеня MBA (Master of Business Administration) в галузі людських ресурсів. Його вважають основоположником у сфері сучасного управління персоналом, а його основний внесок бачать у дослідженні ролі менеджера з управління людськими ресурсами, а також у створенні нової концепції цінності управління людськими ресурсами. На думку Дейва Ульріха, управління людськими ресурсами на підприємствах у

XXI столітті очікують два важливі етапи трансформації: по-перше, це зміщення акценту з управління процесами на управління співробітниками, перехід до паралельного управління «людиною» та «процесом»; по-друге, це зміщення фокусу з управління щоденною рутинною на стратегію розвитку людських ресурсів, перехід до паралельного ведення «стратегії розвитку людей та процесів» та «щоденного рутинного менеджменту». У книзі «Курс навчання людських ресурсів» Дейв Ульріх формулює наступні чотири ролі спеціаліста з управління людськими ресурсами [66]: 1) Стратегічний партнер; 2) Адміністративний фахівець; 3) Структурний реорганізатор; 4) Реорганізатор персоналу.

Менеджеру з трудових ресурсів необхідно в рамках взаємодії з топ-менеджментом підприємства перетворитися на основну спрямовуючу силу для здійснення менеджменту підприємства загалом. Це передбачає розширення фронту роботи у зв'язку з управлінням людськими ресурсами, для чого HR-менеджер повинен опанувати знання в галузі проведення тренінгів, планування, організації, розподілу, керівництва управлінцями підприємства [67]. Дейв Ульріх провів об'ємні дослідження, під час яких проаналізував відповідність HR-фахівцям своєму службовому становищу. Вони показали, що для того, щоб успішно реалізувати ці посадові обов'язки, ці фахівці повинні мати відповідні персональні знання, навички та здібності, вміти контролювати дотримання інтересів усіх учасників виробничого процесу [68]. Внесок теорії Дейва Ульріха перш за все полягає у підвищенні значущості управління людськими ресурсами до рівня стратегічного менеджменту, розширенні ролі HR-менеджера [69]. Якщо говорити про те, що Друкер запропонував повноцінну концепцію

людських ресурсів, Шульц – теорію людського капіталу, то Ульріх, поєднавши теорію та практику, створив повноцінну систему оперативного управління людськими ресурсами.

Теорія Едварда Е. Лоулера III «Про товарну лінійку людських ресурсів», продовжила процес комерціалізації людських ресурсів, що дозволило кадровому менеджменту повністю відмовитися від колишнього позиціонування тільки в якості вузькопрофесійного підрозділу, піднявшись до рівня відділу, що створює вартість, або, іншими словами, комерційного підрозділу [70]. З метою розширення ролі менеджера з людських ресурсів як стратегічного партнера Едвард Е. Лоулер III досліджував взаємодію між рішеннями ради директорів та управління людськими ресурсами. Він побачив, що рішення ради директорів можуть впливати на планування та практичну реалізацію управління персоналом у межах підприємства. Водночас у самій раді директорів дуже рідко зустрічаються менеджери з персоналу підприємства, які добре знаються на специфіці роботи з персоналом. Насправді, надання підтримки раді директорів являється для менеджменту персоналом способом перетворення на стратегічного партнера. Тільки якщо кадровий менеджер ставить до себе як до стратегічного партнера компанії, у нього з'явиться необхідність участі в рішеннях ради директорів і можливість отримати увагу з боку ради директорів. HR-відділи повинні виявляти увагу до інформації про ефективність організації в цілому та бізнес-стратегії підприємства, а не лише обмежуватися інформацією про сервіс та продукт, пов'язаних із внутрішніми процесами систем управління людськими ресурсами [71].

Отже, можна побачити, що за період, який минув з публікації книги «Багатство народів», роль і значення підрозділів роботи з трудовими ресурсами в практичному житті зазнали значних змін. Паралельно з цим теоретичні дослідження у сфері кадрового менеджменту також перебували у процесі безперервних інновацій та оновлення. Так, якщо на початку

XX століття рух Тейлора, присвячений науковому управлінню, зміг оптимально застосувати на практиці теорію Адама Сміта [63] про поділ праці,

то теорія людських ресурсів Пітера Друкера [64] протягом усієї другої половини XX століття значно впливала на розвиток практики управління трудовими ресурсами на підприємствах всього світу, виділивши їх у особливий і рівнозначний іншим підрозділ управління. Теорія людського капіталу Шульца відіграла важливу роль, акцентувавши увагу на навчанні персоналу підприємств та його розвитку. Наукові ідеї Дейва Ульріха та Едварда Е. Лоулера III [66, 67, 68, 69, 70, 71] ще більшою мірою вплинули на практику управління трудовими ресурсами підприємств протягом останніх років, виділивши нові форми та практики, адекватні особливостям сучасного виробництва та персоналу.

В сучасній теорії управління людськими ресурсами поняття «формування персоналу» визначена базовою категорією кадрового менеджменту, зміст якої істотно розширився під впливом розвитку економіки знань, цифрової трансформації бізнесу, глобалізації ринків праці та зростання ролі людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств (рис. 1.5).

Якщо в межах класичних концепцій управління персоналом формування кадрів переважно асоціювалося з процесами найму, відбору та розподілу працівників за робочими місцями, то сучасні наукові підходи трактують його як комплексний, безперервний і стратегічно орієнтований процес створення, розвитку та відтворення кадрового потенціалу організації.

У сучасній науковій літературі поняття «формування персоналу» трактується значно ширше, ніж традиційний процес підбору кадрів. Так, Майкл Армстронг визначив формування персоналу як комплекс взаємопов'язаних процесів планування потреби в персоналі, рекрутингу, відбору, адаптації, розвитку компетентностей та утримання працівників, спрямованих на забезпечення організації необхідним людським капіталом для реалізації її стратегічних цілей [2]. У даному визначенні особливу увагу приділено стратегічній інтеграції кадрових процесів із загальною системою управління підприємством, що відображає сучасне розуміння персоналу як ключового ресурсу довгострокового розвитку.

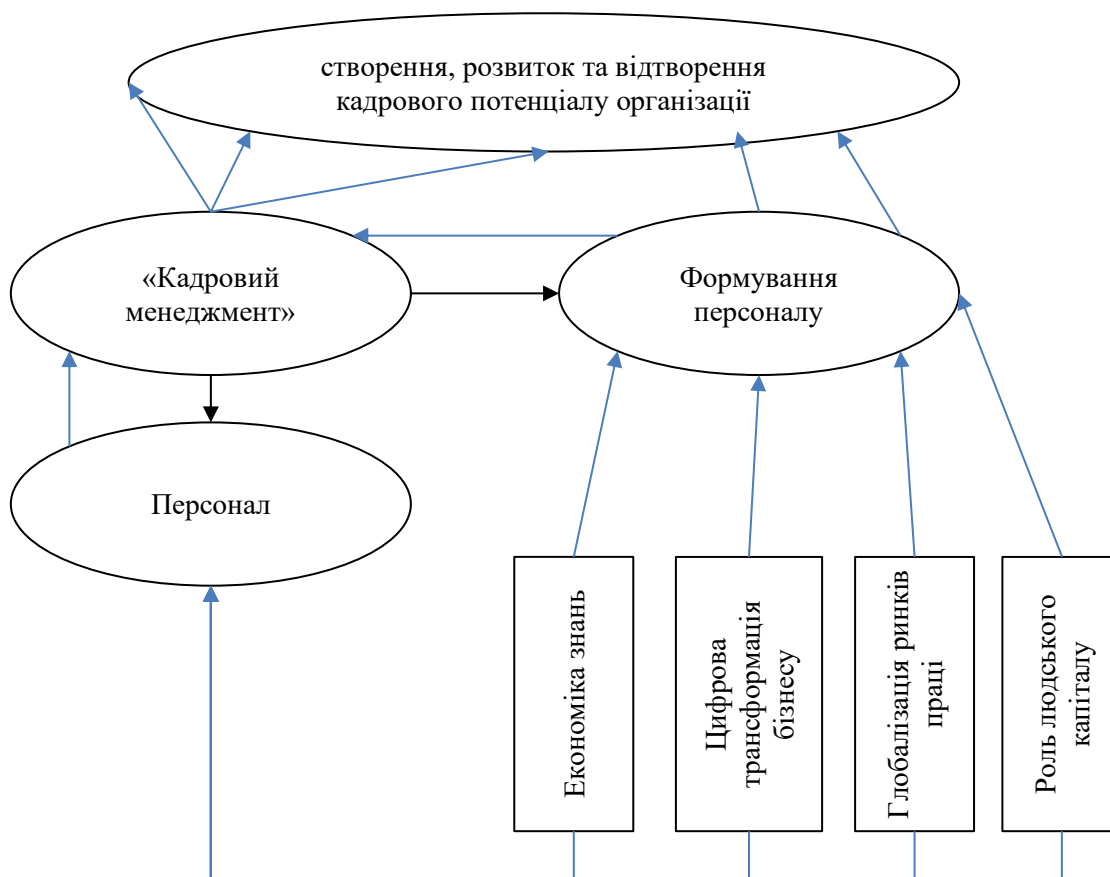


Рис. 1.5. Місце понять «формування персоналу» та «персонал» в концепції кадрового менеджменту сучасності

Джерело: удосконалено автором

Своєю чергою, Джон Брэттон та Джеффри Голд підкреслили, що формування персоналу являє собою стратегічний процес створення кадрового потенціалу організації, який передбачає узгодження потреб бізнесу із професійними, особистісними та поведінковими характеристиками працівників [73]. Ефективність функціонування організації значною мірою визначається не лише рівнем професійної підготовки персоналу, а й ступенем відповідності цінностей, поведінкових моделей та мотиваційних установок працівників стратегічним орієнтирам підприємства.

У вітчизняній науковій літературі значний внесок у дослідження проблем формування персоналу зробили О.А. Грішнова, А.М. Колот, С.В. Цимбалюк, В.М. Данюк, Л.П. Балабанова, О.В. Крушельницька, О. Ф. Новікова, О. І.

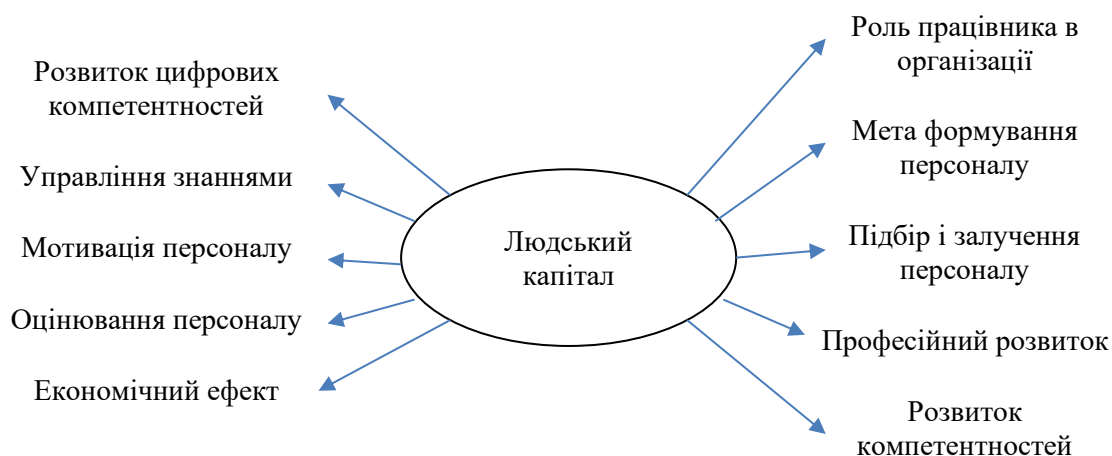
Амоша, Ю. С. Залознова, О. О. Хандій, Н. А. Азьмук, Я. В. Остафійчук, Л. Л. Шамілева, О. В. Панькова, І. М. Новак, А. Д. Шастун, О. Ю. Касперович, О. В. Іщенко, Я. Є. Красуліна, Л. П. Амелічева, В. В. Компанієць [74, 75, 73, 76, 77, 78, 79, 80, 81] та інші дослідники, які розглядають процес формування персоналу як сукупність організаційно-економічних, соціальних та управлінських заходів щодо забезпечення підприємства працівниками необхідної чисельності та кваліфікації, а також створення умов для розвитку їх професійного потенціалу. В працях зазначених авторів акцентується увага на необхідності поєднання кількісних і якісних параметрів кадрового забезпечення, що особливо актуально в умовах нестабільного зовнішнього середовища та швидких технологічних змін.

Водночас сучасні трансформаційні процеси обумовили необхідність перегляду традиційних підходів до формування персоналу. Цифровізація економіки, автоматизація бізнес-процесів, поширення технологій штучного інтелекту, розвиток дистанційних форм зайнятості та посилення глобальної конкуренції за таланти формують нові вимоги до змісту кадрової діяльності. За таких умов головною метою формування персоналу стає не лише забезпечення підприємства працівниками відповідної кваліфікації, а й створення інтелектуального потенціалу, здатного генерувати знання, підтримувати інноваційну діяльність та забезпечувати організаційну адаптивність.

Ваги окреслені тенденції набувають для підприємств ІТ-сфери. На відміну від традиційних галузей економіки, де основними факторами виробництва є матеріальні ресурси та виробничі потужності, в ІТ-компаніях головним ресурсом є знання, компетентності, креативність та інноваційна активність працівників. Саме тому процес формування персоналу в ІТ-бізнесі набуває ознак стратегічного управління людським капіталом і охоплює не лише пошук та залучення фахівців, але й формування системи безперервного професійного розвитку, управління талантами, розвитку корпоративної культури, підтримки організаційного навчання та створення умов для реалізації творчого потенціалу працівників.

У сучасних дослідженнях [82, 83, 84] дедалі частіше наголошується, що ефективність формування персоналу визначається здатністю організації створювати довгострокову систему відтворення людського капіталу. Така система повинна забезпечувати безперервність кадрового забезпечення, адаптацію персоналу до змін зовнішнього середовища, розвиток компетентностей відповідно до потреб бізнесу та підтримку інноваційної активності працівників. У цьому контексті формування персоналу доцільно розглядати як процес цілеспрямованого управлінського впливу на створення, розвиток і використання кадрового потенціалу підприємства, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації шляхом забезпечення відповідності між потребами бізнесу та професійними, інтелектуальними й особистісними характеристиками працівників.

Аспектом сучасного розуміння формування персоналу вважаємо його зв'язок із концепцією людського капіталу. Відповідно до теорії людського капіталу, працівники розглядаються не як витрати підприємства, а як інвестиційний актив, розвиток якого забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення інноваційного потенціалу та зміцнення ринкових позицій організації (рис. 1.6).



Місце концепції людського капіталу при формуванні персоналу

Джерело: систематизовано автором

Саме тому формування персоналу включає не лише процедури залучення працівників, але й інвестування в їх навчання, професійний розвиток, розвиток цифрових компетентностей та накопичення організаційних знань (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Взаємозв'язок процесу формування персоналу з концепцією людського капіталу

Складова концепції людського капіталу	Традиційний підхід до формування персоналу	Підхід на основі людського капіталу
Роль працівника в організації	Трудовий ресурс, виконавець виробничих функцій	Стратегічний актив, носій знань, компетентностей та інноваційного потенціалу
Мета формування персоналу	Забезпечення необхідної чисельності працівників	Формування та розвиток людського капіталу відповідно до стратегічних цілей підприємства
Підбір і залучення персоналу	Закриття вакантних посад	Залучення працівників із високим потенціалом розвитку та здатністю до навчання
Професійний розвиток	Епізодичне навчання за потребою	Безперервне інвестування в розвиток знань і навичок працівників
Розвиток компетентностей	Формування професійних навичок для виконання посадових обов'язків	Комплексний розвиток професійних, управлінських, цифрових та комунікативних компетентностей
Розвиток цифрових компетентностей	Другорядний напрям кадрової роботи	Необхідна умова функціонування підприємства в цифровій економіці
Управління знаннями	Знання належать окремим працівникам	Знання розглядаються як стратегічний актив підприємства
Мотивація персоналу	Переважно матеріальне стимулювання	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів розвитку людського капіталу
Оцінювання персоналу	Контроль результатів праці	Оцінювання результативності та потенціалу розвитку людського капіталу
Економічний ефект	Мінімізація витрат на персонал	Максимізація віддачі від інвестицій у людський капітал

Джерело: удосконалено автором

Узагальнення теоретичних положень концепції людського капіталу дозволяє стверджувати, що процес формування персоналу поступово трансформувався від вузького розуміння кадрового забезпечення підприємства до комплексної системи управління людським потенціалом, орієнтованої на

створення довгострокової цінності для організації. Якщо в межах традиційних підходів основна увага приділялася забезпеченню підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації, то сучасні концепції акцентують увагу на розвитку компетентностей, накопиченні знань, формуванні інтелектуального капіталу та створенні умов для реалізації професійного й творчого потенціалу персоналу.

Водночас різноманітність організаційних умов, стратегічних цілей підприємств, галузевої специфіки та рівня технологічного розвитку зумовила формування низки наукових підходів і моделей формування персоналу. Кожна з них відображає певний етап еволюції управлінської думки та характеризується специфічним баченням ролі працівника в організації, механізмів його залучення, розвитку та використання. Відповідно, сучасна теорія та практика управління людськими ресурсами пропонує широкий спектр моделей формування персоналу: від традиційних адміністративних підходів до цифрових моделей управління талантами, заснованих на використанні технологій штучного інтелекту та HR-аналітики.

Історично першою моделлю формування персоналу вважається адміністративна модель, яка сформувалася під впливом класичної школи менеджменту та бюрократичної концепції організації, розробленої Максом Вебером. В основу даної моделі покладено принципи раціоналізації управління, формалізації процедур, чіткого розподілу повноважень та суворого дотримання встановлених правил і регламентів. Вебер розглядав бюрократичну організацію як найбільш ефективну форму управління складними соціально-економічними системами, в якій кожна посада має визначений набір функцій, а кадрові рішення приймаються відповідно до формалізованих критеріїв та нормативних вимог [85].

У межах адміністративної моделі процес формування персоналу орієнтований насамперед на забезпечення підприємства необхідною чисельністю працівників відповідно до затверджених штатних розписів та виробничих потреб. Основним завданням кадрової служби виступає своєчасне

заміщення вакантних посад та підтримання стабільності кадрового складу. При цьому оцінювання кандидатів здійснюється переважно за формальними ознаками: рівнем освіти, професійною кваліфікацією, спеціальністю, трудовим стажем та попереднім досвідом роботи.

Концептуально дана модель ґрунтується на припущенні, що ефективність діяльності працівника визначається насамперед його професійною підготовкою та відповідністю посадовим вимогам. Відповідно, ключовими інструментами формування персоналу виступають посадові інструкції, кваліфікаційні характеристики, нормативи чисельності персоналу та стандартизовані процедури відбору кадрів. До основних характеристик адміністративної моделі належать централізація кадрових рішень, високий рівень регламентації кадрових процедур, домінування кількісних показників оцінювання персоналу, орієнтація на довгострокову зайнятість працівників та низький рівень індивідуалізації кадрової політики. Перевагою даного підходу є забезпечення прозорості управлінських процедур, високого рівня дисципліни та контролюваності кадрових процесів. Водночас в умовах сучасної цифрової економіки його ефективність суттєво обмежується недостатньою гнучкістю та складністю адаптації до швидких змін зовнішнього середовища.

Особливо помітними ці обмеження стають у діяльності ІТ-компаній, де інноваційність, швидкість освоєння нових технологій, здатність до командної взаємодії та творчого вирішення проблем часто мають більше значення, ніж формальні кваліфікаційні характеристики. Саме тому адміністративна модель нині використовується переважно як базовий елемент кадрового адміністрування та нормативного забезпечення управління персоналом.

Подальший розвиток теорії управління персоналом був пов'язаний із становленням концепції людського капіталу та ресурсної теорії підприємства. Вагомий внесок у формування цього напрямку здійснили Теодор Шульц та Гері Беккер, які обґрунтували необхідність розгляду працівників як особливого виду капіталу, інвестування в який забезпечує економічне зростання та підвищення продуктивності праці [86, 87].

Відповідно до ресурсної моделі персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, що здатний забезпечувати створення унікальних конкурентних переваг. На відміну від адміністративного підходу, де працівник виступає переважно виконавцем виробничих функцій, ресурсна модель акцентує увагу на його здатності генерувати знання, створювати інновації та формувати додану вартість.

Значущий внесок у розвиток ресурсного підходу зробили представники стратегічного управління людськими ресурсами: Патрік Райт, Пітер Боксалл, Джон Перселл та Дейв Ульріх. Вони довели, що кадрова політика повинна бути інтегрована із загальною стратегією підприємства та забезпечувати довгостроковий розвиток людського капіталу організації [88, 89, 90].

Особлива увага приділяється стратегічному плануванню потреби в персоналі, формуванню кадрового резерву, управлінню кар'єрою, професійному розвитку працівників та оцінюванню ефективності інвестицій у людський капітал. Відповідно, формування персоналу розглядається як безперервний процес відтворення кадрового потенціалу, спрямований на підтримку конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Ми переконані, що саме ресурсна модель ляже в основу сучасної концепції «Стратегічного управління персоналом», яка сьогодні широко використовується провідними міжнародними корпораціями та ІТ-компаніями.

Подальша еволюція управління людськими ресурсами привела до формування компетентнісного підходу, який нині вважається одним із найбільш поширених у світовій практиці HR-менеджменту. Теоретичне підґрунтя цієї моделі було закладено у працях Девіда МакКлелланда, Річарда Бояціса та Лайла і Сігне Спенсерів [91, 92, 93].

У своїй відомій роботі МакКлелланд довів, що успішність професійної діяльності визначається не стільки рівнем інтелекту чи академічними знаннями, скільки набором поведінкових компетентностей, які забезпечують досягнення високих результатів [91].

У межах компетентнісної моделі формування персоналу основним

об'єктом управління стають компетентності працівників, тобто інтегрована сукупність знань, навичок, особистісних характеристик, цінностей та моделей поведінки, необхідних для ефективного виконання професійних функцій.

Практична реалізація моделі передбачає розроблення профілів компетентностей для кожної категорії персоналу, здійснення компетентнісного відбору кандидатів, проведення оцінювання компетентностей, формування індивідуальних планів розвитку та використання компетентнісних критеріїв у системі кар'єрного просування.

Для ІТ-сфери особливого значення набувають цифрові компетентності, аналітичне мислення, навички командної взаємодії, управління знаннями, креативність, адаптивність та здатність до безперервного навчання, які визначають успішність працівника в умовах швидкого оновлення технологій.

На початку ХХІ століття суттєвого поширення набула концепція управління талантами, яка виникла під впливом досліджень консультантів компанії «McKinsey & Company». У роботі [94] було обґрунтовано, що саме талановиті працівники є головним джерелом конкурентних переваг організації в умовах глобальної економіки знань .

Талант-орієнтована модель передбачає концентрацію управлінських зусиль на залученні, розвитку та утриманні найбільш перспективних працівників. У межах цієї концепції кадрова політика набуває високого рівня індивідуалізації та орієнтується на розвиток лідерського потенціалу, кар'єрне зростання, персоналізовані програми навчання та формування кадрового резерву.

Для ІТ-компаній дана модель є надзвичайно актуальною, оскільки саме дефіцит висококваліфікованих програмістів, аналітиків даних, інженерів штучного інтелекту та архітекторів програмних систем визначає рівень конкурентоспроможності бізнесу на світовому ринку цифрових технологій.

Розвиток гнучких методологій управління проєктами зумовив появу Agile-підходу в управлінні персоналом. Agile HR ґрунтується на принципах адаптивності, самоорганізації, швидкого реагування на зміни та безперервного

вдосконалення.

Науковий доробок Джоша Берсіна, Брайана Робертсона, Майка Кона та інших дослідників доводять, що традиційні бюрократичні кадрові процедури дедалі менше відповідають вимогам цифрової економіки [95, 96, 97]. Саме тому сучасні організації переходять до гнучких моделей формування персоналу, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринку праці та технологічного середовища.

Agile-модель передбачає використання коротких циклів рекрутингу, постійного зворотного зв'язку, командного підходу до прийняття рішень, безперервного навчання та розвитку культури співпраці. Для ІТ-компаній така модель є практично стандартом управління людськими ресурсами.

Найвищим етапом еволюції сучасних моделей формування персоналу стала цифрова модель, що формується під впливом цифрової трансформації бізнесу та розвитку технологій штучного інтелекту.

Цифровий HR передбачає використання технологій великих даних, машинного навчання, HR-аналітики, хмарних платформ та систем підтримки прийняття рішень для автоматизації кадрових процесів. Згідно з дослідженнями «Deloitte», «PwC» та «Gartner», цифровізація HR-функцій сьогодні є одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління людськими ресурсами [98, 99, 100].

Відповідно до цифрової моделі процес формування персоналу охоплює автоматизований пошук кандидатів, використання алгоритмів прогнозування успішності працівників, цифрову адаптацію персоналу, оцінювання компетентностей на основі аналітичних даних та прогнозування кадрових ризиків.

Для ІТ-компаній цифрова модель фактично стає основою побудови сучасної системи управління персоналом, оскільки дозволяє забезпечувати високу швидкість кадрових процесів, підвищувати якість управлінських рішень та формувати конкурентні переваги на глобальному ринку праці.

На відміну від традиційних галузей економіки, процес формування

персоналу в ІТ-компаніях має низку особливостей:

- домінування інтелектуальної праці;
- високий рівень конкуренції за таланти;
- глобальний характер ринку праці;
- широке використання дистанційної зайнятості;
- швидке оновлення професійних компетентностей;
- необхідність безперервного навчання.

У провідних ІТ-компаніях світу, зокрема «Google», «Microsoft», «IBM», «SAP» та «EPAM Systems», процес формування персоналу ґрунтується на поєднанні компетентнісного, талант-орієнтованого та цифрового підходів.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що сучасна парадигма формування персоналу ІТ-підприємств базується на переході від ресурсно-адміністративних моделей до інтелектуально-компетентнісних моделей управління людським капіталом. У таких умовах основним об'єктом управлінського впливу стають не окремі працівники, а їх знання, компетентності, творчий потенціал, цифрові навички та здатність до інноваційної діяльності.

Саме тому найбільш перспективною для підприємств ІТ-сфери є інтегрована модель формування персоналу, яка поєднує принципи стратегічного управління персоналом, управління талантом, Agile HR та Digital HR, забезпечуючи створення високоефективного людського капіталу як основи довгострокових конкурентних переваг підприємства. Схематично вона представлена на рис. 1.6.

Ключова ідея моделі лежить в формуванні кадрового потенціалу ІТ-підприємства шляхом інтеграції стратегічного планування людських ресурсів, компетентнісного відбору, розвитку талантів, цифрових HR-технологій та механізмів безперервного навчання в єдину систему управління людським капіталом, орієнтовану на забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

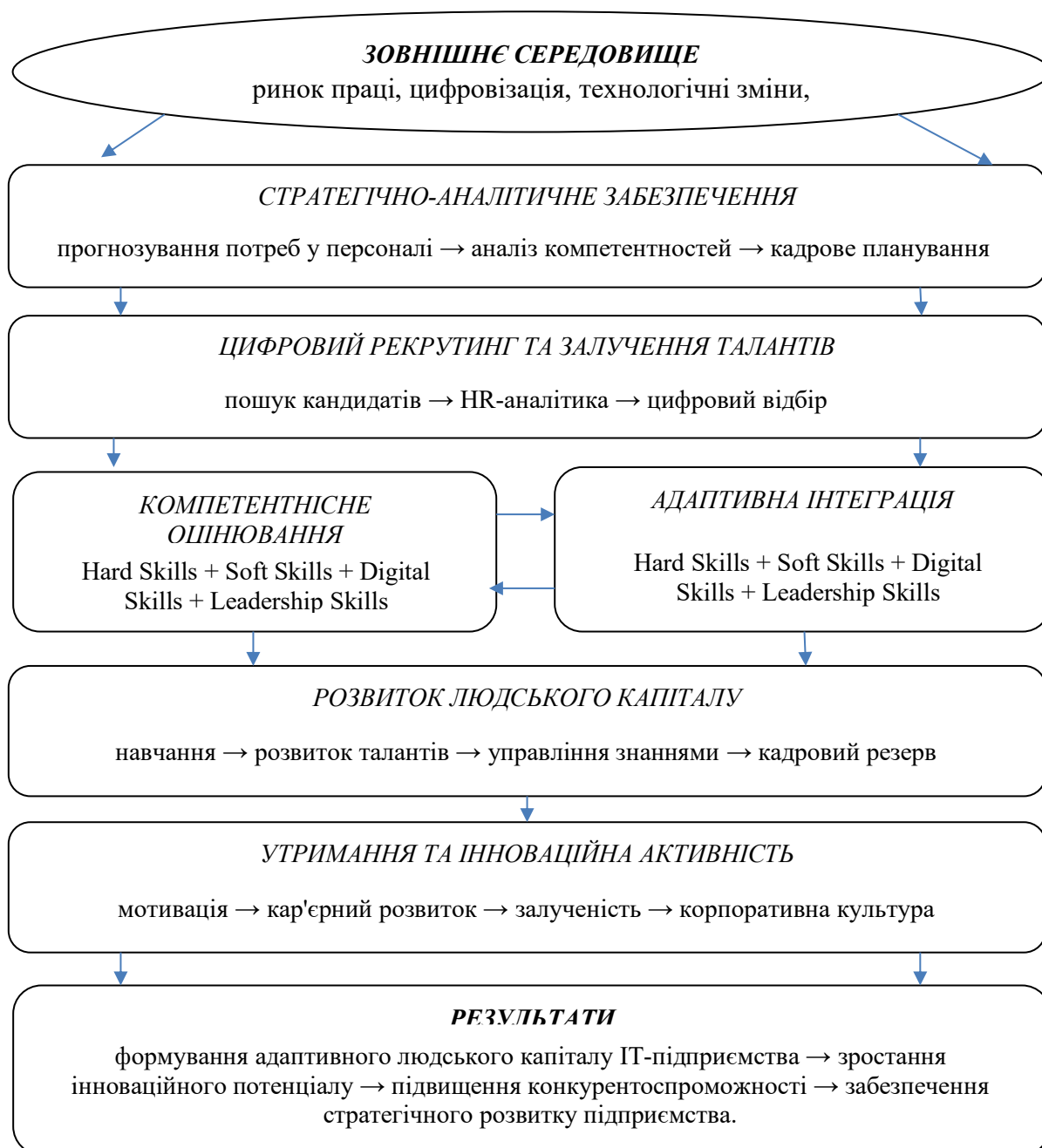


Рис. 1.6. Адаптивно-компетентнісна модель формування персоналу підприємств ІТ-сфери

Джерело: авторська розробка

На відміну від традиційних моделей формування персоналу, які переважно фокусуються на окремих етапах кадрового процесу (підбір, адаптація, розвиток чи утримання персоналу), запропонована нами модель забезпечить комплексне управління життєвим циклом працівника від прогнозування потреб у компетентностях до формування стратегічного

кадрового резерву та розвитку інноваційного потенціалу організації.

В основу моделі покладено гіпотезу, що в сучасних ІТ-компаніях об'єктом формування виступає не лише персонал як сукупність працівників, а насамперед людський капітал підприємства, який включає професійні знання, цифрові навички, інтелектуальні ресурси, інноваційні здібності, креативність, досвід командної взаємодії та здатність до безперервного навчання.

Запропонована модель ґрунтується на взаємодії шести складових:

1. Стратегічно-аналітичне забезпечення

Визначення перспективних напрямів розвитку підприємства, аналіз зовнішнього ринку праці, прогнозування кадрових потреб, виявлення дефіцитних компетентностей та формування компетентнісної карти організації. Завданням є забезпечення відповідності кадрової політики стратегічним цілям розвитку ІТ-підприємства.

2. Цифровий рекрутинг та залучення талантів

Пошук кандидатів через цифрові канали комунікації, професійні спільноти, соціальні мережі, рекрутингові платформи та спеціалізовані ІТ-ресурси. Залучаються інструменти HR-аналітики, автоматизованого скринінгу резюме, штучного інтелекту та алгоритмів оцінювання кандидатів.

3. Компетентнісне оцінювання

Комплексне оцінювання кандидатів за професійними, цифровими, управлінськими та поведінковими компетентностями. Для ІТ-підприємств доцільно використовувати багаторівневу систему оцінювання, яка включає: технічні компетентності (Hard Skills), цифрові компетентності, гнучкі навички (Soft Skills), інноваційні компетентності, лідерські компетентності.

4. Адаптивна інтеграція

Швидке залучення нових працівників до бізнес-процесів підприємства. Особливістю ІТ-компаній є необхідність скорочення періоду адаптації та забезпечення оперативного залучення співробітників до проєктної діяльності. Для цього використовуються: цифрові системи онбордингу, наставництво, Agile-підходи до адаптації, корпоративні бази знань, внутрішні навчальні

платформи.

5. Розвиток людського капіталу

Центральний елемент моделі, що забезпечує накопичення інтелектуального потенціалу організації. До його складу відносимо: корпоративне навчання, професійна сертифікація, розвиток цифрових компетентностей, управління знаннями, розвиток талантів, індивідуальні траєкторії кар'єрного зростання, формування кадрового резерву. У межах цього блоку реалізується концепція навчання крізь життя, що критично для ІТ-сфери через швидке оновлення технологій.

6. Утримання та розвиток інноваційної активності персоналу

Забезпечення довгострокового закріплення ключових працівників в організації. Інструментами вважаємо гнучкі форми зайнятості, індивідуалізовані системи мотивації, управління кар'єрою, розвиток корпоративної культури, підтримка інноваційної діяльності, програми добробуту працівників, системи управління залученістю персоналу.

Результатом функціонування моделі буде формування висококваліфікованого, адаптивного, інноваційно орієнтованого персоналу, здатного забезпечувати стійкий розвиток ІТ-підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Таким чином, ефективність діяльності сучасних ІТ-підприємств значною мірою визначається якістю процесу формування персоналу, який у сучасних умовах трансформується з функції кадрового забезпечення у стратегічний інструмент формування інтелектуального та інноваційного потенціалу організації. Використання адаптивних, компетентнісно орієнтованих та цифрових моделей формування персоналу створить передумови для підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємств, забезпечення їхньої інноваційної активності, прискорення цифрової трансформації та досягнення довгострокового сталого розвитку в умовах глобальної економіки знань.

1.3. Дистанційна зайнятість як трансформаційний виклик для моделей зайнятості в ІТ-сфері

Сучасний світ характеризується стрімкими змінами, зумовленими глобалізаційними процесами, технологічним прогресом і зростанням конкуренції, що потребує адаптації до нових умов соціально-економічного середовища.

Консалтингові агентства, які вивчають затребувані професії, одноголосно стверджують, що однією з найбажаніших областей для працевлаштування є ІТ-сфера. За їх дослідженням, 20% опитаних хотіли б працювати в галузі інформаційних технологій [127]. ІТ-сфера обігнала державні організації, будівництво та безліч інших галузей, які буквально десять років тому були найпопулярнішими. Пандемія торкнулася багатьох сфер бізнесу, наприклад, туризму та громадського харчування, проте ніяк не вплинула на сферу інформаційних технологій. Більше того, нині затребуваність ІТ зростає і навіть тим організаціям, які були далекі від сучасних технологій, довелося їх вивчати для ефективної роботи. У чому привабливість сфери інформаційних технологій? Насамперед, це висока зарплата. Проаналізувавши сайти пошуку роботи, можна побачити, що заробітна плата ІТ-фахівця починається значно вища за розмір середньої заробітної плати. У грудні 2022 року редакція DOU провела традиційне зарплатне опитування українських ІТ-фахівців і зібрала 13 316 анкет від ІТ-фахівців усіх рівнів і спеціалізацій. Кількість розробників, які взяли участь у зарплатному опитуванні, на 10% зменшилась (у порівнянні із червнем 2022 р.) - цього разу анкету заповнили 6773 фахівці [128].

Ключові результати опитування полягають у наступному [128]:

- Медіанні зарплати розробників не зменшилися: як і пів року тому, середня зарплата становить \$3400.

- У фахівців рівня Senior і вище компенсації навіть зросли: Senior +\$300, Team Lead +\$100, Tech Lead +\$365. Зарплати досвідчених фахівців від рівня

Senior суттєво відрізняються. Різниця між першим і третім квартилями становить близько \$2000, а для Architect - \$2475, тобто винагорода фахівців одного рівня на ринку може сильно різнитися.

- Розробники повертаються в Київ і область: тут живуть 36% тих, хто перебуває в Україні. Влітку таких було 27%.

- 1% найбільш високооплачуваних розробників отримують зарплати від \$9200. У другому півріччі 2022 року, як і в першому, зростали медіанні зарплати найдосвідченіших розробників: у Senior +\$300, у Team Lead +\$100, у Tech Lead +\$365. Зарплати менш досвідчених розробників практично не змінилися. Середня зарплата джуніора зросла з \$950 до \$1000, а в інтернів та міддлів залишилася на попередньому рівні.

Найвища медіанна зарплата у розробників, які тимчасово живуть за кордоном, але планують повернутися, - \$4500. Серед них більше досвідчених фахівців - 58% тих, хто виїхав за кордон через війну, але планує повернутися, мають рівень Senior і вище проти 44% тих, хто нині в Україні. Крім того, у Middle+, які виїхали за кордон, більші медіанні зарплати, ніж у фахівців того ж рівня в Україні.

- Scala, Go і Rust залишаються мовами з найвищими медіанними зарплатами як у початківців, так і в досвідчених спеціалістів. Середня зарплата розробників, які переважно працюють зі Scala, - \$5500, Go - \$5200, Rust - \$5000. Помітно зросла зарплата тих, хто обрав Ruby, - з \$4000 влітку до \$4500 сьогодні.

- Різниця в медіанних зарплатах тих, хто знає англійську добре, і тих, хто майже не володіє нею, може сягати \$1–2 тисячі. У грудні 2022 року 25% розробників з найвищими зарплатами отримували від \$5000; 25% розробників з найнижчими - до \$1861.

- 1% найбільш високооплачуваних фахівців отримують зарплати від \$9200.

ІТ-сектор показував позитивну динаміку попиту фахівців навіть у період пандемії, залишаючись головним драйвером ринку. Частка тих, хто шукає роботу чи тимчасово не працює, в опитуваннях завжди низька і практично не

змінюється (у грудні 2022 року, як і влітку, вона становить лише 3%) [128]. Крім вищепереліченого, в ІТ-сфері є швидке кар'єрне зростання. Прийшовши в компанію junior-фахівцем (молодшим), за рік-півтора можна вийти на middle (середній) рівень. Підвищення у професійному рівні впливає не тільки на зростання заробітної плати, але й збільшує можливість працевлаштуватися в більш перспективну і престижну компанію.

Можливість працювати віддалено із гнучким графіком також є перевагою ІТ-сфери для молодих фахівців. ІТ-фахівець вже сьогодні любить працювати з дому за кілька тисяч кілометрів від головного офісу, не обтяжуючи себе переїздом, пробками чи тиснявою в метро, а роботодавець - створенням робочого простору. Якщо компанії важливо, щоб співробітник працював в офісі, то людям з інших міст пропонується хороший релокаційний пакет, а місцевим - комфортний вид транспорту і офіс з усіма зручностями [129].

IT Ukraine Association спільно із незалежними агенціями-партнерами LOOQME та MZ Hub провела щорічне Репутаційне дослідження ІТ-галузі. В опитуванні взяли участь 1577 ІТ-фахівців та 457 осіб з їхнього близького оточення. Фокусом стали також соцмережі й медіа: проаналізували 32 500 згадувань у ЗМІ та 120 000 згадувань у соціальних мережах. ІТ-фахівці бачать реальну значущість галузі для економіки та безпеки України, про що повідомили 92% опитаних. ІТ-спеціалісти вважають саме ІТ-індустрію ключовою для забезпечення припливу інвестицій в країну та наповнення бюджету, основою для подальшого розвитку економіки. Респонденти визнали, що ІТ-індустрія: забезпечує приплив інвестицій / валюти в країну; працює незалежно від обставин та наповнює бюджет країни; стимулює розвиток нових технологій; розвиває економіку країни в цілому [130].

Управління ІТ персоналом – наріжний камінь, на якому тримається діяльність всього ІТ-підприємства і залежить успішність застосування ІТ-інфраструктури у всій компанії. Часто цьому питанню приділяється дуже мало уваги. Керівники вважають, що у цьому випадку важлива техніка, а не люди. Однак саме від правильної організації праці людей залежить, наскільки добре

та правильно функціонуватиме техніка. Питання керівництва кадрами мало означає на початковому етапі розвитку бізнесу, коли штат фірми складається із невеликої групи ентузіастів. Але якщо проекту вдалося перерости цю стадію, у певний момент виявляється, що керівник не може одноосібно керувати всіма сторонами бізнесу. У цей час у компанії створюється структура менеджменту, від продуманості якої залежить вся подальша доля проекту. Управління персоналом займається галузь управління під назвою Human Resource (HR) [127]. Існує й спеціальний термін позначення керівництва професіоналами інформаційної сфери: ITHR.

Кадровий менеджмент у ІТ-сфері ділиться на кілька етапів [62]: 1) Пошук та підбір штатних одиниць. Необхідно знати, де ІТ-фахівці розміщують резюме, де варто публікувати оголошення про вакансії, які існують інші способи пошуку потрібних фахівців. З потенційними співробітниками необхідно проводити співбесіди, застосовувати тестування та пропонувати пробні завдання. 2) Адаптація працівників. Досвідчений HR-менеджер знає, які завдання поставити перед новачком спочатку, як включити його в робочий процес, як познайомити його з особливостями діяльності фірми, які навчальні матеріали запропонувати, з ким із колег насамперед познайомити. 3) Оцінка компетенції. Згодом стає зрозуміло, які професійні навички та особисті особливості співробітника, яким чином їх найкраще застосувати. Оцінка проводиться не лише щодо новачків, а й на постійній основі щодо всіх працівників. Це може бути як формальна регулярна атестація, так і неформальні бесіди та спостереження. 4) Розвиток. Оцінивши компетенцію, HR-менеджер може дійти висновку, що комусь із фахівців треба запропонувати підвищити кваліфікацію, а когось навпаки варто перевести на більш високу посаду, тому що стару посаду він явно переріс. Іноді курси перенавчання проводяться масово – наприклад, у разі впровадження нових технологій. 5) Оплата праці. Фахівець, відповідальний за управління кадрами, повинен брати участь у виборі системи оплати праці, у визначенні рівня зарплат, у призначенні премій. Принаймні він повинен чітко розуміти, скільки підприємство може витратити на оплату праці і як ці кошти

розподіляються. 6) Мотивація та стимулювання. Бізнес успішно розвивається, якщо більшість співробітників зацікавлені у своїй роботі та добре ставляться до колег. Однак до питань мотивації, особливо в ІТ-сфері, не можна підходити формально та нав'язливо. Люди, які звикли працювати з комп'ютерами та програмами, найчастіше насторожено ставляться до ідеї участі у стандартних корпоративних розвагах. Але до них можна знайти підхід, якщо розібратися в їхній професійній культурі та традиціях.

Сьогодні підбір персоналу – це маркетинг. Щоб знайти найкращих ІТ-фахівців, слід подивитися на завдання з позиції маркетингу та відповісти на три важливі питання: 1. Де можна знайти кандидата? 2. Чим кандидат цікавиться? 3. Як зробити пропозицію цінною для неї?

У своїй роботі HR-фахівці використовують стратегії маркетингу, створюють рекламні кампанії, які спрямовані на покращення бренду роботодавця (HR-бренду). Вони позиціонують свою компанію як найкраще місце для роботи, щоб залучати нові таланти та утримувати ключових співробітників. У сфері HR та маркетингу багато спільного: вони обидві орієнтовані на розширення штату та покращення позицій HR-бренду роботодавця в очах претендентів. Завдання HR-фахівця та HR-маркетолога відрізняються. HR-фахівець зосереджений на внутрішніх процесах компанії, наприклад, пошук кандидатів, проведення співбесід, адаптація персоналу. HR-маркетолог формує та розвиває зовнішній HR-бренд. Стратегічна мета маркетингу в HR – створення гарної репутації компанії, а також формування лояльності працівників. Завдання HR-маркетолога сфокусовані на підвищення впізнаваності бренду, поширення інформації про компанію, залучення нових талантів, розробка рекламних кампаній [127]. Для того, щоб фахівець і роботодавець отримали користь від спільного співробітництва, HR-маркетолог розробляє стратегію побудови іміджу компанії, вивчає потреби кандидатів та намагається їх забезпечити.

Будь-яка компанія хоче, щоб саме у ній працювали висококласні фахівці. І тому всі організації без винятку формують потужний HR-відділ. Як правило,

компанії не обмежуються якимись рамками за кількістю менеджерів з персоналу. В даний час хороша ІТ-компанія повинна мати стільки HR-менеджерів, скільки існує посад в організації.

Кожен із співробітників HR-служби в ІТ-компаніях відповідає за конкретну посаду. Наприклад, один менеджер з персоналу відповідальний тільки за frontend-фахівців (відповідають за клієнтську сторону інтерфейсу користувача) всіх рівнів (junior, middle, senior), а інший тільки за backend (що відповідають за програмно-апаратну частину сервісу). Це допомагає HR повністю вивчити специфіку роботи конкретної посади – які мови програмування необхідно знати, основні обов'язки тощо. Такий підхід спричиняє позитивні результати, оскільки менеджер з персоналу повністю зосереджений на одній посаді, працює саме з нею і може досконало вивчити канали пошуку кандидатів залежно від особливостей посади [131].

Всім відомо, що ІТ-сфера є досить молодою, тому відкрита до застосування нових технологій. Однією з них є сучасні методики управління командами – Scrum і Kanban, основу обох методологій лежать принципи Agile.

Scrum - це «підхід структури». Над кожним проектом працює універсальна команда фахівців, до якої приєднується ще дві людини: власник продукту та scrum-майстер. Перший поєднує команду із замовником і стежить за розвитком проекту (це не формальний керівник команди, а скоріше куратор). Другий допомагає першому організувати бізнес-процес: проводить загальні збори, вирішує побутові проблеми, мотивує команду та стежить за дотриманням scrum-підходу [62]. Scrum-підхід ділить робочий процес на рівні спринти – зазвичай це періоди від тижня до місяця, залежно від проекту та команди. Перед спринтом формулюються завдання на спринт, наприкінці – обговорюються результати, а команда починає новий спринт. Спринти дуже зручно порівнювати між собою, що дозволяє керувати ефективністю роботи. Після кожного спринту проводиться ретроспектива, у цьому процесі команда аналізує позитивні та негативні моменти.

Kanban - це «підхід балансу». Його завдання – збалансувати різних фахівців усередині команди та уникнути ситуації, коли дизайнери працюють цілодобово, а розробники скаржаться на відсутність нових завдань. Вся команда єдина – у kanban немає ролей власника продукту та scrum-майстра. Бізнес-процес ділиться не на універсальні спринти, а на стадії виконання конкретних завдань: «Планується», «Розробляється», «Тестується», «Завершено». Ці два підходи до управління є найбільш популярними в ІТ-сфері. Однак у чистому вигляді Kanban або Scrum впроваджують рідко, оскільки ІТ-галузь має на увазі гнучку роботу та спирається на комфортний робочий процес. Більшість компаній мають змішану систему управління командами, тобто використовують принципи роботи двох перерахованих вище методологій [61].

Підібрати грамотного спеціаліста у сфері ІТННР поки що дуже складно. Цей професіонал повинен розбиратися в галузях, що сильно розрізняються – інформаційні технології, управління ІТ-відділом, взаємодія з людьми. Тому нерідко частина завдань з керівництва персоналом ІТ-відділу передається звичайному HR-менеджеру, а частина – начальнику відділу, який має технічну освіту та може розмовляти зі співробітниками їхньою мовою. Ця схема роботи з кадрами може бути досить ефективною, але якщо між HR-менеджером і начальником відділу існує взаєморозуміння, якщо вони правильно розподілили сфери впливу і безперервно взаємодіють один з одним. Згодом глава ІТ-відділу може набути достатньо досвіду в керівництві кадрами та отримати додаткову освіту, або HR-менеджер може навчитися якимось технічним нюансам та пройти курси підвищення кваліфікації у сфері ІТ-менеджменту. У такому разі на ринку праці з'являється справжній професіонал у галузі ІТННР. Такі керівники мають дуже високу цінність і трапляються досить рідко.

Інформаційні технології набувають все більшого поширення, інформатизація проводиться фактично у всіх без винятку сучасних компаніях, робота ІТ-департаментів стає все більш складною та багаторівневою. Чимало організацій ведуть бізнес виключно в ІТ-сфері, тобто для них ІТННР є способом роботи вже не лише з кількома адміністраторами служби підтримки, а й з усім

персоналом загалом. У відповідь на їхні запити з'явилися кадрові агенції, що спеціалізуються на доборі ІТ-кадрів. Швидше за все, найближчим часом напрямок ІТНР набуде великої популярності і буде визнаний абсолютно необхідним. Процес управління персоналом є так само важливим, як і технологічні процеси виробництва.

Організація працівників ІТ-сфери має свої особливості, грамотно використовуючи які можна значно підвищити ефективність праці. Сучасному управлінцю необхідно володіти комплексом знань, умінь і навичок, щоб інформаційні технології стали одним із органічних компонентів успіху бізнесу поряд з менеджментом, маркетингом та контролінгом.

Динамічне зростання ринку, підвищення витрат підприємств, пандемія COVID-19 та воєнні дії в Україні спричинили появу низки проблем у сфері зайнятості. Водночас управлінські компетентності не завжди відповідають викликам часу, що зумовлює потребу у пошуку нових рішень для розширення можливостей зайнятості. За таких умов підприємства потребують нових підходів до організації праці, які дозволять їм оперативно адаптуватися до змін і забезпечити ефективне використання трудових ресурсів.

Дистанційна праця має тривалу історію, що бере початок у ХХ столітті. На ранніх етапах вона була доступною лише вузькому колу професій — таким як журналісти, письменники, перекладачі тощо. Проте розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) значно розширив можливості застосування дистанційної форми роботи, зробивши її доступною для ширшого кола працівників.

Перша концепція віддаленої роботи була розроблена американським науковцем Д. Ніллесом і його колегами у 1972 році [104]. Вони запропонували модель організації праці, за якої працівники можуть виконувати свої обов'язки поза межами офісу з використанням сучасних засобів комунікації. Уже тоді було наголошено, що розвиток технологій дозволяє зменшити потребу в постійній присутності працівників в офісі.

У 1970-х роках концепція телепраці набуває популярності у США, що призводить до створення компаній, спеціалізованих на наданні послуг дистанційної зайнятості. У 1980-х роках віддалена робота починає поширюватися на інші країни світу. В 1990-х роках, завдяки стрімкому розвитку Інтернету, телепраця стала ще доступнішою та популярнішою. У цей період з'явилися численні платформи, які надавали можливість працівникам знаходити дистанційну роботу.

Пандемія COVID-19, яка розпочалась у 2020 році, виступила каталізатором подальшого розвитку віддаленої праці. Багато підприємств у цей період були змушені перевести своїх працівників на дистанційну форму зайнятості, що призвело до інтеграції телепраці у сучасні трудові процеси.

Основними характеристиками дистанційної роботи є:

1. Відсутність фіксованого робочого місця — працівники виконують свої обов'язки у зручному для них місці, наприклад у домашньому офісі або будь-де з доступом до Інтернету;
2. Самостійне планування робочого часу — працівники самостійно організовують свій робочий графік і розподіляють завдання;
3. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для комунікації з колегами та роботодавцем (електронна пошта, відеоконференції, месенджери тощо).

Згідно зі статтею 602 Кодексу законів про працю України (редакція 2023 року), дистанційна робота — це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза межами робочого місця або території роботодавця, у будь-якому місці за вибором працівника з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [116].

Мельничук О.Ф., Мельничук М.О. і Павліченко І.М. [124] здійснили аналіз положень статті 602 КЗпП та виділили окремі особливості дистанційної роботи (табл. 1.4).

Особливості віддаленої роботи

Критерії	Дистанційна робота
Порядок застосування (оформлення)	Шляхом укладення трудового договору в письмовій формі. Під час дії форс-мажорних обставин може запроваджуватися наказом (розпорядженням) роботодавця без обов'язкового укладення трудового договору в письмовій формі.
Робоче місце	Поза робочим місцем або територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. За погодженням із роботодавцем може поєднуватися з роботою на робочому місці у приміщеннях роботодавця.
Обмеження щодо застосування	Забороняється за наявності небезпечних і шкідливих виробничих (технологічних) факторів.
Режим роботи	Правила внутрішнього трудового розпорядку не поширюються, якщо інше не встановлено трудовим договором.
Забезпечення засобами виробництва, обладнанням, програмно-технічними засобами тощо	Визначається трудовим договором, в іншому випадку покладається на роботодавця.
Робочий час	Розподіляється працівником на власний розсуд, без перевищення меж, установлених законодавством про працю.
Гарантований час відпочинку	Період вільного часу (час відключення) визначається в трудовому договорі.

Джерело: систематизовано за [124]

Поширенню дистанційної зайнятості сприяла низка чинників, зокрема:

- розвиток інформаційних технологій, які забезпечують ефективну комунікацію та співпрацю на відстані;
- зростання попиту на якісні послуги й товари, які можуть надаватися в режимі реального часу;
- зміна ціннісних орієнтирів і трудових преференцій працівників, що прагнуть до більшої гнучкості та свободи у виборі місця й часу роботи.

У XXI столітті дистанційна праця стала широко поширеною формою трудових відносин, особливо в період пандемії COVID-19. Проте навіть сьогодні вона не втрачає актуальності. За даними Міжнародної організації праці, у 2023 році понад 300 мільйонів людей у світі працювали дистанційно.

Лідером за кількістю працівників, які працюють віддалено, є США. Згідно з даними Бюро трудової статистики США, у 2023 році в цій країні дистанційно працювало понад 21 мільйон осіб. У країнах Європи цей показник становить близько 10 мільйонів.

Дистанційна праця може мати різні організаційні форми. Найпоширенішою є домашня телепраця, за якої працівники виконують службові обов'язки з дому протягом кількох днів на тиждень, використовуючи комп'ютер, телефон і електронну пошту.

Додаткова або епізодична телепраця означає виконання частини роботи вдома (наприклад, один день на тиждень) як доповнення до традиційної офісної форми.

Централізована телепраця — це новий підхід, за якого компанія надає робочі місця для працівників інших компаній, що працюють дистанційно.

Мобільна телепраця передбачає виконання обов'язків щонайменше 10 годин на тиждень поза межами офісу з використанням комп'ютера для комунікації — під час відряджень, зустрічей із клієнтами або в дорозі [122].

Зазначені форми праці підвищують гнучкість організації трудового процесу та сприяють формуванню сучасних моделей управління зайнятістю. Кожна з форм телепраці має свої переваги й недоліки.

Домашня телепраця, як найбільш поширена форма, має низку позитивних аспектів для працівників, зокрема:

- зручність — можливість працювати у комфортному, індивідуально пристосованому середовищі;
- гнучкість — самостійне планування часу й простору;
- економічна вигода — зменшення витрат на транспорт і харчування.

Однак вона має і певні недоліки, зокрема:

- ізоляція — працівники можуть відчувати віддаленість від команди та організаційного життя;

– розмитість меж між роботою і особистим життям — що призводить до труднощів у балансуванні та підвищує ризик емоційного вигорання через відсутність чітко визначених меж робочого часу.

Додаткова або епізодична телепраця поєднує переваги домашньої моделі з можливістю періодичного спілкування в офісі, що пом'якшує негативні ефекти ізоляції.

Централізована телепраця є найбільш захищеною формою, оскільки працівники працюють в офісному середовищі, однак вона менш зручна і менш гнучка.

Мобільна телепраця забезпечує максимальну гнучкість, проте є найменш безпечною, оскільки працівники не завжди мають стабільне або контрольоване середовище праці.

Вибір форми дистанційної зайнятості повинен здійснюватися з урахуванням індивідуальних потреб працівника та особливостей діяльності підприємства, оскільки кожна модель має свої сильні та слабкі сторони як для працівника, так і для роботодавця (див. рис. 1.7).

Переваги	Недоліки
- Відсутність часових та фінансових витрат на дорогу від дому до офісу. - Вільний графік роботи з урахуванням власного біологічного ритму. - Робота в комфортному просторі та за відсутності дрес-коду. - Доступність для осіб з інвалідністю, жінок із маленькими дітьми, студентів та пенсіонерів. - Можливість отримання додаткового заробітку.	- Ризик ізоляції та відчуження від колективу (команди). - Проблеми з дотриманням балансу між робочим та особистим життям. - Ризик монотонності праці та професійного вигорання. - Потреба у високому рівні самодисципліни. - Ризик відволікання на побутові (домашні) справи. - Обмеження можливостей кар'єрного зростання (просування по службі). - Гіподинамія та зниження мотивації до підтримання належного зовнішнього вигляду. - Брак (дефіцит) комунікації з колегами. - Складності в реалізації та визнанні особистих і командних досягнень.

Рис. 1.7. Переваги та недоліки дистанційної роботи

Джерело: авторська розробка

Наступним ключовим критерієм продуктивної роботи в будь-якій команді, зокрема в умовах дистанційної зайнятості, є ефективна комунікація. Менеджер має розробити комунікаційний план, який враховує такі чинники, як частота, способи та зміст взаємодії. Іншими словами, потрібно визначити:

1. Як часто має відбуватися зв'язок із працівниками?
2. Які технології будуть використовуватися для комунікації?
3. Які теми мають обговорюватися з працівниками?

Основні інструменти комунікації, які застосовуються при дистанційній роботі (табл. 1.5):

- системи управління завданнями (Trello, Asana, Jira): дозволяють відстежувати хід виконання робіт і бачити завантаження інших працівників;
- хмарні сховища (Google Drive, Dropbox, OneDrive): забезпечують спільну роботу з документами та файлами;
- месенджери (Telegram, Slack, Skype): використовуються для миттєвого обміну повідомленнями;
- електронна пошта: застосовується для формального листування та документообігу;
- відеозв'язок (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet): використовується для проведення онлайн-зустрічей та переговорів.

Водночас важливо раціонально застосовувати ці інструменти: відеозв'язок — лише для важливих нарад, тоді як рутинна взаємодія може здійснюватися через електронну пошту, месенджери чи таск-менеджери.

Важливим критерієм ефективності дистанційної роботи є також сформована культура дистанційної взаємодії, яка включає правила та норми, що сприяють продуктивній роботі. До таких правил належать:

- взаємне дотримання домовленостей щодо робочого часу, форм комунікації та інших важливих питань;
- відкритість та рівність у спілкуванні;
- оперативність реакції та швидкість прийняття рішень.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика основних інструментів комунікації в умовах дистанційної роботи ІТ-підприємств

Інструмент комунікації	Основне призначення	Переваги для ІТ-компаній	Вузькі місця та обмеження для ІТ-компаній
Системи управління завданнями (Trello, Asana, Jira)	Планування, розподіл та контроль виконання завдань	Висока прозорість проектної діяльності; можливість контролю спринтів та беклогів; інтеграція з DevOps-інструментами; підвищення координації команд; автоматизація моніторингу виконання завдань	Надмірна формалізація процесів; значні часові витрати на актуалізацію даних; ризик дублювання інформації; складність налаштування для великих проєктів; перевантаження співробітників великою кількістю задач та повідомлень
Хмарні сховища (Google Drive, Dropbox, OneDrive)	Зберігання, обмін та спільне редагування документів	Забезпечення доступу до інформації з будь-якої локації; підтримка командної роботи; централізоване зберігання документації; спрощення контролю версій документів; швидкий обмін файлами	Ризики інформаційної безпеки та витоку даних; обмеження обсягу сховищ; можливість конфліктів версій файлів; залежність від стабільності інтернет-з'єднання; проблеми інтеграції з корпоративними системами
Месенджери (Telegram, Slack, Skype)	Оперативна комунікація між співробітниками	Швидкість обміну інформацією; підтримка командної взаємодії; створення тематичних каналів; інтеграція з сервісами розробки програмного забезпечення; підвищення оперативності прийняття рішень	Інформаційне перевантаження працівників; розсіювання уваги через постійні повідомлення; складність пошуку важливої інформації; ризик втрати знань через неструктурованість комунікацій; зниження продуктивності через часті відволікання
Електронна пошта	Формальне листування та документообіг	Офіційна фіксація рішень; можливість передачі великих обсягів інформації; юридична значимість ділового листування; зручність взаємодії із замовниками та партнерами	Низька оперативність комунікації; накопичення великої кількості повідомлень; складність контролю виконання завдань; ризик втрати важливої інформації серед великого обсягу листування; дублювання комунікацій з іншими каналами
Відеоконференції (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet)	Проведення онлайн-нарад, презентацій та переговорів	Забезпечення особистісної взаємодії між членами команди; підтримка командної культури; можливість проведення демонстрацій програмного продукту; ефективна координація міжнародних команд; зниження витрат на відрядження	Високе навантаження на працівників через надмірну кількість зустрічей; явище «Zoom-fatigue»; залежність від технічної інфраструктури; складність узгодження часу для міжнародних команд; скорочення часу на безпосередню розробку програмного забезпечення

Джерело: авторська розробка

Менеджер повинен створити культуру дистанційної роботи, яка сприятиме ефективній взаємодії працівників. Для цього необхідно чітко визначити відповідні правила, донести їх до колективу та забезпечити дотримання.

Варто зазначити, що жоден із сучасних інструментів дистанційної комунікації не може забезпечити повний спектр потреб ІТ-підприємства самостійно. Найвищу ефективність демонструє комплексне використання систем управління завданнями, месенджерів, хмарних сервісів, електронної пошти та платформ відеозв'язку, які взаємно доповнюють функціональні можливості один одного. Водночас для ІТ-компаній особливо актуальними залишаються проблеми інформаційного перевантаження працівників, забезпечення кібербезпеки, збереження організаційних знань та оптимізації цифрових комунікацій.

Сьогодні можна стверджувати, що дистанційна робота стала інтегрованою складовою сучасного трудового процесу. За даними дослідження Owl Labs, у 2022 році 36,2% працівників у світі працювали дистанційно. Прогнозується, що до 2025 року цей показник сягне 52,2%.

Згідно з дослідженням Deloitte, підприємства, які перейшли на дистанційну роботу ще до пандемії COVID-19, демонстрували вищі показники продуктивності та задоволеності працівників у порівнянні з тими, хто впровадив її під час пандемії.

Попри те, що віддалені працівники не перебувають у спільному офісі, регулярні зустрічі та спринти залишаються важливою складовою ефективного управління. Вони дозволяють обговорювати хід виконання завдань, представляти нові проекти, ухвалювати рішення щодо стратегічного розвитку компанії, а також сприяють згуртованості колективу.

Надзвичайно важливо створити рівні умови для всіх працівників — незалежно від того, працюють вони дистанційно чи в офісі. Ставлення до віддалених співробітників як до «другорядних» може призвести до деструктивних наслідків.

Один зі способів забезпечити рівні умови — надати дистанційним працівникам можливість брати участь в усіх корпоративних заходах (свята, тренінги, відрядження). Крім того, необхідно забезпечити їм доступ до всіх необхідних ресурсів, зокрема технічного обладнання, інформаційних систем і внутрішньої документації.

Живе спілкування, навіть у форматі відеозв'язку, є необхідним для підтримки емоційного контакту між працівниками. Менеджери мають докладати зусиль для налагодження особистих комунікацій з віддаленими працівниками, що дозволить краще розуміти їхні потреби, підтримувати мотивацію та продуктивність [109]. Мотивація працівника — один із ключових чинників ефективності його діяльності.

Ефективне управління дистанційним персоналом вимагає нових управлінських підходів і компетентностей, які сприятимуть зростанню результативності праці та створенню комфортного робочого середовища.

Дистанційна робота набуває дедалі більшої популярності й для багатьох підприємств уже не є тимчасовим заходом, а стала постійною формою організації трудового процесу. Очікується, що популярність дистанційної праці й надалі зростатиме. Це обумовлено:

- розвитком інформаційних технологій, які забезпечують ефективну взаємодію на відстані й дозволяють подолати недоліки дистанційного режиму, зокрема ізоляцію та розмитість меж між роботою та особистим життям;
- зміною цінностей і трудових переваг працівників.

Зростання популярності дистанційної роботи спричинить трансформацію структури ринку праці, зокрема збільшення частки самозайнятих і віддалено зайнятих працівників.

Отже, дистанційна робота має потенціал стати новим стандартом організації праці. Однак для її ефективного функціонування як з позиції працівника, так і з боку підприємства, необхідно розробити та впровадити нові підходи до управління персоналом у віддаленому форматі. Слід активно впроваджувати цифрові інструменти співпраці та комунікації, документувати

всі рішення, забезпечувати постійний зворотний зв'язок і сприяти досягненню балансу між роботою та особистим життям.

Компетентна організація дистанційної роботи, яка враховує всі зазначені чинники, забезпечить зниження витрат підприємства, підвищення продуктивності праці та стане ефективним способом організації трудового процесу.

Поширення моделей віддаленої роботи суттєво трансформували підходи до управління персоналом підприємств ІТ-сфери. Якщо традиційні організації будували систему кадрового менеджменту навколо фізичної присутності працівників на робочому місці, то сучасні ІТ-компанії дедалі частіше функціонують у форматі розподілених команд, віддалених команд або гібридних команд, що потребує перегляду підходів до планування, організації, мотивації та контролю трудової діяльності персоналу.

За даними міжнародних досліджень компаній Deloitte, Gartner, McKinsey та PwC [98, 99, 100, 149], ІТ-сектор став одним із перших сегментів економіки, який практично повністю адаптувався до віддаленого формату роботи. Водночас така трансформація зумовила появу нових викликів у сфері управління людськими ресурсами, серед яких особливого значення набувають питання підтримання організаційної культури, забезпечення ефективної комунікації, розвитку командної взаємодії, оцінювання результативності працівників та збереження їх залученості до діяльності підприємства.

На відміну від виробничих підприємств, результативність діяльності ІТ-компаній залежить від інтелектуального капіталу працівників, рівня їх професійних компетентностей, здатності до творчого вирішення складних завдань та швидкого генерування інноваційних рішень. У зв'язку з цим система управління персоналом повинна бути орієнтована не лише на адміністративний контроль виконання завдань, а насамперед на створення умов для максимальної реалізації потенціалу працівників.

Особливістю кадрового менеджменту ІТ-підприємств є зміщення акценту від контролю процесу праці до управління результатами діяльності. Традиційна

модель оцінювання персоналу, що базувалася на обліку відпрацьованого часу та присутності працівника на робочому місці, поступово втрачає актуальність. Натомість широкого поширення набуває концепція «орієнтованого на результат робочого середовища», де основним критерієм оцінювання працівника є досягнуті результати, якість виконаних завдань та внесок у реалізацію проєкту.

Проте в умовах дистанційної роботи виникає проблема підтримання ефективної комунікації між працівниками, які працюють у різних часових поясах, країнах та організаційних середовищах. Традиційні вертикальні механізми передачі інформації поступаються місцем мережевим моделям взаємодії, які забезпечують швидкий обмін знаннями, оперативне прийняття рішень та ефективну координацію дій між учасниками проєктних команд. Дослідження сучасних практик управління персоналом дозволило виділити декілька ключових напрямів трансформації HR-систем ІТ-компаній в умовах дистанційної роботи:

- цифровізація кадрових процесів;
- автоматизація рекрутингу та адаптації персоналу;
- використання HR-аналітики для прийняття кадрових рішень;
- розвиток систем електронного навчання та корпоративних платформ знань;
- впровадження гнучких моделей оцінювання ефективності працівників;
- персоналізація мотиваційних програм;
- формування цифрової корпоративної культури.

За даними досліджень [125, 126] невід’ємною складовою сучасного управління персоналом стало підтримання залученості працівників. Залученість це психологічний стан працівника, який характеризується високим рівнем емоційної прихильності до організації, готовністю докладати додаткових зусиль для досягнення її цілей та прагненням до довгострокової співпраці. Для ІТ-компаній рівень залученості персоналу безпосередньо

впливає на продуктивність команд, якість програмних продуктів та інноваційну активність підприємства.

Складність підтримання високої залученості в дистанційному середовищі обумовлена відсутністю постійного особистого контакту між працівниками, що може призводити до зниження рівня соціальної інтеграції, послаблення корпоративної ідентичності та виникнення професійної ізоляції. Саме тому провідні ІТ-компанії активно впроваджують практики віртуального тимбілдингу, онлайн-менторства, цифрових програм адаптації та систем регулярного зворотного зв'язку.

Водночас із підтриманням залученості персоналу, поширення дистанційної роботи актуалізувало проблему управління знаннями. Значна частина професійних компетентностей працівників ІТ-сфери має неформалізований характер і передається через особисту взаємодію, спільне вирішення проблем та участь у командних проєктах. За умов віддаленої роботи виникає ризик втрати критично важливих знань, що може негативно впливати на ефективність діяльності організації.

У зв'язку з цим ваги набувало впровадження систем управління знаннями, які забезпечують накопичення, структурування, збереження та поширення корпоративних знань між працівниками. Такі системи дозволяють зменшити залежність підприємства від окремих фахівців, прискорити адаптацію нових працівників та підвищити загальний рівень організаційного навчання (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

Місце систем управління знаннями в системі управління персоналом ІТ-компанії

Підсистема управління	Основні функції підсистеми	Роль систем управління знаннями	Вагомість для ІТ-компанії
Планування персоналу	Визначення потреби у фахівцях, прогнозування кадрового забезпечення	Накопичення інформації про наявні компетентності, експертні знання та кадровий потенціал	Підвищення точності прогнозування кадрових потреб
Рекрутинг і відбір персоналу	Пошук, оцінювання та залучення кандидатів	Формування баз знань щодо вимог до посад, профілів компетентностей та успішних практик відбору	Скорочення часу підбору персоналу та підвищення якості найму

Адаптація нових працівників	Інтеграція співробітників у робоче середовище	Надання доступу до корпоративних баз знань, інструкцій, документації та навчальних матеріалів	Скорочення періоду адаптації та швидше досягнення продуктивності
Навчання та розвиток персоналу	Формування проф. компетентностей працівників	Організація безперервного накопичення, поширення та оновлення знань	Прискорення професійного розвитку персоналу
Управління компетентностями	Оцінювання та розвиток професійних навичок	Створення карт знань, матриць компетентностей та експертних профілів	Підвищення рівня компетентностей до стратегічних потреб компанії
Управління кар'єрою та резервом	Планування професійного зростання працівників	Виявлення носіїв критичних знань та потенційних лідерів	Формування ефективного кадрового резерву
Управління проєктними командами	Координація діяльності команд розробників	Забезпечення швидкого обміну знаннями між учасниками проєктів та командами	Підвищення ефективності командної роботи
Оцінювання результативності	Моніторинг ефективності діяльності працівників	Аналіз внеску співробітників у створення та поширення знань	Комплексна оцінка інтелектуального внеску персоналу
Мотивація та утримання персоналу	Стимулювання продуктивності та лояльності працівників	Визнання експертності, підтримка професійного розвитку та обміну знаннями	Зниження плинності кадрів та зростання залученості персоналу
Управління організаційною культурою	Формування корпоративних цінностей та норм поведінки	Поширення кращих практик, підтримка культури навчання та інновацій	Формування культури безперервного навчання та розвитку
Управління інноваційною діяльністю	Генерування та впровадження інновацій	Накопичення інноваційних ідей, практик та технологічного досвіду	Підвищення інноваційного потенціалу підприємства
Управління ризиками втрати знань	Забезпечення безперервності бізнес-процесів	Збереження критичних знань незалежно від плинності персоналу	Зниження ризику втрати інтелектуального капіталу

Джерело: авторська розробка

Системи управління знаннями посідають центральне місце в сучасній системі управління персоналом ІТ-компаній, забезпечуючи інтеграцію кадрових процесів із механізмами накопичення, збереження, поширення та використання організаційних знань.

Загалом, система розвитку персоналу в умовах дистанційної роботи обов'язково повинна включати:

- внутрішні корпоративні освітні програми;
- онлайн-курси та сертифікацію;
- менторські програми;
- професійні спільноти практиків;

- участь у міжнародних конференціях та професійних заходах;
- індивідуальні траєкторії розвитку компетентностей.

Таким чином, сучасна система управління персоналом ІТ-підприємств поступово трансформується із функціональної кадрової підсистеми в стратегічний механізм розвитку людського капіталу організації. В умовах дистанційної та гібридної зайнятості її основними завданнями стають забезпечення ефективної комунікації, підтримання залученості персоналу, розвиток компетентностей, управління знаннями та створення сприятливого цифрового середовища для реалізації професійного потенціалу працівників. Саме від ефективності вирішення зазначених завдань значною мірою залежить конкурентоспроможність ІТ-підприємств у сучасній цифровій економіці.

Висновки до розділу 1

Вивчення концептуальних засад розвитку парадигми управління персоналом дозволило дійти до висновку, що еволюція цієї наукової категорії відображає фундаментальні трансформації уявлень про роль людини в системі функціонування підприємства. Генезис теорії управління персоналом пройшов складний шлях від розгляду працівника як виключно виробничого ресурсу, об'єкта адміністративного впливу та виконавця стандартизованих операцій до визнання його стратегічним активом, носієм знань, компетентностей, інноваційних можливостей і джерелом формування довгострокових конкурентних переваг організації.

На основі узагальнення наукових підходів сформовано авторське бачення сутності управління персоналом як цілеспрямованого, системного та стратегічно орієнтованого процесу формування, розвитку, мотивації, координації та ефективного використання людського потенціалу підприємства, спрямованого на досягнення його стратегічних цілей через узгодження

інтересів організації та працівників, розвиток компетентностей, підвищення залученості персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного середовища, стимулювання інноваційної активності та забезпечення адаптивності трудового колективу до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Сучасна архітектура поняття «управління персоналом» має інтегративний характер і включає концептуальну, функціональну, процесну, ресурсну та результативну складові. Їх взаємодія забезпечує послідовну трансформацію людського потенціалу у стратегічний ресурс підприємства.

Одним із визначальних напрямів сучасної трансформації управління персоналом є його інтелектуалізація, яка передбачає перехід від управління трудовими ресурсами до управління знаннями, компетентностями та інтелектуальним капіталом. Процес інтелектуалізації управлінських систем формує передумови для послідовного перетворення інтелектуальних ресурсів у інтелектуальний потенціал, далі - в інтелектуальний капітал та інтелектуальну власність підприємства. Саме така трансформація забезпечує створення творчого соціально-економічного середовища, здатного генерувати інновації та формувати нові джерела конкурентних переваг.

Сучасна парадигма управління персоналом ґрунтується на переході від адміністративно-функціональної моделі до стратегічної, інтелектуально орієнтованої системи управління людським потенціалом. У цій системі персонал розглядається як ключовий фактор розвитку підприємства, а ефективність управлінських рішень визначається не лише здатністю забезпечити виконання поточних завдань, а й можливістю створити умови для безперервного навчання, інноваційного розвитку, організаційної адаптації та довгострокового зростання.

Розвиток наукових підходів до управління людськими ресурсами відображає еволюцію ролі працівника в системі господарської діяльності – від виконавця виробничих функцій до носія знань, компетентностей, інноваційного потенціалу та стратегічного людського капіталу. Проведений аналіз наукових

праць зарубіжних і вітчизняних учених засвідчив, що сучасне розуміння процесу формування персоналу виходить далеко за межі традиційного кадрового забезпечення та охоплює комплекс взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на планування кадрових потреб, залучення, відбір, адаптацію, розвиток, мотивацію та утримання працівників відповідно до стратегічних цілей організації.

Концептуальним підґрунтям сучасних підходів до формування персоналу виступає теорія людського капіталу, відповідно до якої працівники розглядаються як ключовий інвестиційний ресурс підприємства, здатний генерувати додану вартість, забезпечувати інноваційний розвиток та формувати довгострокові конкурентні переваги. У зв'язку з цим процес формування персоналу набуває стратегічного характеру та передбачає не лише залучення необхідних трудових ресурсів, а й системне інвестування у розвиток компетентностей, професійного потенціалу, цифрових навичок та організаційних знань працівників.

Дослідження існуючих моделей формування персоналу дозволило виокремити основні етапи еволюції наукових підходів до кадрового менеджменту. Найбільш сучасним напрямом розвитку кадрового менеджменту виступає цифрова модель формування персоналу, що базується на використанні технологій штучного інтелекту, Big Data, HR-аналітики та цифрових платформ управління людськими ресурсами.

Жодна з існуючих моделей не враховує повною мірою специфіку функціонування підприємств ІТ-сфери, для яких характерними є високий рівень технологічної динаміки, глобальна конкуренція за таланти, швидке оновлення професійних компетентностей, широке використання дистанційних форматів зайнятості та проєктно-командна організація праці. Саме тому в дослідженні набула подальшого розвитку авторська інтегрована адаптивно-компетентнісна цифрова модель формування персоналу підприємств ІТ-сфери. Запропонована модель передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів: стратегічне прогнозування кадрових потреб, цифровий пошук і залучення кандидатів,

багаторівневе компетентнісне оцінювання, адаптацію персоналу, безперервний розвиток компетентностей, управління талантами, формування кадрового резерву та аналітичний моніторинг ефективності кадрових процесів на основі HR-аналітики.

В умовах стрімкого розвитку ІТ-галузі управління персоналом набуло принципово нового змісту, перетворюючись із допоміжної функції кадрового забезпечення на стратегічний напрям формування конкурентних переваг підприємства. Особливого значення при цьому набуває управління знаннями, яке забезпечує накопичення, збереження, передачу та ефективне використання інтелектуального потенціалу працівників. Система управління знаннями є невід'ємною складовою сучасної системи управління персоналом ІТ-компанії та інтегрується практично в усі її функціональні підсистеми: підбір і адаптацію персоналу, навчання та розвиток, оцінювання результативності праці, управління кар'єрою, формування кадрового резерву, мотивацію та розвиток корпоративної культури. Така інтеграція дозволяє забезпечити безперервний обіг знань усередині організації, підвищити швидкість професійної адаптації працівників, скоротити втрати критично важливої інформації та сприяти формуванню інноваційного середовища.

Для підприємств ІТ-сфери знання виступають не лише результатом діяльності працівників, але й основним виробничим ресурсом, який безпосередньо визначає рівень конкурентоспроможності компанії на ринку цифрових технологій.

Саме тому ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від здатності підприємства створювати умови для генерації нових знань, їх систематизації, поширення між працівниками та трансформації в інноваційні продукти, технологічні рішення й управлінські практики.

РОЗДІЛ 2.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

2.1. Дослідження профілю працівника ІТ сектору в умовах дистанційної зайнятості

Своєчасність розгляду практичних питань управління персоналом, зокрема дослідження профілю працівника ІТ-сектору в умовах дистанційної зайнятості в Україні, зумовлена глибинними трансформаціями ринку праці та зміною моделей організації бізнес-процесів. Поширення дистанційних форматів роботи, прискорене пандемією COVID-19 та закріплене безпековими умовами і подальшими соціально-економічними викликами, спричинило потребу у переосмисленні традиційних підходів до формування кадрового потенціалу. В ІТ-галузі, яка характеризується високим рівнем мобільності, глобальною конкуренцією за таланти та швидкими технологічними змінами, визначення профілю працівника набуває стратегічного значення. Дослідження соціально-демографічних, професійних та поведінкових характеристик персоналу дозволяє роботодавцям адаптувати системи мотивації, підготовки та розвитку кадрів до нових умов.

Слід зазначити, що особливої уваги потребує аналіз компетенцій, гнучкості та здатності до самостійного управління часом у працівників, що працюють дистанційно. Умови воєнного стану та економічної нестабільності в Україні посилюють значення управління людським капіталом як ключового ресурсу стійкості компаній. Відсутність безпосереднього фізичного контролю та потреба у підтриманні високого рівня продуктивності створюють нові виклики для керівників та HR-фахівців. Розуміння психологічних особливостей працівників, їхнього ставлення до дистанційної взаємодії та кар'єрних

очікувань дає змогу формувати ефективні програми залученості та утримання. Важливим аспектом є оцінювання рівня стресостійкості та здатності до командної роботи в умовах розподілених колективів. Дослідження профілю працівника допомагає ідентифікувати типові моделі поведінки та прогнозувати потреби персоналу в навчанні й професійному зростанні. Це сприяє розробленню персоналізованих підходів до розвитку кадрового потенціалу та зменшує ризики плинності кадрів.

Науково обґрунтовані результати такого аналізу забезпечують базу для стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку. З урахуванням активної інтеграції України у світовий економічний простір, ці завдання набувають не лише внутрішньогалузевого, а й макроекономічного значення. Управління персоналом на основі даних про реальний профіль працівників стає запорукою ефективності інноваційних проєктів. Це також дозволяє швидше реагувати на зміни кон'юнктури та впроваджувати сучасні технології менеджменту.

Практична цінність дослідження полягає у підвищенні якості кадрових рішень, скороченні витрат на адаптацію та рекрутинг, а також у посиленні корпоративної культури. Визначення профілю працівника дає можливість сформувати більш точні критерії оцінки та добору кадрів. Це забезпечує відповідність між компетенціями персоналу та стратегічними цілями організації. В умовах цифровізації та глобалізації ринку праці результати таких досліджень сприяють інтеграції українського ІТ-бізнесу в міжнародні ланцюги створення доданої вартості. Таким чином, актуальність дослідження обумовлена не лише практичними потребами бізнесу, але й загальноекономічними викликами сучасності.

З метою з'ясування специфіки сучасних потреб розвитку дистанційної зайнятості, обрано підприємства ІТ сфери як вид діяльності, що актуалізує її і в умов повоєнного, і поствоєнного періоду. Анкета для опитування наведена у Додатку А. Проведене опитування дає змогу визначити вразливі елементи системи екстреного реагування та окреслити практичні напрями її

вдосконалення з урахуванням цифрових технологій і потенціалу людських ресурсів. Отримані дані слугують важливою основою для розроблення рекомендацій щодо підвищення стійкості ІТ-компаній до зовнішніх і внутрішніх викликів. До експертної групи були запрошені представники керівної ланки (керівники, їхні заступники), а також виконавці-фахівці різних функціональних підрозділів, що працюють у сфері ІТ в Україні.

На основі наведених даних опитування в частині інформації, яка відображає розподіл респондентів за віковими групами та статтю, візуалізовано співвідношення певних підгруп у нашій вибірці фахівців (рис. 2.1).

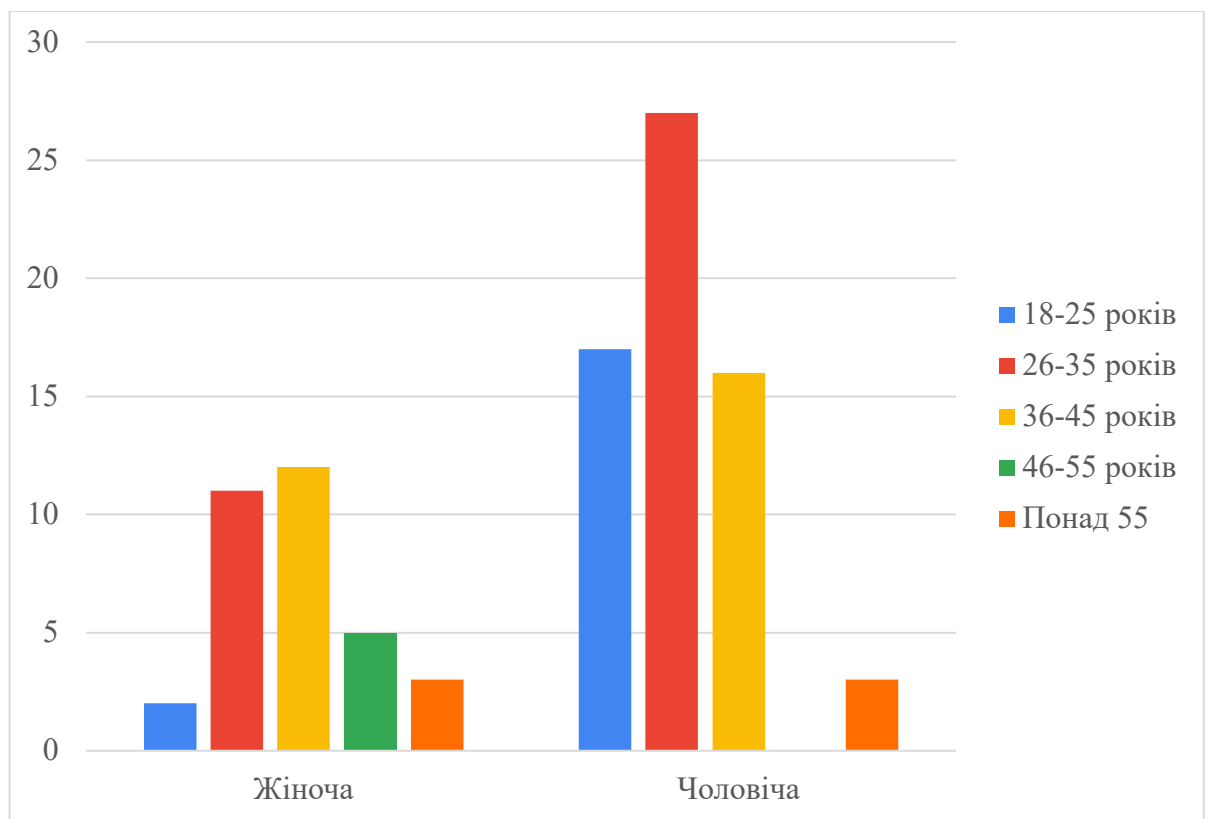


Рис. 2.1. Розподіл опитаних працівників ІТ сектору за віковими групами та статтю П_1_2

Нижче наведено описову аналітику вибірки для дослідження, що дозволить чітко визначити особливості профілю працівника ІТ сектору в умовах дистанційної зайнятості. Так у дослідженні взяли участь 96 респондентів з ІТ-сфери, з яких 33 особи – жінки (34,4 %) та 63 особи чоловіки (65,6 %). Найчисельнішою віковою групою стали працівники від 26 до 35 років (38 осіб або 39,6%), що відповідає активному періоду професійної реалізації

навичок людини у сфері ІТ. Найменше представників віком 46–55 років (5 осіб) та понад 55 років (6 осіб), що свідчить про переважну молодість кадрів у даній галузі. Також слід зазначити, що у вікових групах 18–25 і 26–35 років чоловіки значно переважають (17 і 27 осіб відповідно), тоді як жінок лише 2 і 11 осіб. Проте жінки домінують у категорії 36–45 років (12 жінок проти 16 чоловіків – співвідношення більш збалансоване). У старших вікових групах (46+ років) присутність зменшується для обох статей, але пропорції зберігаються.

Таким чином виявлено, що чоловіки складають переважну більшість опитаних працівників. Найбільш представленою віковою групою є люди віком від 26 до 35 років, що відповідає активному етапу розвитку професійної кар'єри в ІТ-сфері.

Низький рівень представництва старших вікових категорій (понад 46 років) свідчить про омолодження галузі та потенційну потребу в дослідженні вікової диверсифікації кадрової політики ІТ-компаній. Також гендерний дисбаланс, зафіксований у молодших вікових групах, може бути наслідком нерівного доступу жінок до ІТ-професій на етапі початку кар'єри, що потребує подальшого аналізу з точки зору соціальної інклюзії та гендерної політики.

Після визначення вікової та гендерної структури персоналу логічним кроком є аналіз рівня освіти працівників, оскільки ці характеристики взаємопов'язані та комплексно впливають на формування кадрового потенціалу. Освітній профіль дає змогу оцінити відповідність кваліфікації працівників потребам галузі та зрозуміти, як різні вікові та гендерні групи представлені за рівнем підготовки. Це також допомагає виявити можливі диспропорції між формальною освітою та фактичними компетенціями, що особливо важливо для швидкозмінного ІТ-середовища. Порівняння цих параметрів створює цілісну картину кадрового складу та дозволяє більш обґрунтовано визначати напрями розвитку людського капіталу. Такий підхід забезпечує перехід від загальної соціально-демографічної характеристики до оцінки професійного потенціалу колективу. Отже, аналіз структури освіти є логічним продовженням попередніх досліджень і створює підґрунтя для

формування ефективних стратегій навчання та розвитку персоналу, що і розглянуто на рис. 2.2.

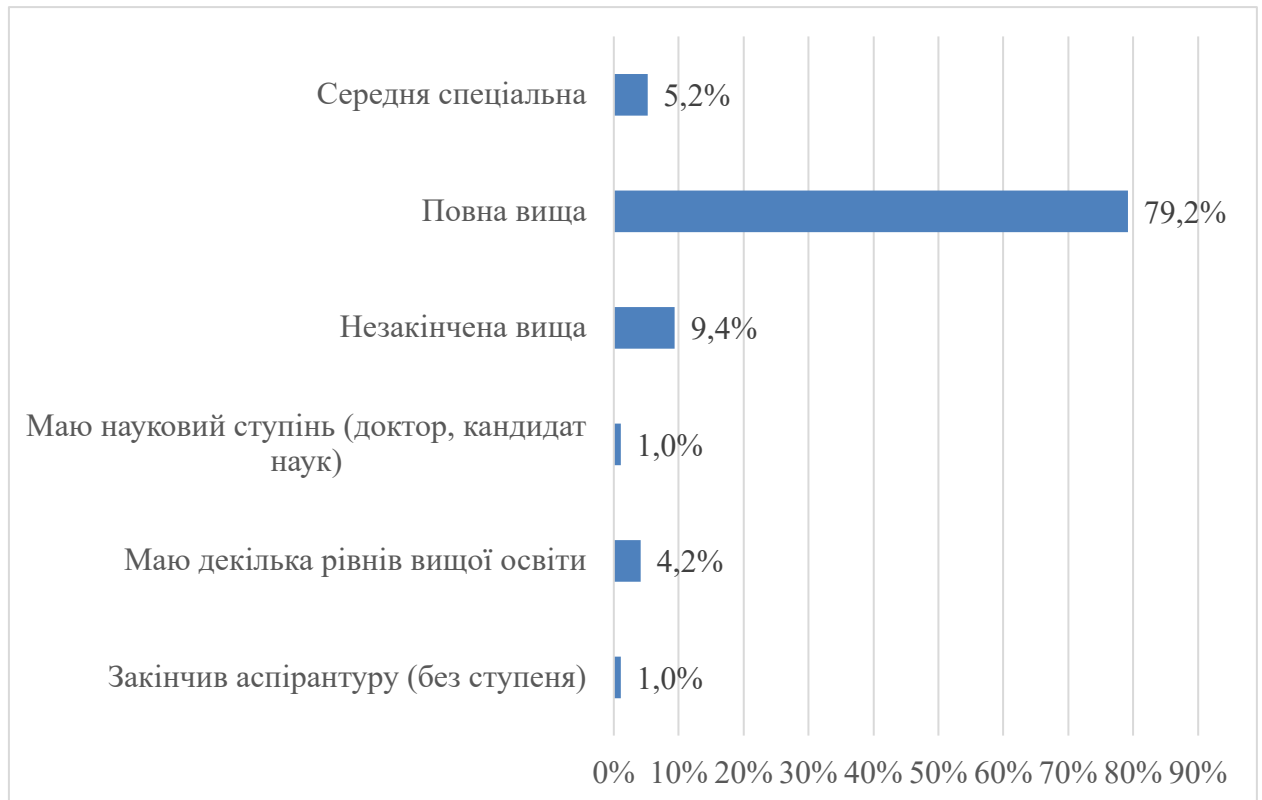


Рис. 2.2. Розподіл опитаних працівників ІТ сектору за освітою П_3

Переважна більшість працівників мають повну вищу освіту, що складає 79,2 % від загальної кількості респондентів. На другому місці, але вже зі значним розривом, посіли працівники з незакінченою вищою, що планують продовжувати свій розвиток. Людей, що пішли дані на освітньо-науковий рівень не більше 2 % (мають науковий ступінь чи закінчення аспірантури).

Доцільним для розуміння профілю є врахування профільної спрямованості діяльності ІТ-компанії (організації) або структурного підрозділу респондентів. Аналіз отриманих даних свідчить, що з істотним відривом провідні позиції займають продуктова розробка (створення та розвиток власного продукту чи платформи) 37,5 %, та аутсорсинг (виконання проєктів для зовнішніх замовників) 33,3 %. Третю позицію за частотою згадувань посідає розробка мобільних або веб-додатків, частка якої становить 8,3 % від загальної структури напрямів діяльності у сфері ІТ. Найменш представленими є напрями, пов'язані з 3D-технологіями, енергетикою, створенням інформаційних

продуктів, а також супроводом бухгалтерських та фінансових процесів, частка кожного з яких становить лише 1 %.

Тобто якщо узагальнено описувати основний профіль діяльності досліджених ІТ-компаній (структурних підрозділів), в яких працюють опитані співробітники, то їх більша частина (37,5 %) займається продуктовою розробкою (створенням та розвитком власного продукту/платформи).

Також важливо визначити, яку роль дані працівники виконують у своїй організації (рис. 2.3).

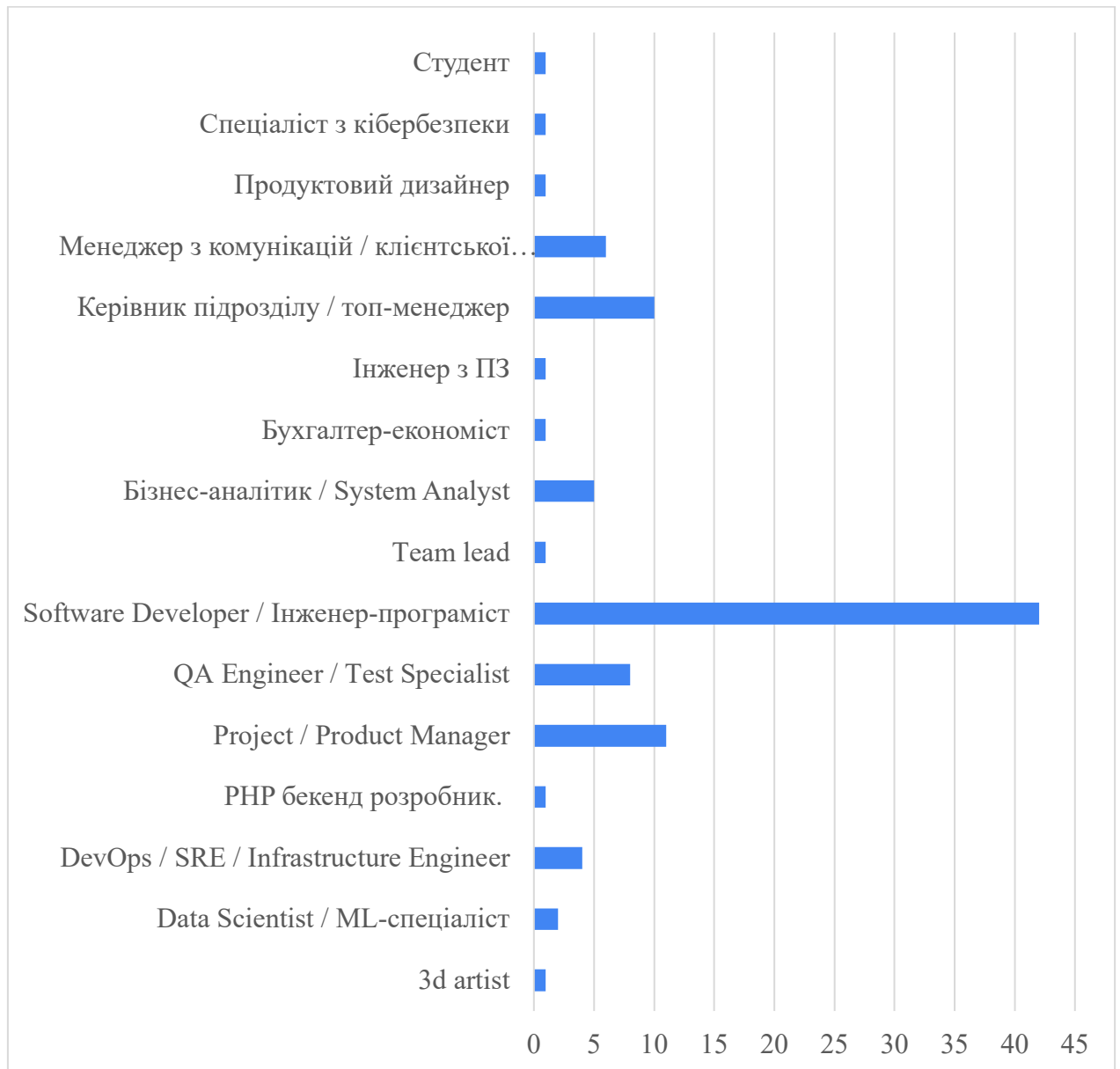


Рис. 2.3. Розподіл опитаних працівників ІТ сектору за роллю у поточній організації П_5

Аналіз отриманих результатів свідчить, що серед респондентів ІТ-організацій найбільш поширеною роллю є Software Developer / інженер-програміст, частка яких становить 43,75 % від загальної кількості опитаних. Другу позицію займають Project / Product Manager, що склало 11,46 %, а третю – керівники підрозділів / топменеджери з показником 10,42 %. Далі за поширеністю йдуть QA Engineer / Test Specialist (8,33 %), бізнес-аналітики / System Analyst (5,21 %), менеджери з комунікацій та клієнтської підтримки (6,25 %) та DevOps / SRE / Infrastructure Engineer (4,17 %). Значно меншою є частка Data Scientist / ML-спеціалістів (2,08 %), тоді як інші позиції представлені поодинокі, так 3D artist, PHP бекенд-розробник, бухгалтер-економіст, інженер з ПЗ, продуктовий дизайнер, спеціаліст з кібербезпеки та студент, кожна з яких становить по 1,04 % від вибірки. Такий розподіл свідчить про високий рівень концентрації технічних фахівців, орієнтованих на розробку програмного забезпечення, та порівняно обмежену представленість спеціалізованих і допоміжних ролей.

У контексті дослідження механізмів управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості визначення частоти залучення співробітників до прийняття управлінських рішень є важливим, оскільки воно дозволяє оцінити рівень їхньої участі в управлінських процесах, ступінь децентралізації прийняття рішень та ефективність комунікацій у віддаленому форматі роботи. Залучення працівників до управлінських рішень безпосередньо впливає на їхню мотивацію, почуття відповідальності та якість виконання завдань, що є критично важливим у відсутності фізичної присутності в офісі в сучасних умовах ведення бізнесу.

На рис. 2.4 зображено частки працівників досліджених ІТ організацій, які по факту залучені до ухвалення, не залучені, чи залучені за певних обставин і умов.



Рис. 2.4. Розподіл думок опитаних на запитання «Чи входить до ваших обов'язків прийняття управлінських рішень?» П_7

Отримані результати свідчать, що 35,4 % респондентів іноді беруть участь у прийнятті управлінських рішень, а 26,0 % роблять це на постійній основі, що загалом становить понад 61 % вибірки. Ще 28,1 % не мають формальних повноважень ухвалювати рішення, але беруть участь в обговореннях, що вказує на непряму участь у процесах управління. Лише 10,4 % опитаних повністю не залучені до прийняття управлінських рішень. Така структура розподілу свідчить про досить високий рівень інтеграції персоналу в управлінську діяльність, хоча ступінь формалізації та регулярності цієї участі суттєво відрізняється. У контексті дистанційної зайнятості це може свідчити про гнучкі моделі розподілу управлінських функцій, де значна частина рішень ухвалюється колегіально або делегується у межах команд.

В умовах сучасного бізнес-середовища України спостерігається чітка тенденція до переважання дистанційних та гнучких форматів організації праці в ІТ-сфері, що зумовлено як технологічними можливостями галузі, так і потребою забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах зовнішніх викликів. Дослідження режимів роботи команд дозволяє оцінити рівень адаптації підприємств до вимог гнучкого менеджменту, визначити оптимальні

моделі управління персоналом та сформувати ефективні механізми підтримки продуктивності у віддаленому середовищі.

На рис. 2.5 візуалізовано, в яки режимах працюють наші опитувані працівники.

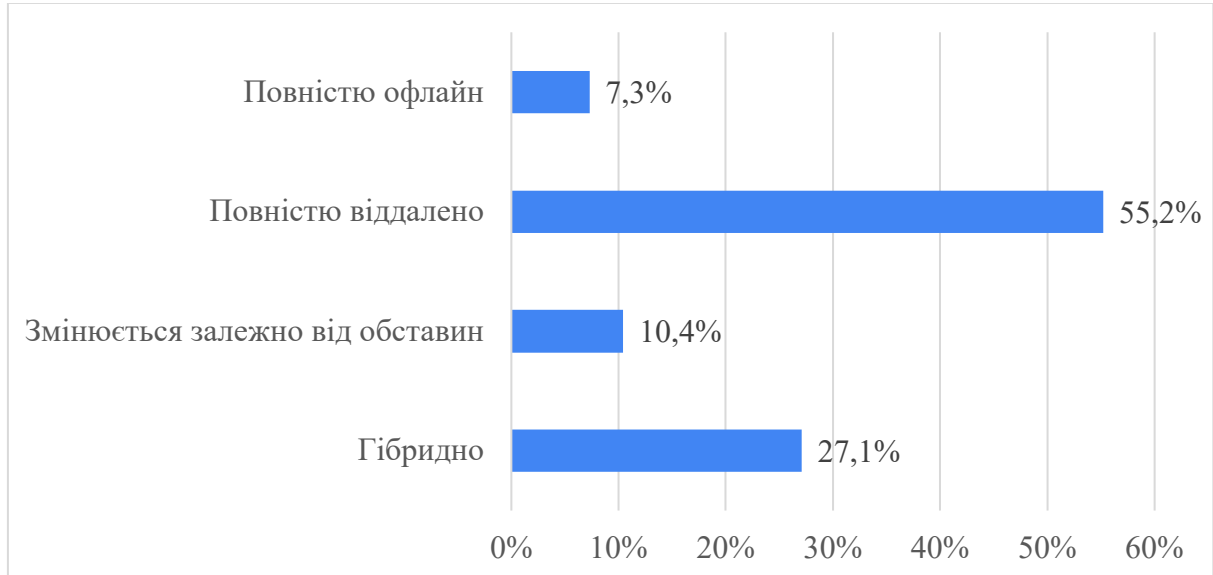


Рис. 2.5. Розподіл думок опитаних на запитання «Чи входить до ваших обов'язків прийняття управлінських рішень?» П_36

Отримані результати вказують на те, що найбільш поширеним для досліджених підприємств є формат повністю віддаленої роботи, його дотримуються 55,2 % опитаних, що підтверджує високий рівень цифровізації та готовність до повноцінної онлайн-взаємодії. Друге місце за поширеністю займає гібридний режим (27,1 %), який поєднує переваги офлайн- і онлайн-комунікацій та дозволяє зберігати гнучкість графіка. Ще 10,4 % респондентів зазначили, що формат роботи їхніх команд змінюється залежно від обставин, що може свідчити про адаптивні стратегії управління. Лише 7,3 % працюють повністю офлайн, що є найменш поширеним форматом в ІТ-секторі. Така структура розподілу підкреслює пріоритетність гнучких і дистанційних моделей роботи для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності ІТ-організацій в сучасних умовах.

З огляду на те, що попередні питання стосувалися режимів роботи команд, рівня залученості працівників до прийняття управлінських рішень та

особливостей організації праці в умовах дистанційної зайнятості, логічним є перехід до оцінювання внутрішніх можливостей компаній щодо підвищення кваліфікації персоналу. Наявність або відсутність внутрішньої системи навчання безпосередньо впливає на ефективність адаптації співробітників до змін робочого середовища, освоєння нових технологій та збереження конкурентоспроможності команди, особливо в умовах швидких трансформацій ІТ-галузі. На рис. 2.6 зображено результати узагальнення відповідей на запитання щодо того, чи має компанія внутрішню систему навчання.

Аналіз результатів показує, що найбільша частка опитаних (38,5 %) працює в компаніях, де організовуються епізодичні курси чи мітапи, що свідчить про наявність, але не системність підходу до професійного розвитку. Майже така сама частка (37,5 %) зазначає повну відсутність організованого внутрішнього навчання, що може стати бар'єром для зростання компетенцій та впровадження інновацій. Лише 20,8 % респондентів повідомили про наявність у компанії повноцінної платформи для навчання, яка передбачає систематизований та безперервний процес розвитку персоналу.

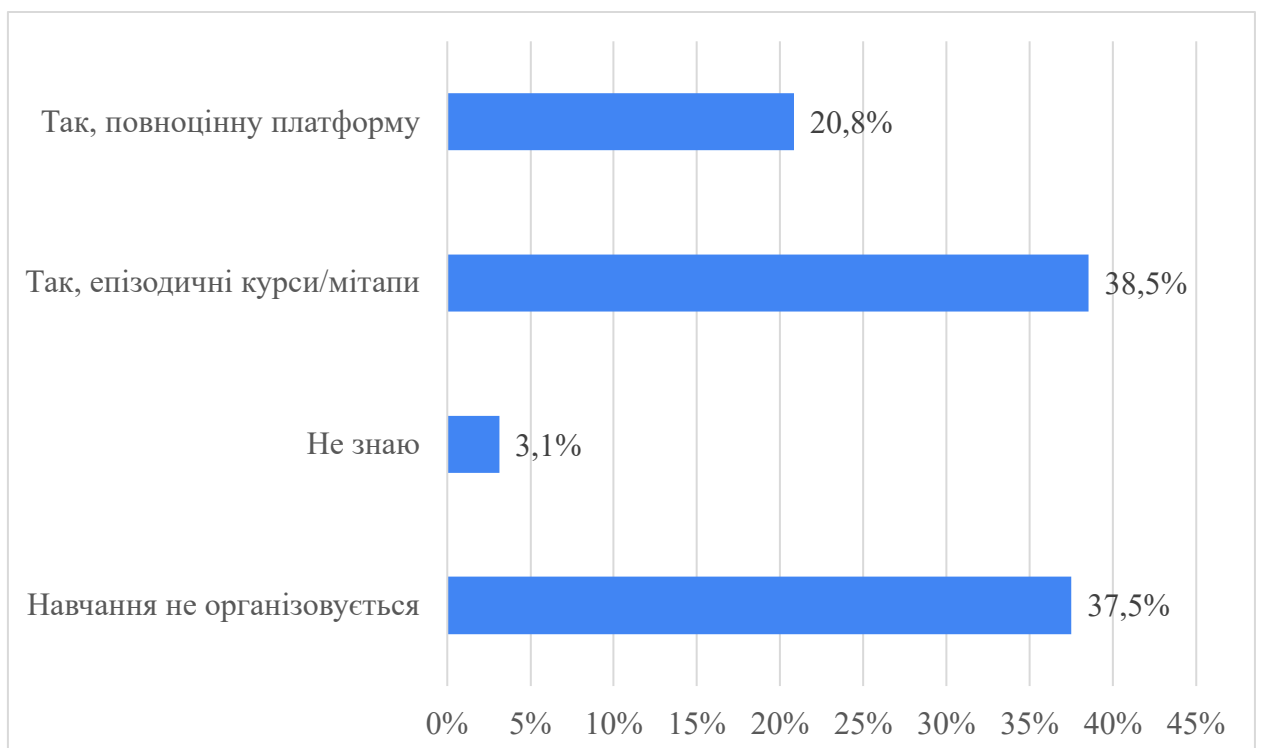


Рис. 2.6. Аналіз наявності у ІТ компанії внутрішньої системи навчання П_37

Невеликий відсоток (3,1 %) не обізнаний щодо організації навчання в їхній компанії, що також може свідчити про недостатню комунікацію між менеджментом і працівниками. Така структура розподілу вказує на значний потенціал для вдосконалення внутрішніх освітніх процесів в ІТ-організаціях України.

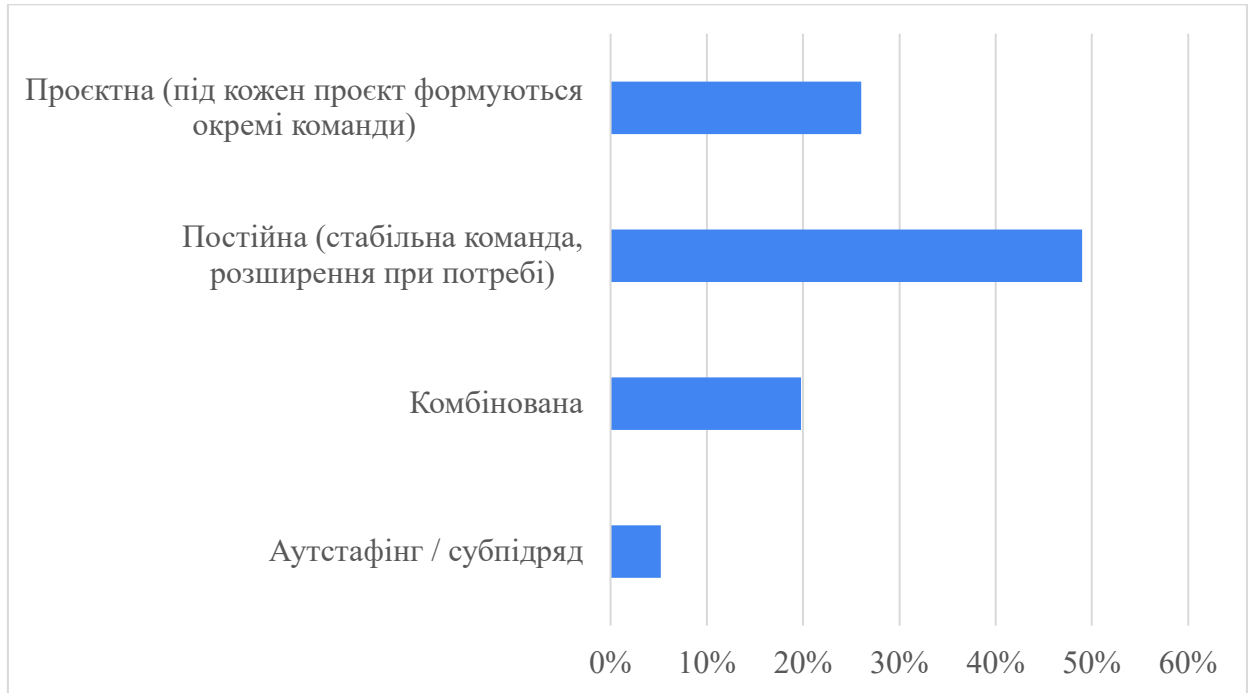


Рис. 2.7. Домінуючі моделі формування персоналу у підприємствах ІТ сфери

П_38

Результати опитування свідчать, що серед досліджуваних підприємств ІТ-сфери домінує модель формування персоналу зі стабільною основною командою, яка за потреби може розширюватися, – її обрали 49,0 % респондентів. Досить поширеним також є проєктний підхід, коли для кожного проєкту формуються окремі команди, що зазначили 26,0 % опитаних. Комбіновану модель, яка поєднує ознаки різних підходів до організації персоналу, використовують 19,8 % підприємств. Найменш розповсюдженою виявилася практика аутстафінгу або субпідряду, яку застосовують лише 3,1 % респондентів. Такий розподіл демонструє переважання стабільних кадрових структур з елементами гнучкості, тоді як залучення зовнішніх ресурсів у вигляді субпідряду використовується зрідка. Загалом результати вказують на

орієнтацію компаній на збереження власного кадрового ядра з можливістю оперативного масштабування у разі потреби.

На рис. 2.8. візуально представлено бачення розподілу домінуючих моделей формування персоналу у підприємствах ІТ сфери за думкою опитаних працівників.

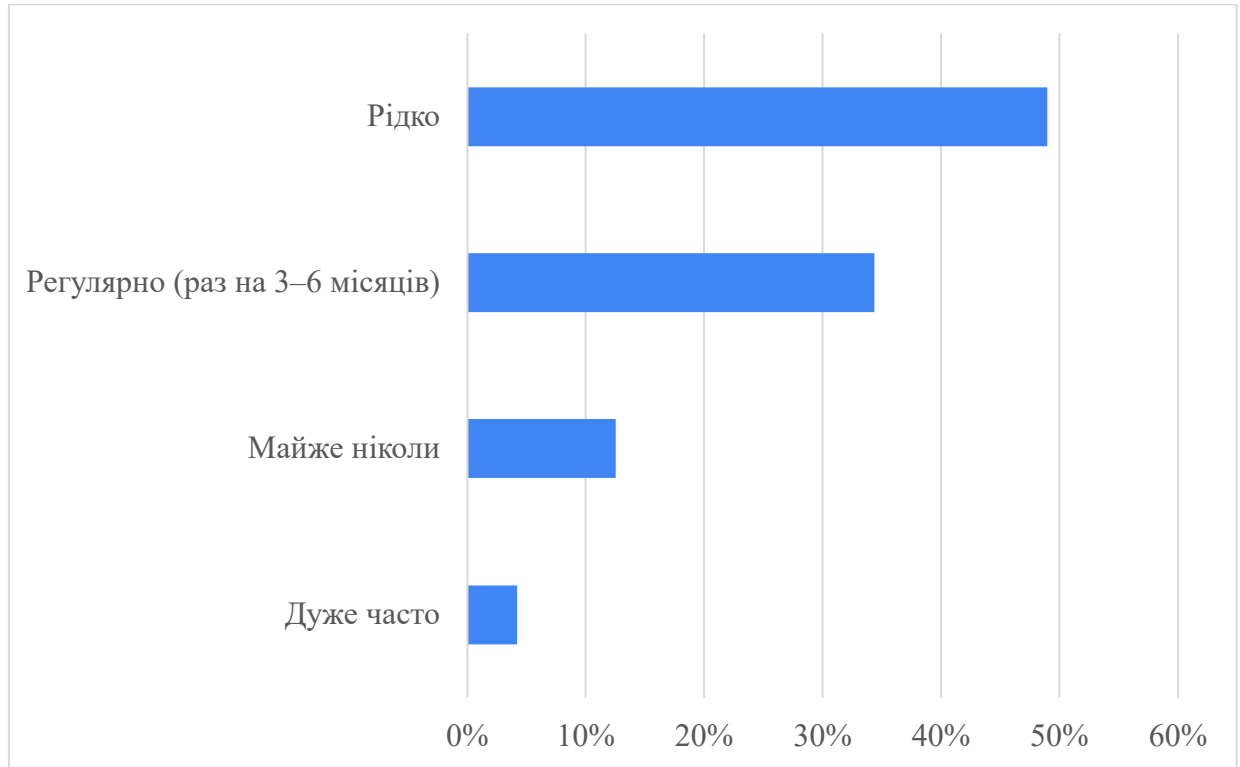


Рис. 2.8. Домінуючі моделі формування персоналу у підприємствах ІТ сфери

П_39

В результаті узагальнення відповідей виявлено, що більшість підприємств ІТ-сектору орієнтуються на формування стабільних команд із можливістю їхнього розширення за потреби – таку модель зазначили 49,0 % респондентів. Водночас 26,0 % компаній надають перевагу проєктному підходу, коли під кожне завдання створюються окремі команди, що узгоджується з попередніми результатами опитування щодо гнучкості організаційних структур. Комбіновану модель, яка поєднує елементи стабільних та гнучких форматів, використовують 19,8 % опитаних, що свідчить про прагнення адаптувати кадрову політику до змінних умов ринку та специфіки проєктів. Найменш поширеною залишається практика аутстафінгу

чи субпідряду (5,2 %), що узгоджується з виявленою раніше тенденцією утримувати основні компетенції всередині компанії.

Загалом результати підтверджують орієнтацію ІТ-підприємств на розвиток власного кадрового потенціалу, навіть у таких складних повоєнних умовах, інвестування у підготовку фахівців та підтримання командної цілісності, що було простежено й у відповідях на попередні питання щодо системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Такий підхід забезпечує стабільність бізнес-процесів і водночас залишає простір для гнучкого реагування на зовнішні виклики.

Як показує практика управління персоналом, зміни структури, складу, функціональних обов'язків чи робота в умовах невизначеності часто супроводжуються стресом, що суттєво відбивається на продуктивності праці. Тож виглядає логічним далі поцікавитись, завдяки чому персонал зберігає працездатність.

Тож з'ясування чинників, які допомагають працівникам підприємств ІТ-сектору зберігати ефективність у стресових умовах, є логічним продовженням попередніх питань щодо моделей формування персоналу та систем підтримки колективу. Це дає змогу комплексно оцінити не лише організаційні підходи, а й внутрішні культурні та ціннісні орієнтири компаній, що безпосередньо впливають на продуктивність у кризових ситуаціях. Розподіл думок опитаних в цьому контексті наведено на рис. 2.9.

За результатами опитування, ключовим чинником збереження ефективності є корпоративні цінності, серед яких довіра, прозорість, відповідальність, командна робота та інноваційність – їх відзначили 30,2 % респондентів. Визначеність у ролях, чіткий розподіл функцій та обов'язків посідають друге місце (25,0 %), що свідчить про важливість структурованості процесів у стресових умовах. Значна частина опитаних також наголошує на важливості підтримки колег (18,8 %) та можливості відкрито визнавати брак інформації чи ресурсів (13,5 %), що створює умови для прозорості комунікації та командної взаємодії. Лояльність керівництва (7,3 %) і простота процедур (5,2

%) відзначені рідше, однак вони також залишаються суттєвими факторами стабільності. Загалом отримані дані вказують на пріоритетність ціннісно орієнтованої корпоративної культури та чіткої організації роботи як основи стійкості ІТ-компаній до стресових викликів.

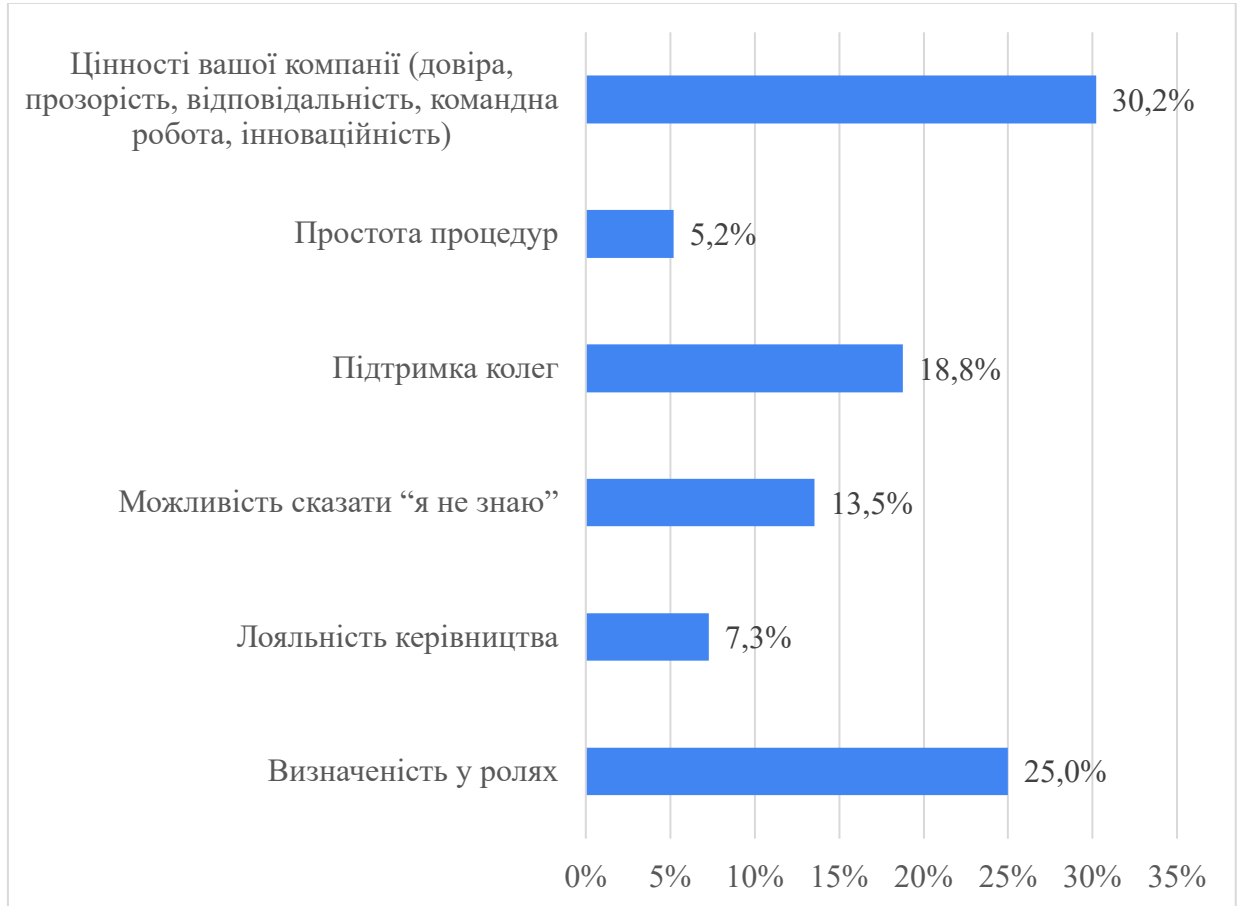


Рис. 2.9. Розподіл думок опитаних щодо відповіді на питання «Що допомагає зберегти ефективність у стресових ситуаціях?» П_40

Узагальнюючи результати опитування, можна окреслити цілісний профіль працівників ІТ-сфери України в умовах дистанційної зайнятості. Встановлено, що кадровий склад галузі характеризується відносною молодістю, збалансованістю гендерної структури та високим рівнем кваліфікації персоналу. Визначення освітнього профілю підтвердило, що більшість працівників мають вищу технічну або економічну освіту, що корелює з потребами швидкозмінного ІТ-ринку та сприяє формуванню компетентних команд. Дослідження моделей формування персоналу продемонструвало перевагу стабільних команд із можливістю гнучкого розширення, що

забезпечує надійність бізнес-процесів і водночас дозволяє швидко адаптуватися до нових проєктів. Проєктні та комбіновані формати організації роботи також залишаються поширеними, проте суттєво поступаються за часткою стабільним кадровим структурам, тоді як аутстафінг використовується обмежено.

Опитування щодо чинників збереження ефективності у стресових ситуаціях виявило ключову роль корпоративних цінностей (довіри, прозорості, відповідальності та командної роботи), які працівники оцінюють як найважливіший ресурс стійкості. Визначеність ролей, чітка організація процесів і підтримка колег посідають другорядні, але значущі позиції, створюючи основу для ефективної взаємодії у віддаленому форматі. Наявність культури відкритої комунікації, де працівники можуть визнавати нестачу інформації чи ресурсів без ризику осуду, сприяє зміцненню командної згуртованості. Лояльність керівництва та простота процедур, хоча і менш часто відзначаються респондентами, залишаються важливими індикаторами зрілої системи управління персоналом. Сукупно ці результати підтверджують, що працівники ІТ-сфери в умовах дистанційної зайнятості орієнтовані на поєднання стабільності, професійного розвитку та ціннісної інтегрованості колективів.

Таким чином, сформований профіль працівника свідчить про високий рівень професійних компетенцій, готовність до гнучкої роботи в проєктних середовищах та водночас потребу у чітких організаційних орієнтирах і корпоративній підтримці. На нашу думку, це однозначно створює підґрунтя для подальшого аналізу ефективності практик управління персоналом у дистанційному форматі. Логічним наступним кроком є оцінювання того, наскільки діючі механізми управління відповідають очікуванням працівників та здатні забезпечити стабільну продуктивність і розвиток компаній в умовах віддаленої роботи.

2.2. Оцінювання практики застосування механізмів управління персоналом, заснованих на конкурентоспроможності, в умовах дистанційної зайнятості

Оцінювання практики застосування механізмів управління персоналом у дистанційній зайнятості є важливим завданням, оскільки від якості кадрових процесів безпосередньо залежить ефективність та стійкість компаній у сучасних умовах. Віддалений формат роботи вимагає переосмислення традиційних підходів до рекрутингу, адаптації, навчання, мотивації та утримання персоналу. За відсутності фізичної присутності працівників посилюється потреба у прозорих процедурах, чітких комунікаційних каналах і системах підтримки, що робить роль HR-функції більш комплексною та стратегічною. Проблематика полягає у тому, що багато підприємств зберігають адміністративний чи тактичний підхід до роботи з персоналом, що може обмежувати можливості ефективного реагування на виклики дистанційної зайнятості. Недостатня інтеграція HR-функції в стратегічне управління компанією знижує здатність прогнозувати кадрові потреби, формувати корпоративну культуру та забезпечувати розвиток персоналу на довгострокову перспективу.

Нижче наведено думку працівників досліджених ІТ підприємств щодо наявності та ролі HR-функції на їхньому підприємстві в сучасних умовах (рис. 2.10).

Аналіз розподілу думок респондентів щодо ролі HR-функції на ІТ-підприємствах показав, що 38,5 % компаній взагалі не мають окремого HR-відділу, що вказує на обмеженість спеціалізованих кадрових процесів.

Наявну функцію HR-менеджменту вбачають на підприємства, де працюють, 61,5 %. Тактичний рівень роботи з персоналом, орієнтований переважно на підбір та утримання кадрів, відзначили 37,5 % опитаних. Адміністративну функцію, зосереджену на кадровому діловодстві, вказали 18,8

% компаній, що свідчить про збереження традиційних підходів без акценту на розвиток персоналу.

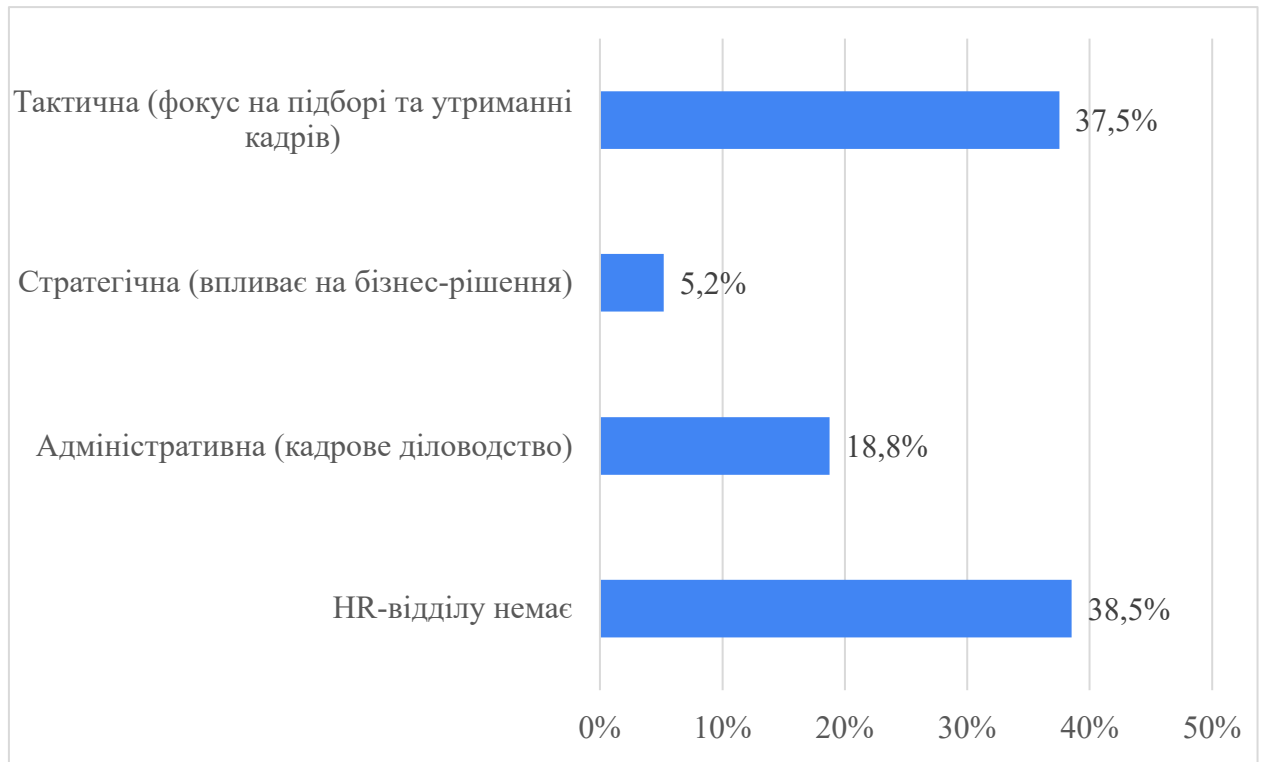


Рис. 2.10. Бачення працівниками ролі HR-функції на IT підприємстві в сучасних умовах П_40

Лише 5,2 % респондентів зазначили, що HR-функція має стратегічний характер і впливає на ключові бізнес-рішення. Така структура розподілу демонструє переважання оперативних і адміністративних завдань над довгостроковим плануванням розвитку людського капіталу. Це підкреслює потребу у зміщенні акцентів з рутинних процедур на формування HR як повноцінного стратегічного партнера бізнесу, особливо в умовах дистанційної роботи, де питання ефективної комунікації, мотивації та розвитку персоналу набувають особливої ваги.

Оскільки переважною функцією серед тих, де вона присутня, виявилась тактична, що позиціонує себе через процедури найму, логічно подивитись, які канали рекрутингу найчастіше використовуються (рис. 2.11).

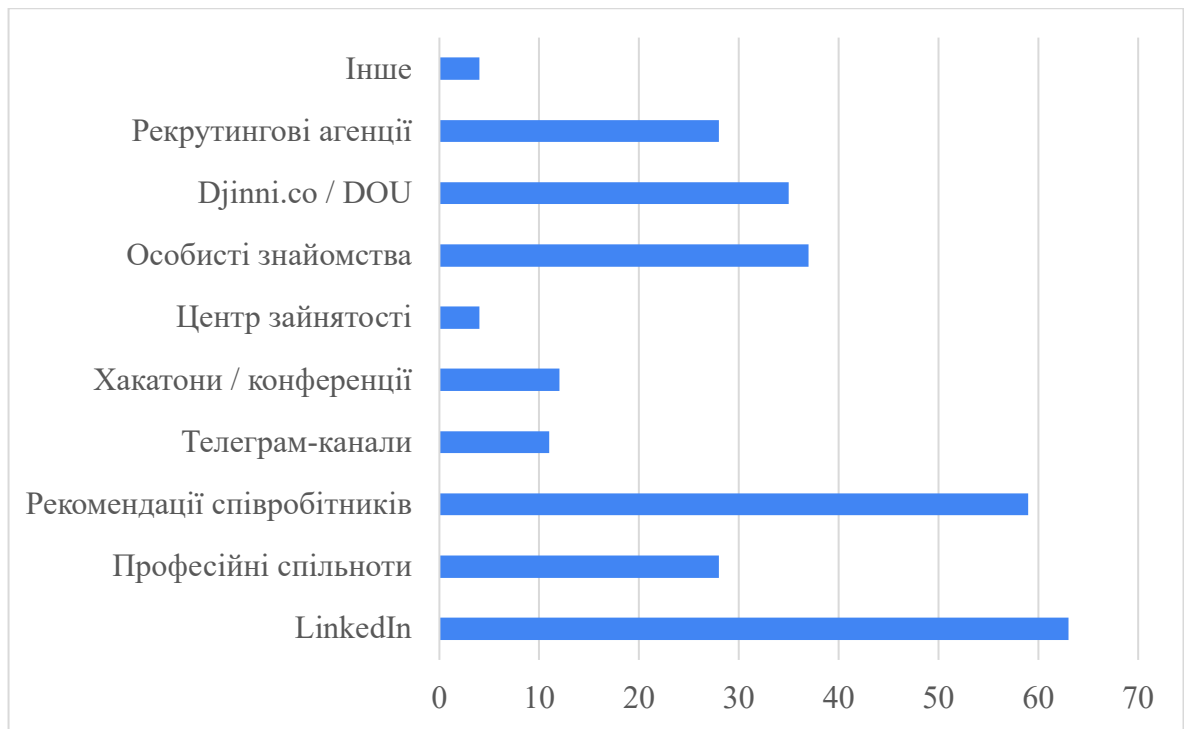


Рис. 2.11. Частота використання каналів рекрутингу на досліджених ІТ підприємства П_43

У ході дослідження проаналізовано частоту використання основних каналів рекрутингу. Виявлено, що найбільш поширеними інструментами пошуку кандидатів є LinkedIn (63 випадки, 1 ранг) та рекомендації співробітників (59 випадків, 2 ранг), що підтверджує високу ефективність мережевих платформ та внутрішніх рефералів. Значна роль належить також особистим знайомствам (37 випадків, 3 ранг) та спеціалізованим платформам Djinni.co / DOU (35 випадків). Професійні спільноти (28 випадків) і рекрутингові агенції (28 випадків) залишаються важливими, хоча менш пріоритетними каналами. Хакатони та конференції (12 випадків), телеграм-канали (11 випадків) та центр зайнятості (4 випадки) мають другорядне значення. Поодинокі згадки про інші джерела рекрутингу (4 випадки) свідчать про наявність специфічних підходів, орієнтованих на окремі компанії. Узагальнено, результати обґрунтовують тенденцію домінування цифрових і реферальних каналів у сучасному процесі найму.

Далі на рис 2.12 наведено думку щодо використання певних етапів

адаптації нового працівника на підприємствах. Слід зазначити, що запитання передбачало можливість множинної відповіді, тож оцінюватиметься частота певних варіантів відповідей в узагальненому вигляді.

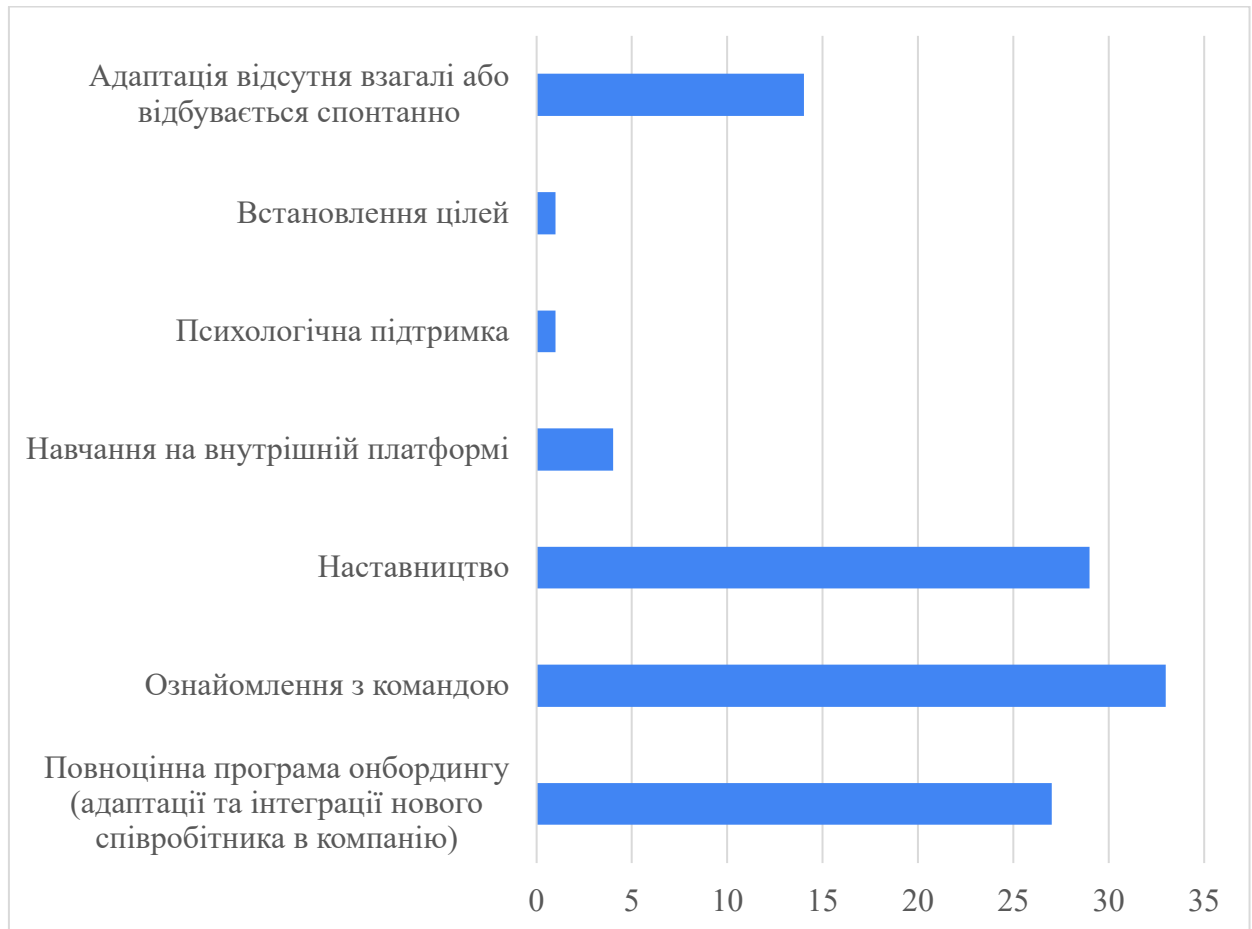


Рис. 2.12. Частота використання певних етапів адаптації нового працівника на підприємствах П_43

Опитування виявило, що найпоширенішими та найважливішими аспектами адаптації нових співробітників, за їхніми відповідями, є ознайомлення з командою (1 місце), наставництво (2 місце) та повноцінна програма онбордингу (3 місце). Ці три варіанти отримали найбільшу кількість згадок, що свідчить про високу цінність соціальної інтеграції та структурованої підтримки для нових працівників.

З іншого боку, такі елементи, як навчання на внутрішній платформі, психологічна підтримка та встановлення цілей, згадувалися значно рідше, що

може вказувати на їх меншу поширеність або пріоритетність у поточних процесах адаптації.

Значна кількість відповідей, що адаптація відсутня взагалі або відбувається спонтанно (12,8 %), вказує на наявність компаній, де процеси адаптації не є систематичними. Цей результат підкреслює потребу у впровадженні більш структурованих програм для забезпечення успішної та комфортної інтеграції нових співробітників.

Розглянемо, чи відбувається оцінка ефективності персоналу на поточних ІТ підприємствах (рис. 2.13).

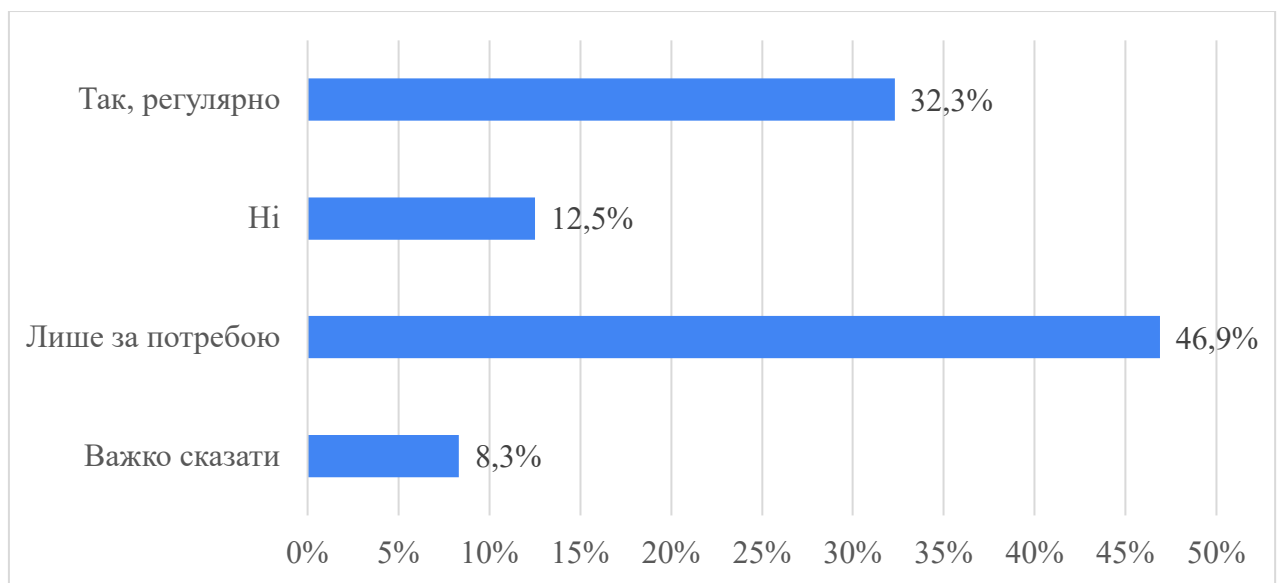


Рис. 2.13. Фактичне здійснення оцінки ефективності персоналу на досліджених ІТ підприємствах П_44

Так близько 47 % опитаних констатувати, що така оцінка здійснюється на їхніх підприємствах лише за потребою. Про регулярність оціночних дій керівництва заявили лише 32, % опитаних працівників. Однозначно негативну відповідь надали 12,5 %, що ще підсилюється тими, що були не визначені (8,3 %).

Погоджуємося з думкою, що адекватна оцінка ефективності персоналу спонукає керівництво до оптимізації систем мотивації, а персонал до професійного розвитку. Тож цікаво, які саме навички підприємство заохочує розвивати (рис. 2.14).

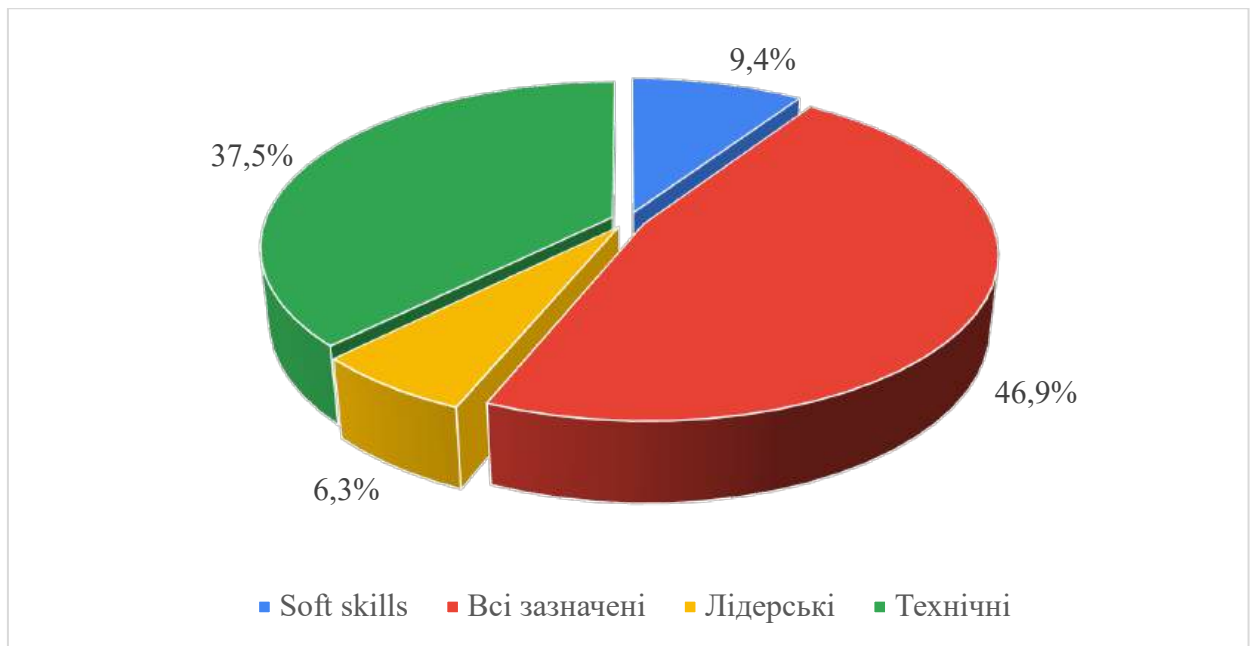


Рис. 2.14. Перелік навичок, які підприємства заохочують розвивати П_45

Проведене опитування виявило, що більшість опитаних компаній надають перевагу комплексному підходу до розвитку персоналу. Як показують результати, 46,9% респондентів зазначили, що їхні підприємства заохочують розвиток всіх вищезазначених навичок. Це свідчить про розуміння важливості гармонійного поєднання різних типів компетенцій для досягнення загального успіху.

На другому місці за популярністю знаходяться технічні навички з часткою 37,5%. Цей високий показник підкреслює, що в умовах динамічного технологічного прогресу підприємства продовжують інвестувати у професійну експертизу своїх працівників, що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності. Soft skills (м'які навички) отримали 9,4% відповідей. Незважаючи на меншу частку порівняно з технічними, цей результат все ж підтверджує зростання уваги до міжособистісних, комунікаційних та емоційних компетенцій, які є ключовими для ефективної командної роботи та лідерства. Найменш поширеною відповіддю виявилися лідерські навички з показником 6,3%. Це може свідчити про те, що розвиток лідерства часто є частиною програм підвищення кваліфікації або ж розглядається як аспект soft skills, а не як окрема

категорія. Однак, такий результат також може вказувати на потребу у більшій увазі до цілеспрямованого розвитку майбутніх керівників.

Однак, проваджувані програми навчання мають узгоджуватись з індивідуальними планами розвитку ключових працівників і бути для них зрозумілими. У зв'язку з цим було досліджено, чи уявляють працівники такі плани власного розвитку залежно від того, чи заохочується взагалі на поточному підприємстві внутрішнє кар'єрне зростання (рис. 2.15).

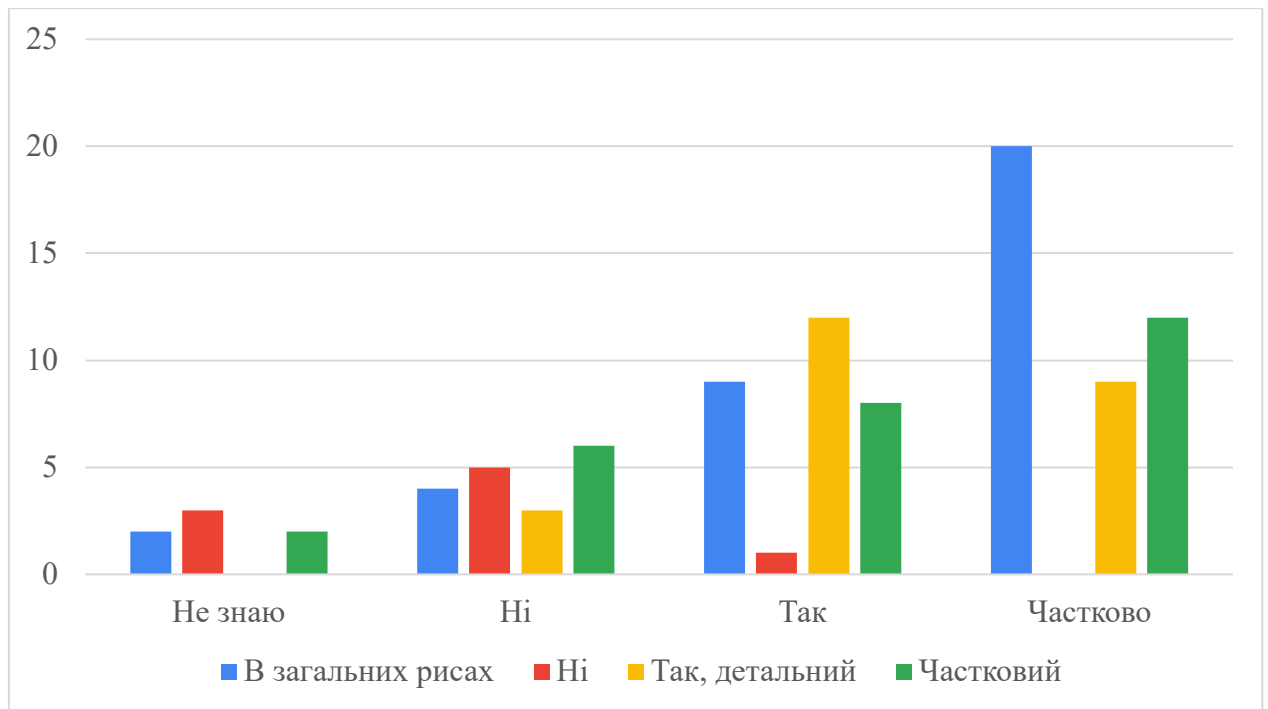


Рис. 2.15. Аналіз наявності індивідуальних планів розвитку працівників залежно від заохочення внутрішнього кар'єрного зростання підприємством П_46_52

Проведене опитування показало, що більшість респондентів мають певний рівень планування свого кар'єрного зростання. Загальна кількість опитаних становила 96 осіб. Основні результати дослідження свідчать про те, що найбільша частка опитаних (41 особа) відповіла «Частково». Це вказує на наявність у респондентів певного бачення свого розвитку, але, можливо, без чітко структурованих та деталізованих планів. Ця група, що становить близько 42,7% від загальної кількості, є найбільшою, що підкреслює поширеність гібридного підходу до планування кар'єри. 30 респондентів (близько 31,3%)

вказали, що «Так», вони мають особистий план професійного розвитку.

Ця група, що є другою за чисельністю, свідчить про високий рівень усвідомленості та проактивності у плануванні власної кар'єри серед значної частини опитаних. 18 осіб (близько 18,8%) відповіли «Ні», що вказує на відсутність формалізованого плану розвитку у менш значної, але все ж помітної частини респондентів. Найменша група (7 осіб, що близько 7,3%) обрала відповідь «Не знаю». Це може бути пов'язано з невизначеністю щодо своїх майбутніх професійних цілей або недостатнім розумінням самого поняття плану професійного розвитку.

Таким чином, результати опитування демонструють, що більшість опитаних, так чи інакше, приділяють увагу своєму професійному розвитку, хоча і не завжди мають повний та детальний план.

Згідно з результатами опитування, участь співробітників у зовнішньому навчанні не є регулярною, але досить поширеною практикою (рис. 2.16).

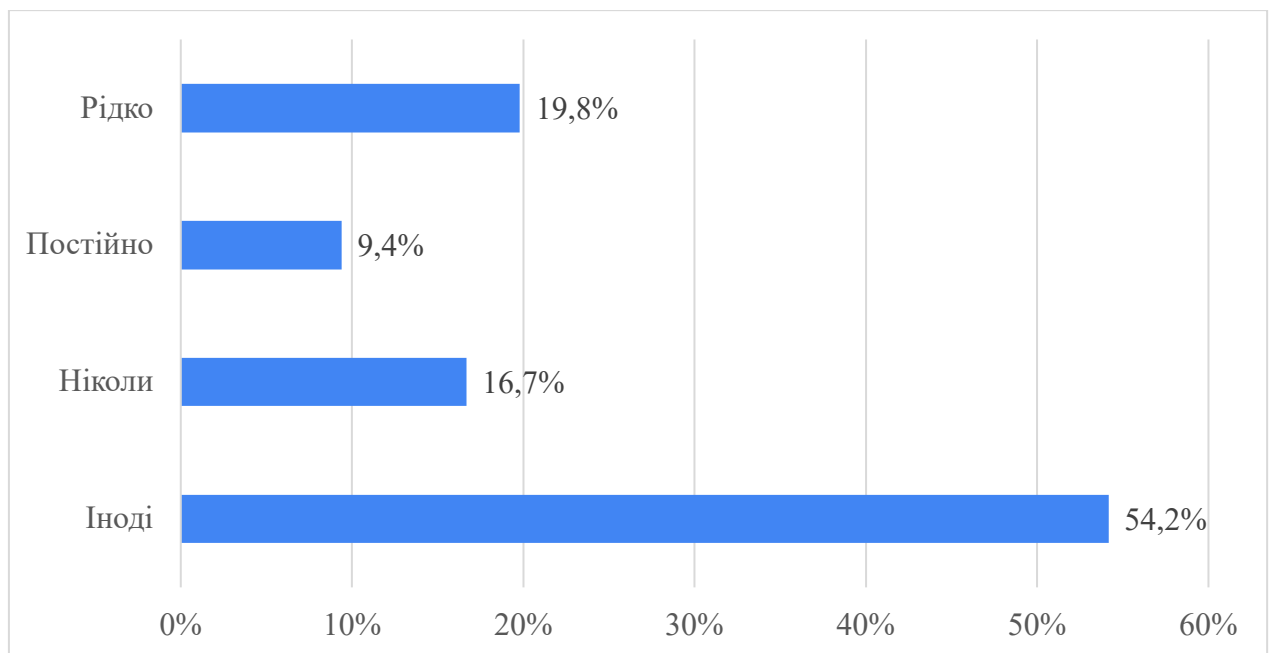


Рис. 2.16. Як часто співробітники беруть участь у зовнішньому навчанні П_47

Найбільша частка респондентів, а саме 54,2%, вказали, що співробітники беруть участь у зовнішньому навчанні «Іноді». Це свідчить про те, що підприємства визнають важливість зовнішнього навчання, але не роблять його постійним елементом розвитку персоналу. Найімовірніше, таке навчання

організовується за потреби, наприклад, для освоєння нових технологій або підвищення кваліфікації. В свою чергу, «Рідко» беруть участь у зовнішньому навчанні 19,8% опитаних. Це вказує на обмежений доступ до такого типу навчання або на його використання лише в особливих випадках. Разом із показником "Іноді" це підкреслює, що гнучкий і несистематичний підхід до зовнішнього навчання є домінуючим. І 16,7% респондентів відповіли «Ніколи». Такий результат свідчить, що деякі компанії зовсім не інвестують у зовнішнє навчання, можливо, надаючи перевагу внутрішнім програмам або вважаючи це неефективним.

І лише 9,4% опитаних зазначили, що їхні співробітники беруть участь у зовнішньому навчанні «Постійно». Це найменша частка, що говорить про те, що лише невелика кількість підприємств мають систематичну і безперервну політику розвитку персоналу за допомогою зовнішніх джерел.

Опитування щодо того, чи має підприємство чітко визначені вимоги до конкурентоспроможності кадрів, показало, що більшість компаній мають певне уявлення про необхідні вимоги, але не завжди вони є формалізованими (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Особливості реакції підприємств на зміну ринку праці в залежності від чітко визначених їх вимог до конкурентоспроможності кадрів П_48_49

Найбільша частка респондентів (45,8 %), а саме 44 особи, обрали відповідь «Частково». Це свідчить про те, що підприємства, хоч і мають певні критерії та уявлення про конкурентоспроможність, не завжди фіксують їх у чітко визначених документах чи процедурах. На другому місці за кількістю відповідей (20,8 %, 20 осіб) знаходяться ті, хто зазначив «Так, формалізовані». Ця група демонструє, що у значній частині компаній існують розроблені та офіційно затверджені вимоги до професійних якостей та навичок працівників, що є ключовим для стратегічного управління персоналом. Відповідь «Не знаю» обрали 17 осіб. Це може вказувати на недостатню обізнаність керівників або HR-фахівців щодо наявності таких документів, або на їх відсутність у деяких підрозділах. Найменша група (15,6 % або 15 осіб) відповіла «Відсутні», що свідчить про ситуацію, коли деякі підприємства не розробили жодних формальних вимог до конкурентоспроможності кадрів, що може створювати ризики у довгостроковій перспективі. Таким чином, результати свідчать про неоднорідність підходів до оцінки конкурентоспроможності персоналу. Хоча більшість компаній мають певне бачення, лише частина з них формалізує ці вимоги.

На основі наданих даних, можна зробити висновок, що найбільш актуальними для посилення на підприємствах є комунікація в командах та управління кризовими ситуаціями (рис. 2.18).

Аналіз узагальнених результатів показав, що персонал вважає за необхідне зміни у комунікації в командах (36,5 %). Цей напрямок виявився найважливішим для посилення, що може свідчити про наявність проблем у взаємодії між співробітниками, що перешкоджає ефективній роботі. На другому місці за важливістю опинились уміння делегувати (20,8 %), що вказує на те, що багато керівників стикаються з труднощами в передачі повноважень, що може призводити до перевантаження та зниження ефективності.

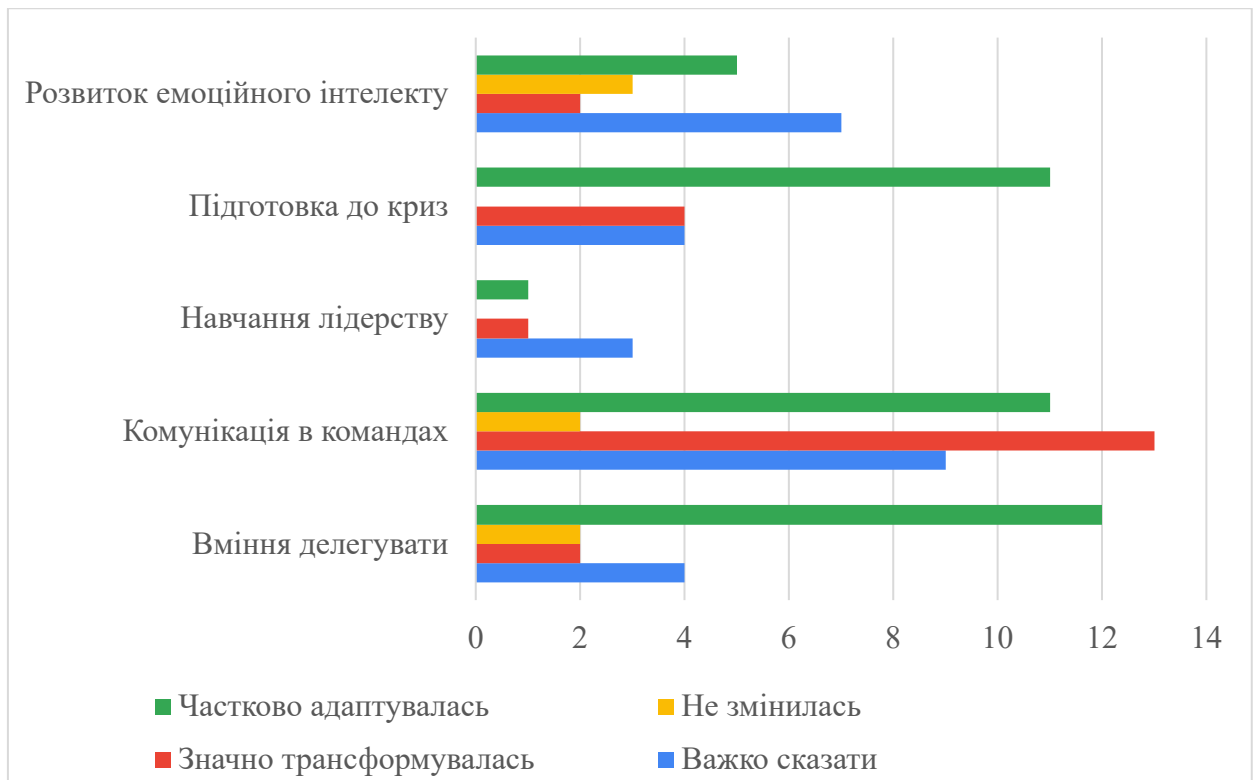


Рис. 2.18. Перспективи посилення управлінських підходів з урахуванням змін кадрової політики підприємства після 2022 року П_50_51

Потреба у підготовці до криз була обрана 19,8 % опитаних, що свідчить про те, що підприємства усвідомлюють важливість готовності до непередбачених ситуацій, зважаючи на сучасні виклики. За розвиток емоційного інтелекту виступили 17,7 %, такий показник демонструє, що емоційні та соціальні навички керівників стають все більш важливими для успішного управління колективом. Найменш актуальний напрямок, за думкою працівників ІТ-підприємств, навчання лідерству (5,2 %), що, можливо, вказує на те, що підприємства вже мають достатній рівень лідерських компетенцій або що ця сфера не сприймається як першочергова потреба.

В цілому заявили, що кадрова політика підприємства після 2022 року частково адаптувалась, 41,7 % опитаних, з яких 30 % потребують покращення саме в процесах делегування. Цікаво, що 22,9 % підприємств вимушені були значно трансформувати свою кадрову політику, і з них переважна більшість (59,1 %) відчують нагальну потребу у покращенні підходів до налагодження комунікацій.

У контексті даного дослідження, результати узагальнення відповідей на запитання щодо того, що найбільше заважає підвищенню особистої конкурентоспроможності, свідчать, найбільшою перешкодою для професійного розвитку є нестача часу (рис. 2.19), на що вказали 50,0% респондентів. Це факт підкреслює, що працівники відчувають значне навантаження, яке не дозволяє їм виділяти час на додаткове навчання, саморозвиток чи освоєння нових навичок.

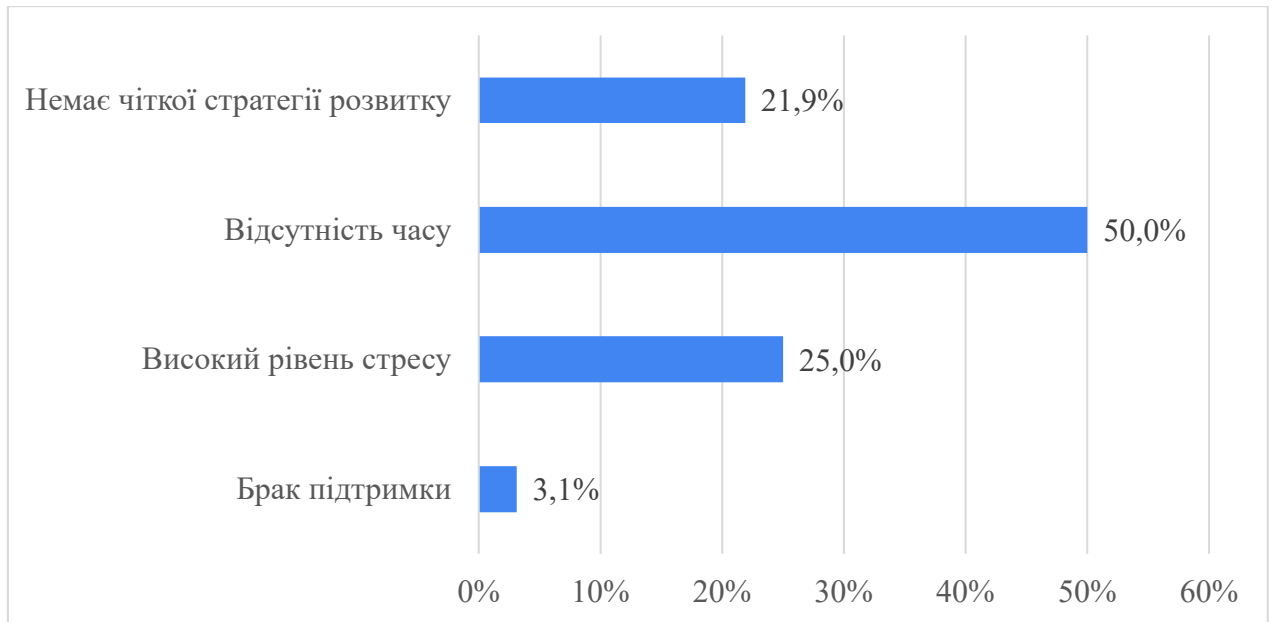


Рис. 2.19. Розподіл думок опитаних щодо того, що найбільше заважає підвищенню особистої конкурентоспроможності П_53

Також подібна ситуація може бути пов'язано з інтенсивним робочим графіком, великим обсягом завдань або недостатньою ефективністю управління часом. На другому місці знаходиться високий рівень стресу, який заважає 25,0% опитаних. Стрес може негативно впливати на мотивацію, концентрацію та здатність до навчання, що в кінцевому підсумку гальмує розвиток. Немає чіткої стратегії розвитку назвали перешкодою 21,9% респондентів. Це вказує на те, що значна частина працівників не має конкретного плану для досягнення своїх професійних цілей, що ускладнює їхній рух вперед. Найменш поширеною відповіддю є брак підтримки (3,1%). Це говорить про те, що, хоча підтримка з боку керівництва або колег і є важливою, вона не є основною перешкодою для

більшості співробітників. Отже, для підвищення конкурентоспроможності працівників підприємствам слід, перш за все, зосередитися на оптимізації робочих процесів та управлінні часом, а також на зниженні рівня стресу та наданні допомоги у формуванні індивідуальних планів розвитку.

Також останні запити роботодавців пов'язані з потребою у багатофункціональних фахівцях. Як в цьому контексті відчують себе досліджені ІТ-підприємства, зображено на рис. 2.20.

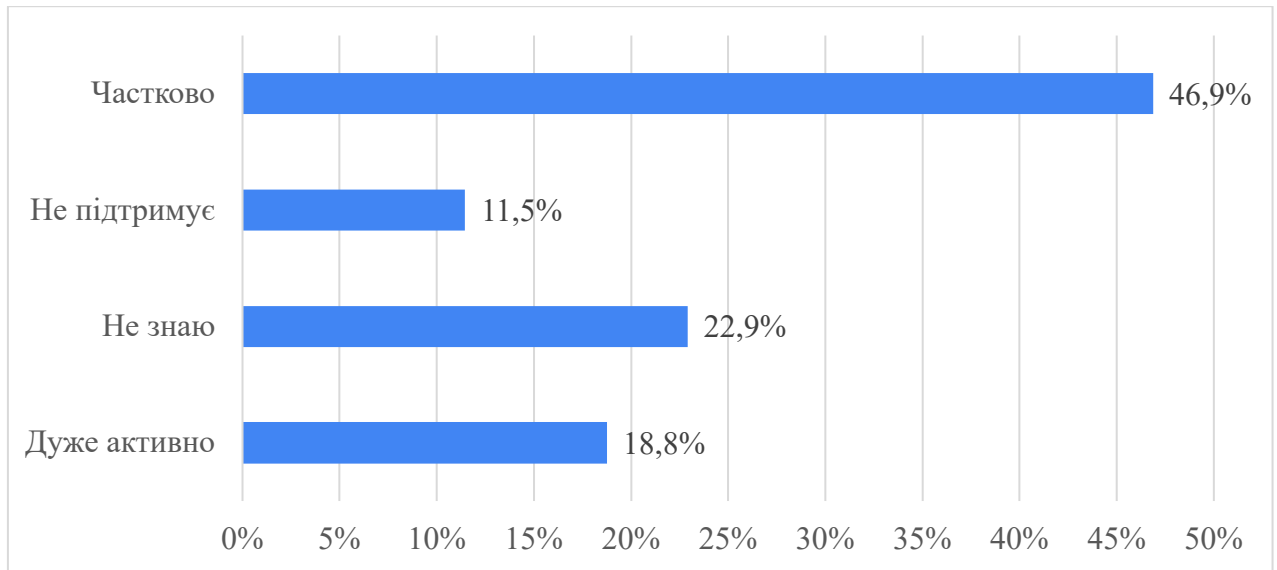


Рис. 2.20. Розподіл думок опитаних щодо підтримки розвитку універсальних спеціалістів П_54

Про дуже активну підтримку розвиток “універсальних” (T-shaped) спеціалістів доповіли 18,8 % і часткову підтримку зазначили 46,9 %. Доволі високий результат, що укладається у сучасні тренди.

Дистанційний режим також вносить корективи у процес управління персоналом, хоча і в різній мірі (рис. 2.21).

Суттєвих змін зазнали 12,5 % опитаних підприємств. Часткових близько половини (49,5 %). Взагалі змін не відчули 21,9 % опитаних, що свідчить про доволі високу гнучкість управлінських підходів.

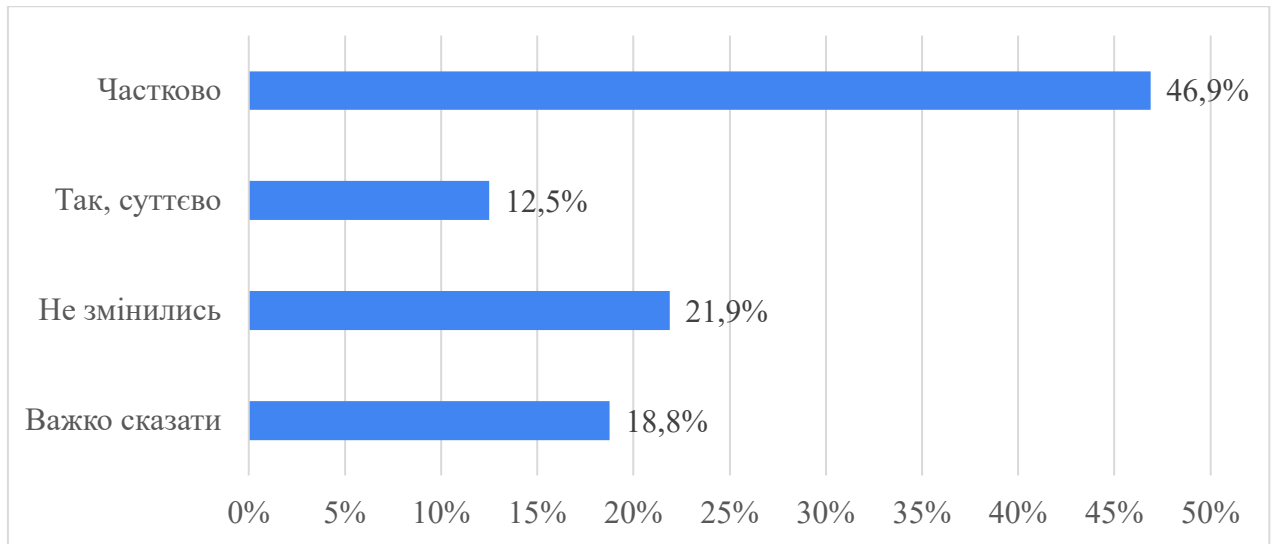


Рис. 2.21. Розподіл думок опитаних щодо змін моделі управління персоналом через дистанційність П_55

Аналіз відповідей на запитання, чи враховуються на підприємстві індивідуальні особливості працівників (психотип, ритм, життєві обставини), показує, що більшість підприємств приділяють увагу індивідуальним особливостям співробітників, хоча цей підхід не завжди є активним та всеохопним (рис. 2.22).

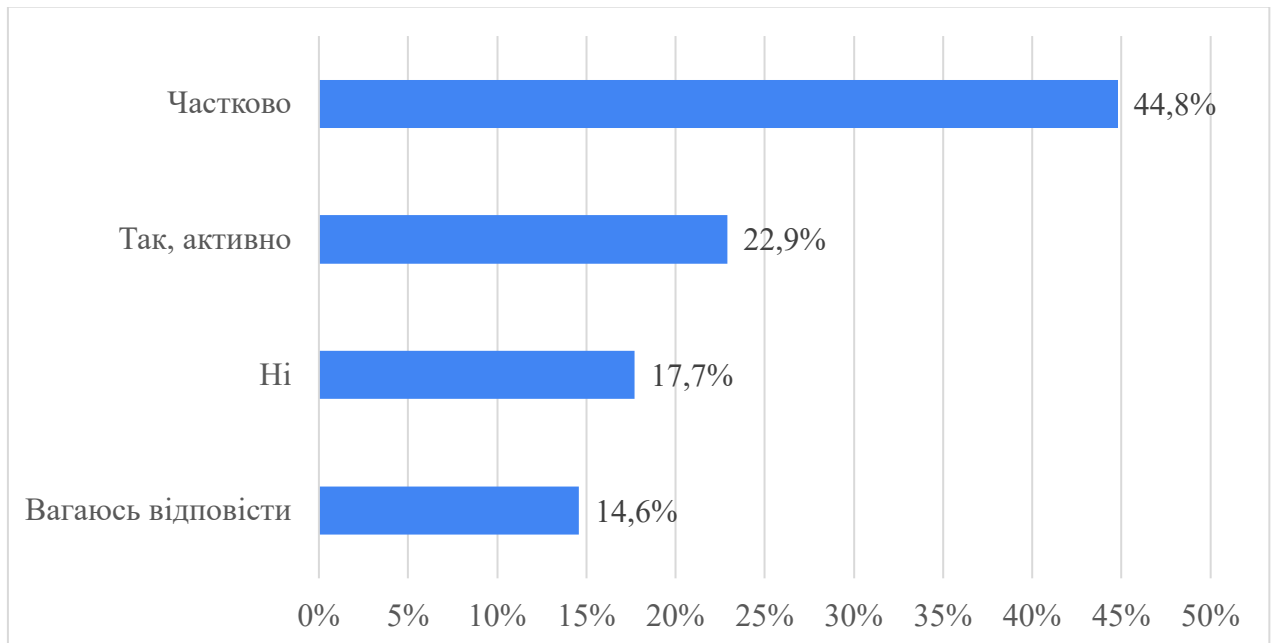


Рис. 2.22. Розподіл думок опитаних щодо врахування на підприємстві індивідуальні особливості працівників П_56

Так найбільша частка респондентів (44,8 %) відповіла по часткове врахування вказаних параметрів. Це свідчить про те, що підприємства, ймовірно, враховують деякі індивідуальні потреби та особливості, але не мають системного або формалізованого підходу до цього питання. Стверджувально відповіли 22,9 % опитаних, що вказує на наявність проактивних компаній, які цінують індивідуальний підхід до кожного працівника. А-от 17,7 % респондентів зазначили, що індивідуальні особливості взагалі не враховуються, що свідчить про відсутність такого підходу в певному сегменті підприємств. Вагались однозначно відповісти 14,6 % опитаних, що може вказувати на невизначеність або недостатню обізнаність про процеси, які відбуваються в компанії.

Отримані результати логічно узгоджуються з попередніми висновками про відсутність чітко формалізованих вимог до конкурентоспроможності кадрів та часто несистематичне зовнішнє навчання. Якщо підприємства не мають чітких, формалізованих вимог до працівників та їхнього розвитку, це створює простір для більш індивідуалізованого та менш структурованого підходу. Наприклад, часткове врахування індивідуальних особливостей відповідає зазначеній відсутності чіткої стратегії розвитку у 21,9% опитаних. Якщо у працівника немає власної стратегії, він покладається на те, що підприємство «частково» врахує його потреби. Також частковому плануванню професійного розвитку у 44 особи з попереднього опитування, що свідчить про гнучкість, але не про повноцінну інтеграцію індивідуальних особливостей у стратегію підприємства. І узгодженість бачимо щодо переважання відповідей «Іноді» та «Рідко» у зовнішньому навчанні. Замість постійного, структурованого навчання, підприємства, ймовірно, організовують його лише тоді, коли це відповідає індивідуальним потребам або запитам.

Отже, можна зробити висновок, що в більшості компаній існує певна гнучкість та увага до особливостей працівників, але вона часто не є частиною формалізованої та систематичної політики.

Щодо формату роботи, то проведене опитування виявило, що

найпоширенішими та найважливішими аспектами адаптації нових співробітників, за їхніми відповідями, є ознайомлення з командою, наставництво та повноцінна програма онбордингу (рис. 2.23). Вказані три варіанти отримали найбільшу кількість згадок, що свідчить про високу цінність соціальної інтеграції та структурованої підтримки для нових працівників.

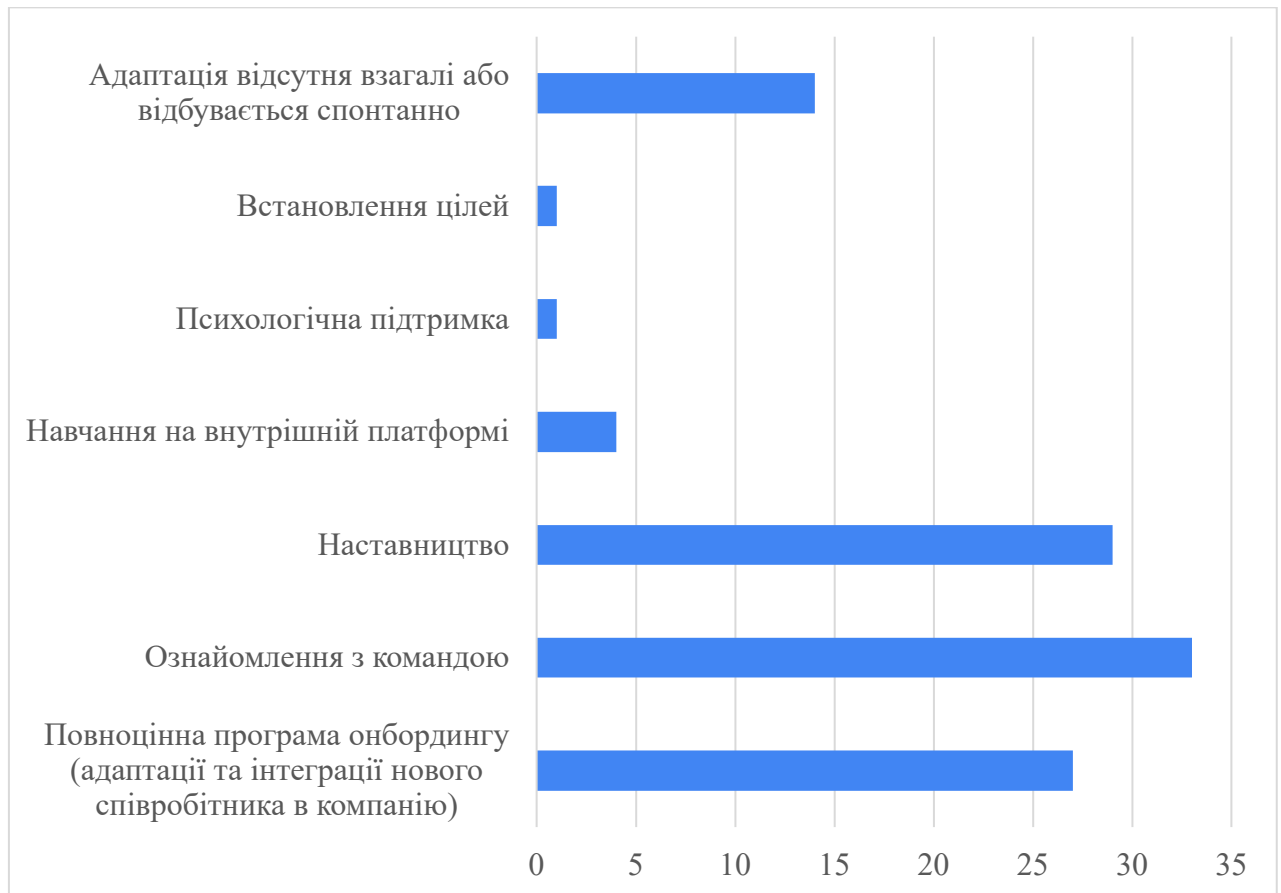


Рис. 2.23. Розподіл думок опитаних щодо формату роботи в їхній команді (за частотою згадування) П_58

З іншого боку, такі елементи, як навчання на внутрішній платформі, психологічна підтримка та встановлення цілей, згадувалися значно рідше, що може вказувати на їх меншу поширеність або пріоритетність у поточних процесах адаптації. Значна кількість відповідей (адаптація відсутня взагалі або відбувається спонтанно) вказує на наявність компаній, де процеси адаптації не є систематичними. Цей результат підкреслює потребу у впровадженні більш структурованих програм для забезпечення успішної та комфортної інтеграції нових співробітників.

Але ж кар'єра не тільки підвладна самому працівникові, для розвитку мають бути можливості та умови. Розглянемо, які зусилля прикладають дослідженні підприємства для мотивації працівників до професійного розвитку (рис. 2.24).

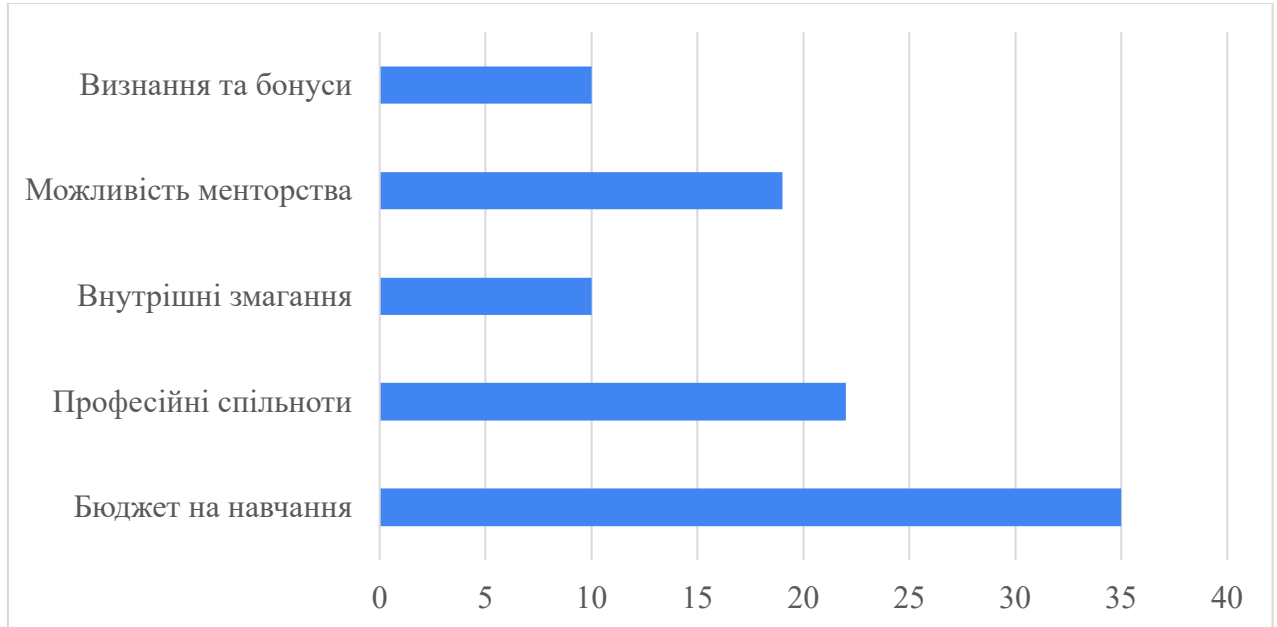


Рис. 2.24. Ініціативи підприємства, що мотивують працівника до професійного розвитку П_66

Проведемо детальний аналіз частоти найбільш затребуваних методів мотивації та розвитку на підприємствах.

На основі отриманих даних видно, що бюджет на навчання є найважливішим інструментом мотивації та розвитку, про що свідчить найбільша кількість згадувань (1 місце) серед опитаних працівників. Це підкреслює, що інвестиції в професійний розвиток працівників є пріоритетом для підприємств, що корелює з високою потребою в технічних навичках (37,5%) та повноцінній програмі онбордингу. Професійні спільноти та можливість менторства також є важливими, що узгоджується з результатами, де наставництво та ознайомлення з командою були високо оцінені. Це вказує на те, що соціальна інтеграція та обмін досвідом є ключовими для розвитку. Найменш поширеними інструментами є внутрішні змагання та визнання та бонуси, що, можливо, вказує на те, що ці методи не завжди є універсально

ефективними або використовуються рідше.

Виходячи з аналізу ключових критеріїв конкурентоспроможності працівників, логічно перейти до визначення проблем, які виникають в умовах дистанційної роботи. Ці проблеми, особливо комунікаційні бар'єри та втрата відчуття командності, безпосередньо впливають на реалізацію раніше визначених навичок та якостей. Таким чином, успішне управління персоналом вимагає врахування обох аспектів. Аналіз отриманого розподілу відповідей (табл. 2.1) дозволяє визначити частоту згадувань основних критеріїв оцінки конкурентоспроможності працівників. Слід зазначити, оскільки відповіді є множинними, сума частот перевищує загальну кількість спостережень.

Таблиця 2.1

Пріоритетність внутрішніх (базових) чинників оцінки
конкурентоспроможності фахівця в ІТ-сфері

Базовий чинник	Частота згадування	Ранг
Обсяг і якість знань, навичок, досвіду	63	1
Рівень спеціалізованої освіти	56	2
Здатність до швидкого навчання	24	3
Рівень професійної мотивації та прагнення до розвитку	20	4
Відповідальність за результат	12	5
Працездатність, витривалість, психофізіологічна готовність до навантажень	10	6
Здатність до самоконтролю, внутрішня дисципліна	10	6
Самоорганізація та тайм-менеджмент	10	6
Гнучкість мислення, здатність до переорієнтації	10	6
Вміння працювати автономно та приймати рішення	5	7
Універсальність працівника / здатність до мультизадачності	1	8
Психологічна стійкість та готовність до стресу	1	8

Сформулюємо узагальнені результати аналізу критеріїв конкурентоспроможності у контексті управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. Для покращення візуалізації топ-п'ятірку у таблиці виокремлено кольором. Отримані результати підкреслюють, що ключовими для конкурентоспроможності кадрів є класичні критерії, такі як обсяг і якість знань,

навичок, досвіду та рівень спеціалізованої освіти. Це свідчить, що незважаючи на зміну форматів роботи, фундаментальна професійна підготовка залишається найважливішою.

Проте, в контексті дистанційної зайнятості, особливого значення набувають такі критерії, як здатність до швидкого навчання та рівень професійної мотивації, що отримали значну кількість згадувань. Це узгоджується з попередніми висновками, що основною перешкодою для особистого розвитку є нестача часу, а гнучкість і мотивація дозволяють долати цю проблему.

Також, самоорганізація та тайм-менеджмент хоча й згадуються зрідка, їх важливість зростає в умовах віддаленої роботи, де відсутність контролю може стати проблемою. Це посилює потребу в розвитку soft skills та гнучкості, які також були високо оцінені в інших опитуваннях. Найменша кількість відповідей щодо психологічної стійкості може вказувати, що, попри загальний високий рівень стресу, ця проблема розглядається як індивідуальна, а не як ключовий критерій оцінки.

Виходячи з нашого попереднього обговорення, де визначались ключові базові критерії конкурентоспроможності працівників, логічно розглянути, які управлінські підходи вважаються найактуальнішими для посилення їх на підприємствах. Цей перехід дозволяє зрозуміти, які саме заходи готові впроваджувати компанії для розвитку своїх співробітників з урахуванням виявлених потреб. Тож розподіл думок щодо того, які зовнішні (приватні) характеристики є найбільш важливими для підвищення конкурентоспроможності працівника з погляду роботодавця, наведено у табл. 2.2.

На основі наданої частоти згадувань, найважливішими критеріями для конкурентоспроможності кадрів є наступні. Здатність до самостійного оновлення знань (63 згадування, 1 ранг) та актуальність навичок на ринку (61 згадування, 2 ранг). Ці показники свідчать про те, що в умовах динамічного ринку праці ключовим є не стільки вже наявна освіта, скільки здатність

працівника постійно розвиватися і відповідати актуальним запитам. Надійність у виконанні задач (60 згадувань, 3 ранг) та здатність створювати високу цінність / прибутковість для компанії (55 згадувань, 4 ранг).

Таблиця 2.2

Пріоритетність зовнішніх (приватних) характеристик для підвищення конкурентоспроможності працівника з погляду роботодавця

Критерій	Частота згадування	Ранг
Здатність до самостійного оновлення знань	63	1
Актуальність навичок на ринку / ринкова затребуваність	61	2
Надійність у виконанні задач (дотримання строків, безпека коду тощо)	60	3
Здатність створювати високу цінність / прибутковість для компанії	55	4
Ініціативність / вміння пропонувати рішення	54	5
Аналітичне мислення / критичний підхід	53	6
Розвинені комунікативні навички	51	7
Готовність до постійного навчання та сертифікації	42	8
Баланс між технічними та soft skills	41	9
Командність / наявність соціального капіталу в спільноті	33	10
Готовність до змін у форматі зайнятості / мобільність	31	11
Репутація / бренд спеціаліста (портфоліо, публікації, участь у спільнотах)	21	12

Такий розподіл рангів підкреслює, що для підприємств, окрім інноваційності та розвитку, не менш важливими є стабільність і прямий економічний результат від роботи співробітника. Аналітичне мислення (53 згадування, 5 ранг) також отримало значну кількість згадувань. Не увійшли у топ'ятірку, але з невеликим розривом ініціативність (54 згадування) та розвинені комунікативні навички (51 згадування). Це свідчить про високу цінність так званих soft skills (м'яких навичок), які є критично важливими для ефективної взаємодії, вирішення проблем та розвитку компанії.

Баланс між технічними та soft skills (41 згадування), готовність до постійного навчання (42 згадування) та командність (33 згадування). Ці дані вказують на важливість гармонійного поєднання професійних та особистісних якостей, що є необхідним для успішної роботи в сучасному колективі.

Найменш поширеними, але все ще актуальними критеріями виявилися репутація (бренд) спеціаліста (21 згадування) та готовність до змін у форматі зайнятості (31 згадування). Це може свідчити про те, що, хоча ці фактори важливі, вони є менш пріоритетними порівняно з основними професійними та особистісними компетенціями.

За підсумками проведеного опитування в даному контексті, було проаналізовано ключові аспекти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості. Визначено, що найбільшими викликами є комунікаційні бар'єри та втрата відчуття командності. Обґрунтовано, що для подолання цих проблем найважливішими управлінськими підходами є посилення комунікації в командах та вміння делегувати.

Сформульовано, що конкурентоспроможність кадрів значною мірою залежить від здатності до самостійного оновлення знань та актуальності навичок на ринку. Проаналізовано, що підприємства надають перевагу комплексним методам навчання, зокрема наставництву та онлайн-курсам, і стимулюють розвиток персоналу, виділяючи бюджет на навчання. Встановлено, що більшість компаній частково враховують індивідуальні особливості працівників і мають не завжди формалізовані вимоги до їх конкурентоспроможності.

2.3. Рекрутинг і адаптація персоналу в умовах цифрової трансформації: дистанційна модель

Сучасний розвиток інформаційно- комунікаційних технологій надає прямий та безпосередній вплив на всі галузі бізнесу. HR-технології, зокрема рекрутинг, сьогодні неможливо уявити без автоматизації та цифровізації. Фахівці у сфері управління та підбору персоналу використовують у своїй роботі досягнення технічного та технологічного прогресу, інформаційні технології для

підвищення якості підбору фахівців та найму найкращих кадрів. Індустрія 4.0 (4-та промислова революція) продовжує відігравати все більш важливу роль у нашому суспільстві, створюючи безліч нових можливостей для розвитку ІТ-індустрії. Але сьогодні існують проблеми з якими стикаються фахівці по підбору ІТ персоналу. Сотні компаній у сфері інформаційних технологій щорічно одержують величезні інвестиції, які йдуть на розвиток. А розвиток у цій галузі завжди означає залучення нових розробників, що створює напругу ринку праці у цьому сегменті. Однак, незважаючи на зростаючу кількість університетів та інститутів, що займаються інформаційними технологіями, комп'ютерними науками тощо, попит суттєво перевищує пропозицію. Ця тенденція триває вже багато років і стала стійким трендом у ІТ-рекрутингу. За даними Бюро статистики праці, до 2026 року брак ІТ-інженерів у США буде гострішим, ніж будь-коли, і перевищить 1,2 мільйона фахівців.

За підсумками 2022 року ІТ-індустрія забезпечила валютні надходження до української економіки в \$7,34 млрд., що на \$400 млн. перевищує результат довоєнного 2021 року, повідомляє Асоціація IT Ukraine з посиланням на дані Національного банку. По суті результат повністю відповідає попереднім очікуванням. Станом на 1 січня 2023 року ІТ-бізнес перерахував до бюджету України податків та зборів на загальну суму 32,2 млрд. грн. - на 4,4 млрд грн. і на 16% більше за минулорічний показник. Водночас автори дослідження відзначають збільшення чисельності платників податків за ІТ-КВЕДами, а саме ФОПів [132].

«Цифра більш ніж за сім мільярдів доларів від експорту комп'ютерних послуг унікальна ще тим, що це найбільший показник за всю історію існування української ІТ-галузі, якого було досягнуто саме під час війни» [133].

Як уже неодноразово зазначалося раніше, безумовно, зростання ІТ-сектору є позитивною тенденцією та великим плюсом. Сподіваємося, ІТ-галузь продовжить зростання у 2023-му, проте існує думка, що масові звільнення, що почалися наприкінці 2022-го і продовжуються у світових ІТ-компаніях (Google, Microsoft, Meta, Amazon та інші), все гостріше

відчуватимуться в Україні. Існує реальний ризик уповільнення зростання та зміни висхідного тренду на низхідний [132].

Рекрутинг – процес пошуку та підбору фахівців на посаду в організації, який також є одним із обов'язків HR-менеджерів, його види згруповано у табл. 2.3. Завдання рекрутингу можна поділити на дві групи. Перша група – це завдання, які стосуються клієнту (замовник, компанія чи організація, на яку проводиться пошук і підбір персоналу) [134]: пошук персоналу відповідно до вимог компанії; проведення якісного підбору спеціаліста; підбір за певний термін (фіксований часовий проміжок). Завдання другої групи пов'язані з відділом рекрутингу: ефективність та рентабельність діяльності відділу; пошук та підготовка самих рекрутерів; створення HR – бренд та просування компанії на ринку праці.

Таблиця 2.3

Класифікація рекрутингу

<i>Mass recruitment</i> – найм великої кількості співробітників на однотипні вакансії	<i>Executive search</i> – підбір в основному на високі посади, унікальних фахівців у своїй сфері, менеджери вищої ланки
<i>Outsourcing</i> – делегування функцій з пошуку та підбору кадрів спеціалізованої компанії (кадрової агенції)	<i>Cross - country search</i> - пошук фахівців здійснюється на територіях інших країн
<i>Management Selection</i> (Відбір управлінців) - пошук та підбір менеджерів середньої управлінської ланки	<i>Graduate recruitment</i> – одна з технологій, в основі якої лежить пошук та підбір молодих фахівців

Джерело: складено за матеріалами [136]

Виділяють три основні технології рекрутингу: headhunting; традиційний пошук через спеціалізовані робітні сайти, ЗМІ, рекомендації та ін; масовий підбір[4]. Існує ширша класифікація за якою виділяють [136]:

В даний час 75% підприємств стикаються з проблемою нестачі кадрів або нестачею навичок у тих, хто перебуває на основних ІТ-позиціях. У умовах перед HR-менеджерами в ІТ-сфері постає ряд ключових завдань [137]:

1. Пошук кваліфікованих талантів.

2. Створення бренду роботодавця для підвищення привабливості.
3. Узгодженість між IT-рекрутером та техлідом.
4. Підбір персоналу у стислий термін.
5. Створення ефективного процесу рекрутингу.
6. Стимулювання до розвитку пасивних кандидатів.
7. Підтримка низької плинності кадрів.

Далі докладніше зупинимося на кожному пункті, і встановимо ступінь їх впливу на підбір IT персоналу.

1. Пошук кваліфікованих талантів. Проблеми, що супроводжують IT-рекрутинг, є в кожній галузі, але тільки тут вони виходять на зовсім новий рівень складності. IT-індустрія переживає бум завдяки її впровадженню у багато аспектів нашого повсякденного життя, що призводить до безпрецедентного попиту на IT фахівців. Лише цього року у світі різко зросла кількість вакансій, досягнувши 7 мільйонів. Але, на жаль, ринок праці може забезпечити потреби IT-компаній приблизно на 50% - за кількістю та якістю. Може здатися, що підбір IT персоналу - це робота, яка приносить «легкі гроші». Щось на кшталт: «Все, що їм потрібно зробити, це сісти, опублікувати опис роботи та домовитися про співбесіду!» Найбільша проблема, що супроводжує підбір IT-фахівців, полягає в тому, як знайти кваліфікованих кандидатів, які пройдуть усі етапи співбесіди. Щоб вирішити цю проблему докорінно, необхідно виконати деякі заходи, зокрема:

- постійно розширювати своє коло кандидатів;
- ретельно вникати у досвід кандидатів та продукти, якими вони володіють.

Пошук кваліфікованих кандидатів - це лише перший крок у дуже складному процесі найму, не говорячи вже про те, як зберегти таланти в майбутньому.

2. Створення бренду роботодавця для кращої конкуренції. Актуальність HR-брендування виникає в процесі проектування плану пошуку та підбору нових працівників з перспективами набору в штат тільки професійних

співробітників. Для забезпечення потоку необхідних претендентів та підвищення привабливості місця праці, треба відповідати іміджу і вести ефективну політику компанії. HR брендинг - створення та реалізація ціннісної пропозиції та її трансляція співробітникам та потенційним кандидатам.

Стратегія HR-бренду може складатися з наступних кроків: оцінка обстановки (організація фокус-групи з рекрутерами, проведення аналізу споживчого бренду та HR-даних, аналіз ЦА); дослідження конкурентів та ефективності впливу бренду всередині компанії (аналіз конкурентів, дослідження сприйняття бренду співробітниками компанії) та розробка стратегії реалізації HR-бренду (опрацювання процесу взаємодії бренду та цільової аудиторії, підбір інструментів реалізації, розробка платформи позиціонування та EVP). У HR-брендингу є два основних напрями: внутрішній і зовнішній (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Зовнішній та внутрішній HR-брендинг компанії

Зовнішній HR-брендинг	Внутрішній HR-брендинг
Спрямованість на майбутніх здобувачів та потенційних співробітників компанії	Існуючий штаб та співробітники, що працюють в компанії
Ведення сторінок компанії у соціальних мережах, створення тематичного контенту, адміністрування спільнот компанії та ін.	Аналіз мотивації, залученості та задоволеності співробітників
Розробка спільних заходів із іншими компаніями	Організація проєктів для підвищення лояльності співробітників та закріплення корпоративних цінностей
Розважальний або освітній контент, рекламні інтеграції, пов'язані з компаніями аналогічною або близькою за темою спрямованості	Публікація новин, інформаційних розсилок, статей про заходи та події, що стосуються персоналу компанії
Створення та реалізація програм з роботи з вишами та іншими навчальними закладами	Організація та проведення корпоративних заходів

Джерело: складено за матеріалами [138]

На думку відділу кадрів, можливо, бренд роботодавця - це робота відділу маркетингу, а не їх. Однак, обговорюючи тут бренд роботодавця, необхідно підкреслити робоче місце, професійні пільги, страхування тощо, які можуть справити враження та залучити кандидатів. Брендинг - це не універсальна

формула підвищення стимулів до залучення ІТ-фахівців. Але він, як і раніше, відіграє важливу роль в ІТ-рекрутингу та утриманні талантів. З престижним іміджем компанія може отримати значну перевагу в конкурентній боротьбі, яка супроводжує підбір ІТ персоналу. Крім того, при порівнянні одного бізнесу з іншим люди часто беруть до уваги відгуки та ступінь представленості цих компаній на онлайн-платформах [139].

Хоча імідж бренду є основним обов'язком маркетингової команди, однак найкращих результатів можна досягти лише за співпраці між двома відділами.

У маркетингової команди є цифрові інструменти та тактика для доставки повідомлення. Навпаки, відділ кадрів має професійні знання про створення ключових цінностей, які можуть залучити розробників. Разом вони можуть сприяти створенню іміджу дружнього та при цьому професійного робочого місця для співробітників компанії, а це саме те, що шукає більшість кандидатів у галузі ІТ. При цьому необхідно враховувати, що ІТ фахівцю більше не потрібно братися за першу знайдену роботу - тепер він має розкіш вибирати компанію, яка пропонує найбільш привабливу роботу. Тому, важливо зробити кілька речей, щоб позиціонувати себе серед найпривабливіших компаній для роботи.

3. Погодження з вимогами технічної команди. Ще одна проблема, з якою стикається ІТ-рекрутинг - неналагоджена робота технічної команди та команди із залучення талантів. Бувають обставини, за яких ІТ-рекрутер та технічний керівник розходяться в думках щодо цілей найму. ІТ-рекрутинг ставить за мету швидке заповнення відсутніх вакансій за дотримання технічних вимог. З іншого боку, технічні лідери приділяють більшу увагу ідеальній відповідності посади як технічно, так і етично. Іноді необхідний командний гравець, інколи ж нестандартний мислитель - це залежить від обставин. У цьому кваліфікація цих розробників може бути однаковою. У цьому випадку обидва відділи повинні працювати разом, щоб розробити параметр, контрольний список питань для співбесіди з розробником або метрикою обов'язкових характеристик. Виходячи з цього, має оброблятися найнеобхідніша інформація, щоб створити портрет найбільш підходящих кандидатів. А це, безумовно, прискорить підбір ІТ

фахівців.

4. Рекрутинг у стислий термін – проблеми в ІТ-рекрутингу. Висококваліфікованих кандидатів не вистачає, і ви повинні бути достатньо швидкими, щоб отримати цих кандидатів [137]. На жаль, більше половини претендентів в даний час нетерплячі, а це означає, що вони готові відмовитися від пропозиції роботи, якщо їм доведеться занадто довго чекати на відповідь або офферу, навіть якщо ця робота добре підходить для них. Ця ситуація призводить до того, що багато великих організацій, навіть із солідними брендами та ідеальними робочими місцями, не можуть найняти найкращих кандидатів. Найчастіше коли кандидат бачить оголошення про роботу, перше враження буде від часу між відкриттям вакансії і прийомом на роботу. Якщо воно надто довге, кандидат втратить інтерес. З іншого боку, якщо воно надто коротке, можна вагатися через невідповідність. Фундаментальна відповідь на цю проблему полягає в тому, як ви інформуєте кандидатів про процес, щоб вони підтримували відчуття уважного ставлення до них. Весь підбір ІТ персоналу складається з таких «дрібниць», які можуть вирішальне значення.

5. Створення ефективного процесу найму. Процес найму часто вважається тривіальною функцією, яку виконує ІТ-рекрутер, незважаючи на те, що цей процес має вирішальне значення для конкретної організації [140]. І в останні роки в умовах нестачі кадрів цей підрозділ завойовує визнання на всіх. Залучаючись до комплексного процесу найму, кваліфіковані кандидати, незалежно від того, чи погоджуються вони з пропозицією про роботу чи ні, можуть допомогти вам сформувати багатий кадровий резерв. А це в майбутньому допоможе мінімізувати час на вибір ІТ персоналу на інші позиції. Процес підбору ІТ фахівців варіюється в залежності від галузі і навіть компанії, але найважливіші особливості залишаються: уточнення вакансій від технічних менеджерів; добре продумані посадові інструкції; пошук талантів з кількох каналів; скринінг та шорт-лист; інтерв'ю; оцінка зайнятості і пропозиція роботи.

6. «Виховання» пасивних кандидатів – нетривіальне завдання ІТ-рекрутера. Понад 50% ІТ фахівців на ринку зараз є пасивними кандидатами.

Хоча вони не потребують пошуку нової роботи, і мотивування цих кандидатів може не дати негайного ефекту, довгостроковий вплив може стати ключовим фактором, коли вони захочуть змінити роботу [137]. Замість того, щоб умовляти їх приєднатися до вашої компанії прямо зараз, потрібно вибудувати відносини, які дадуть результат у майбутньому. Це потрібно не тільки для того, щоб ці кандидати приєдналися до вашої компанії. Також ви зможете встановити зв'язок із колом їхніх колег, що, у свою чергу, надасть вам більше можливостей для спілкування з іншими потенційними кандидатами.

7. Підтримка низької плинності кадрів. Ситуація з високою плинністю кадрів не рідкість, особливо на ринку інформаційних технологій, що постійно змінюється. Але за певних обставин вона може стати фактором, що сприятиме провалу бізнес-функції. За високої плинності кадрів у компанії неминуче виникнуть такі проблеми:

- додаткове виділення часу на закриття відкритих позицій, що може бути дуже трудомістким;
- негативний вплив на основні бізнес-операції, оскільки критичні позиції залишаються незайнятими протягом тривалого часу;
- величезний стрес для морального духу та продуктивності співробітників, коли вони бачать, як їхні колишні колеги залишають компанію;
- великі витрати витрачаються на підбір та навчання нових співробітників.

Щоб впоратися з високою плинністю кадрів, необхідний план збереження талантів. Підбір ІТ персоналу - це дуже витратна річ, тому краще вжити всіх можливих заходів, щоб він був потрібен тільки для розширення компанії, а не для пошуку заміни співробітникам, що пішли [137].

Проблеми, що супроводжують ІТ рекрутинг, можна легко вирішити за допомогою відповідних заходів та значних інвестицій. Але іноді ресурси та час, витрачені на підбір персоналу, можуть бути надто клопіткими для внутрішнього відділу кадрів, і саме тоді вам може допомогти ІТ кадрова агенція. На відміну від рекрутингових агенцій, які починають набір лише тоді,

коли надійдуть запити, агенції з підбору ІТ персоналу вже мають кадровий резерв ІТ-фахівців з різним досвідом та знаннями. Передаючи процеси найму на аутсорсинг постачальнику, компанія може значно заощадити гроші та час.

На сьогоднішній день можна виділити наступні тенденції у сфері рекрутменту:

I. Автоматизація HR-процесів. У спільному дослідженні хмарної CRM-системи для рекрутингу Talantix (входить до HR-екосистеми HeadHunter) та сервісу для автоматизації Skillaz у 2019 році була наведена статистика, в якій кожна третя компанія використовувала системи та інструменти автоматизації підбору персоналу. Автоматизують насамперед рутинні операції: пошук та підбір персоналу (70%), кадрове діловодство (56%) та розрахунок зарплат (52%). Причому 48% компаній, що використовують сучасні технології у роботі HR, окупили інвестиції в автоматизацію [141]. На сьогоднішній день ІТ-технології рекрутменту активно використовуються у пошуку, розміщенні вакансій та обробці відгуків від кандидатів. Наприклад, використання чат-ботів допомагає скоротити участь рекрутера у процесі відбору (особливо у процесі масового рекрутингу).

На всіх етапах рекрутменту прогнозується зростання використання ІТ-технологій, переважно у таких напрямках: скринінг; пошук кандидатів та розміщення вакансій; відгуки на вакансію та обробка відгуків; оцінка кандидатів; в цілому прогнозується скорочення прямої участі людини у пошуку, обробці відгуків та скринінгу резюме. На прикладі компанії DataArt можна розглянути програмне забезпечення або ІТ-рішення для автоматизації рекрутингу [142]:

- hot vacancies: актуальна інформація в реальному часі про всі відкриті вакансії у всіх локаціях компанії;
- staffing система: вибір кандидатів під конкретний проект за вимогами, пошук по співробітникам, що діють, пошук по кандидатам з ринку, зведена аналітика;
- interviewer: автоматизація процесу інтерв'ю (атестації, співбесіди з

технологій тощо), база експертів з технологій та викладачів англійської мови, призначення інтерв'ю з урахуванням календарів колег, бронювання переговорних кімнат тощо;

- *matcher*: додатковий інструмент рекрутера, що дозволяє точніше підібрати кандидата на проект з огляду на максимально широкий набір факторів.

II. Соціальний рекрутинг (соціальні мережі та додатки). Багато компаній впроваджують соціальний рекрутинг, доповнюючи традиційні методи рекрутингу. Соціальні мережі дозволяють додатково взаємодіяти з цільовою аудиторією та потенційними здобувачами. Новий звіт Digital 2022 Global Statshot от DataReportal демонструє, що більше 5 млрд. людей по всьому світі зараз користується Інтернетом, а 63% всього населення світу зараз онлайн: 5,32 млрд. осіб в світі користуються мобільними телефонами, це 67% населення планети; 4 із 5 мобільних телефонів – смартфони. 5 млрд. чоловік користуються Інтернетом, при цьому за останній рік їх загальна кількість зросла майже на 200 млн.; 63% населення світу зараз онлайн, але все ще існують суттєві відмінності в «якості» доступу до Інтернет-мережі у різних регіонах. 4,65 млрд. користувачів соціальних мереж, це 58,7% населення планети – активні користувачі Інтернету, активними користувачами соціальних мереж, що ще раз показує актуальність тем, пов'язаних із соціальними мережами [143].

Перевагами соціального рекрутингу є: доступ до пасивної частини претендентів; масова аудиторія потенційних кандидатів; спрощений спосіб розміщення вакансії; великий відсоток претендентів молодшої аудиторії; знижена вартість публікації вакансій (постів); розширений обсяг інформації про кандидатів (особисті переваги, професійна позиція, переконання тощо); помилки, що здійснюються рекрутерами під час проведення соціального рекрутингу: відсутність стратегії проведення даного виду рекрутингу; відсутність контенту; ігнорування пасивних кандидатів; не використовується мобільний рекрутинг (адаптація для смартфонів).

III. Перехід на віддалений режим роботи / Використання альтернативних видів зайнятості. Пандемія COVID-19 вплинула на прискорений перехід

організацій на електронні форми взаємодії співробітників, що включають віддалені режими роботи, діяльність штатних фахівців в електронно-комунікаційному середовищі та ін. У дослідженнях Head Hunter наведено дані, що більшість компаній зі сфери ІТ, страхування, фінансів здійснюють перехід на гібридну модель роботи з 2021 року, пропонуючи співробітникам вибір: працювати віддалено чи відвідувати офіс 2-3 рази на тиждень. Якщо говорити про етап співбесіди у підборі персоналу, то, за даними опитування, опублікованого на міжнародному саміті HR Digital 2020, близько 36% компаній під час пандемії запровадили можливість проведення співбесіди з претендентом на віддалений або повністю перейшли на віддалений підбір персоналу. У половини цих компаній HR-процеси вже автоматизовані. Крім того, 10% компаній стали застосовувати або частіше використовувати відеоінтерв'ю, ще 7% перевели в онлайн процес адаптації нових співробітників [144].

Глобальний та український ІТ-бізнес працює дистанційно від початку пандемії COVID-19. В онлайн перейшли команди та відділи, трансформувались процеси всередині компаній, повністю цифровим став документообіг та найм нових працівників. Пандемія призвела до великої кількості нових викликів, проте, я хочу сконцентруватись на кількох аспектах ремоут-роботи, які виявились позитивними для бізнесу та пришвидшили економічні глобальні зміни. 2021 був роком впевненого онлайну. Якщо у 2020 році більшість переходили в ремоут-режим, лише адаптовувались до змін та налагоджували процеси, то цього року вже впевнено працювали дистанційно. Ринок талантів сьогодні, як ніколи, відкритий та доступний, незважаючи на глобальну нестачу фахівців, особливо в індустрії технологій.

З часу пандемії, ІТ-компанії мають доступ до більшої кількості ІТ-фахівців, а самі фахівці мають унікальну і майже історичну можливість - будувати кар'єру, не залишаючи власного міста. Згідно з дослідженням «State of remote work 2021» [145], яке проводила американська агенція Global Workplace Analytics, 78% опитаних американців, які є найманими працівниками, зазначили, що переїхали під час пандемії з великих міст в

містечка або села. Згідно з опитуванням DOU, на початку грудня, 92% українських IT-спеціалістів продовжують працювати з дому. А зі всіх опублікованих на ресурсі вакансій, 48% - дистанційні. У компанії ми спостерігаємо перегрупування талантів – карта присутності нашої компанії за 2021 рік змінилась, найбільші міста залишаються основними центрами найму та розробки, проте обростають іншими локаціями та окремими фахівцями, розкиданими по всій країні [146]. На зміну back-to-office стратегій прийшли ремоут-стратегії - ми більше не розглядаємо дистанційну роботу як щось тимчасове з конкретною датою завершення.

Згідно з даними дослідження «Future Workforce Report» від Upwork [147], до 2028 року 73% усіх відділів та команд матимуть ремоут-працівників. Дистанційна робота також неабияк вплинула на навички спілкування, комунікації, менеджменту - більшість навчилися краще формувати думку в електронних листах, мітинги стали коротшими та чітко структурованими, люди почали розуміти колег з півслова, написаного в чаті. 70% американців, опитаних в дослідженні Global Workplace Analytics [148], яке я вже згадував вище, відповіли, що онлайн-наради менш стресові, аніж при реальній зустрічі. Я також вважаю, що вміння працювати на відстані та організовувати свій час, а також легко користуватись найрізноманітнішими програмами зв'язку та інструментами - це апгрейд навичок, які особливо будуть затребувані в майбутньому.

В одному матеріалі McKinsey – «Future-citizen skills», серед важливих навиків майбутнього виділяють self-leadership та digital [149]. Перше стосується усвідомленості себе, менеджменту своїх планів та цілей, особистих досягнень, а другий термін – вільне володіння технологічними новинками та вміння дуже швидко адаптуватися до нових інструментів, пристроїв чи технологічних рішень. Ремоут робота вчить нас розподіляти свої ресурси, а також розвивати свою технологічність – від використання найрізноманітніших інструментів для взаємодії з колегами, для відслідковування продуктивності, оцінювання та фідбеків, та навіть інтерактивних розваг чи командних ігор. Більшість компаній

протягом пандемії інвестували в інструменти для кращої колаборації та спілкування з працівниками. Вважаємо, що ці додаткові навички комунікації, цифровізація та користувацький досвід в онлайні – забезпечать нам повну готовність до роботи за будь-яких умов в майбутньому [146].

У межах дослідження особливостей рекрутингу та адаптації працівника за дистанційної моделі зайнятості залежно від специфіки підприємства можливо перевірити низку гіпотез, які впливають з аналізу сучасних тенденцій на ринку праці. Чи дистанційна модель зайнятості призводить до зміни пріоритетів у рекрутингу, зміщуючи фокус з класичних критеріїв (рівень освіти, досвід) на оцінку таких якостей, як самоорганізація, комунікативні навички та вміння працювати автономно. Також цікаво, повноцінна програма онбордингу та наставництво стає ключовими для успішної адаптації нових працівників у віддалених командах, оскільки вони компенсують відсутність живого спілкування та сприяють швидшій інтеграції в колектив. Чи компанії, що інвестують у розвиток *soft skills* та забезпечують прозорість комунікації, ефективніше долають проблеми дистанційної роботи, такі як комунікаційні бар'єри та втрата відчуття командності. Важливо, чи наявність чітко сформульованих вимог до конкурентоспроможності кадрів та можливість гнучкого планування професійного розвитку сприяють підвищенню мотивації та особистої відповідальності співробітників за власне зростання в умовах віддаленої роботи. А також успішний рекрутинг та адаптація в умовах дистанційної зайнятості залежать від здатності підприємства створювати високу цінність для працівника, забезпечуючи не лише конкурентну заробітну плату, а й можливості для постійного навчання та професійного зростання.

Як вже виявлялось вище, важливим етапом управління персоналом є процедура найму, а саме добору кадрів. У ході дослідження виявлено, що найбільшу частоту використання серед основних каналів рекрутингу мають LinkedIn, рекомендації співробітників та особисті знайомства. Звернемося до опитування, яке описувалось в попередніх підрозділах. Уточнимо, за якими критеріями, на думку опитаних, доцільно будувати відбір кандидатів для

досліджених підприємств ІТ сфери. Серед запропонованих були стабільність, гнучкість, наявність досвіду у кризових ситуаціях, м'які та технічні навички. Можливі варіанти відповіді включали множинність, тож звернемо увагу на їх перелік, частоту та комбінації (рис. 2.25 та рис. 2.26 відповідно).

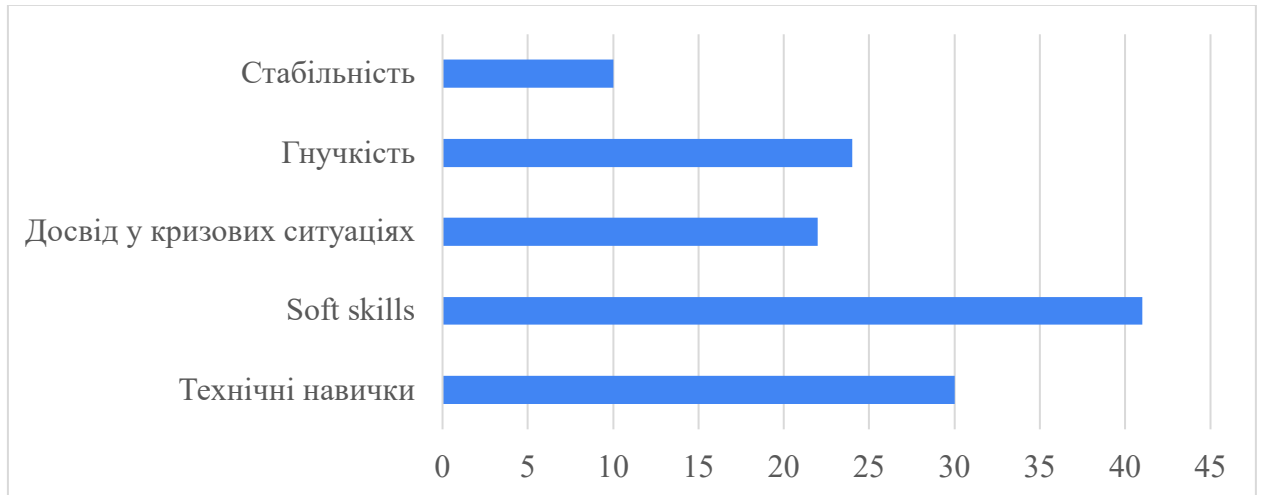


Рис. 2.25. Розподіл основних критеріїв під час відбору кандидатів (за частотою згадування) П_59

Аналіз отриманих відповідей показує, що найчастіше згадуються soft skills (1 місце), що свідчить про їх високу цінність у сучасному бізнес-середовищі. Друге місце посідають технічні навички, що вказує на їхню незмінну важливість. Гнучкість (3 місце) та з невеликим розривом у 2 % посів досвід у кризових ситуаціях (4 місце) також є доволі поширеними, що підкреслює потребу в адаптивності та стресостійкості. Найменше згадується стабільність, що може свідчити про менший фокус на ній у порівнянні з іншими навичками.

Також видно з наведеного групового розподілу, що в методичному контексті опитані вбачають за необхідність багатокритеріально підходити до обґрунтування вибору кандидата на посаду, спираючись на всі запропоновані п'ять позицій: технічні навички, soft skills, досвід у кризових ситуаціях, гнучкість, стабільність.

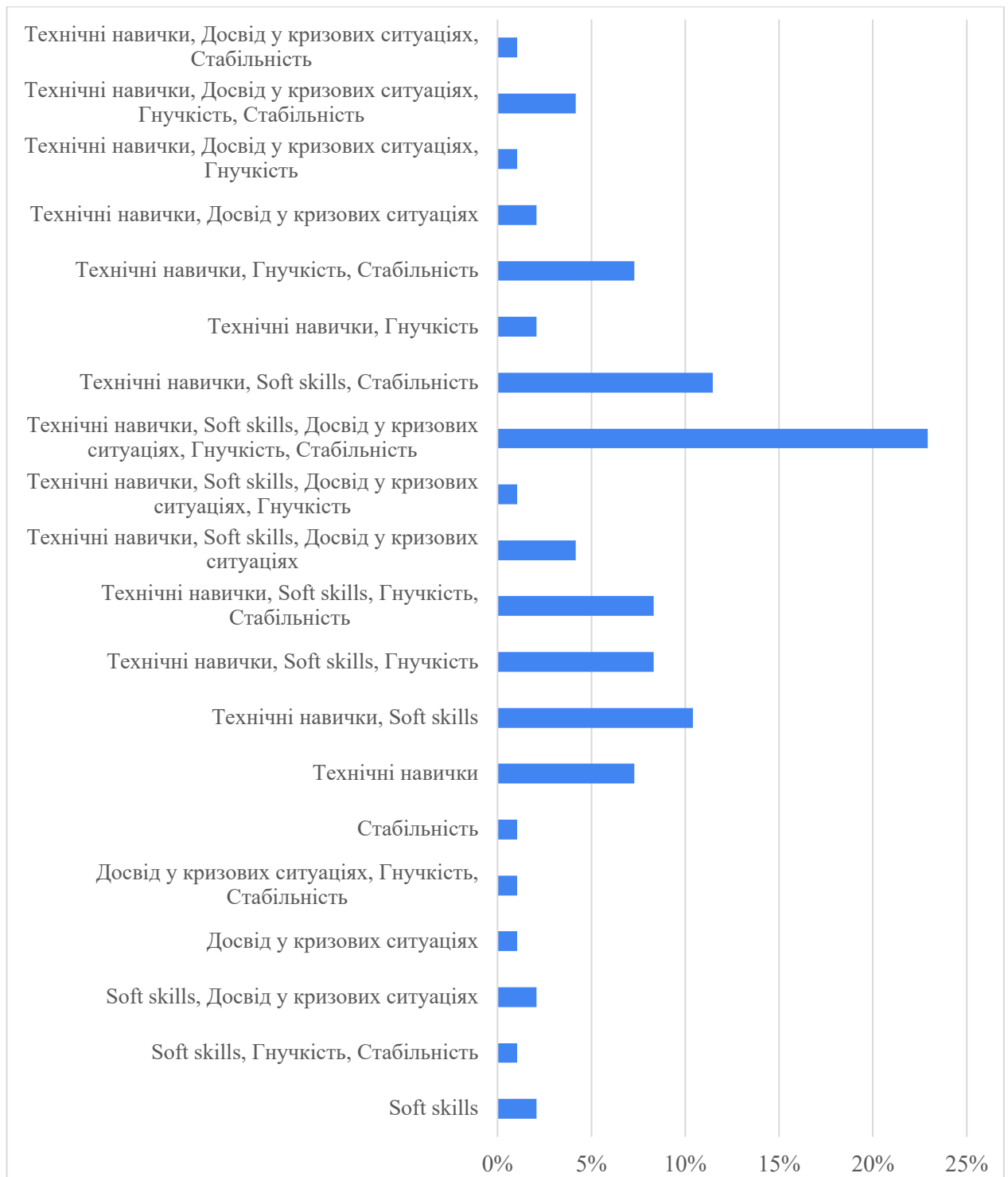


Рис. 2.26. Багатокритеріальність відбору кандидатів (за частотою згадування)

П_59

Такий збіг присутній у 22,9 %. Тобто мінімально допустимим є набір з трьох критеріїв: технічні навички, soft skills та стабільність, що викликано галузевою специфікою, а також високим рівнем невизначеності, що притаманний теперішнім умовам діяльності ІТ-бізнесу.

В аналогічний спосіб проаналізуємо думку працівників щодо найбільш конкурентоспроможних навичок в сучасних умовах, врахувавши багатокритеріальний підхід (рис. 2.27).



Рис. 2.27. Комбінування найбільш конкурентоспроможних навичок на підприємствах в ІТ сфері П_62

Найзатребуваніший підхід включає таку комбінацію конкурентоспроможних навичок: програмування, швидке навчання, комунікації, прийняття рішень та креативність.

У контексті проведеного дослідження, теза про пріоритетність такої комбінації конкурентоспроможних навичок, знаходить логічне обґрунтування. Результати опитування чітко демонструють, що soft skills є найбільш згадуваною навичкою, що підтверджує критичну важливість комунікативних та креативних компетенцій. Водночас, технічні навички, до яких належить програмування, посідають друге місце за частотою згадування, що свідчить про їхню незмінну значущість у сучасному ринковому середовищі. Здатність до швидкого навчання та прийняття рішень корелюється з високою оцінкою гнучкості та досвіду у кризових ситуаціях, що є основними показниками адаптивності та ефективності в умовах постійних змін. Крім того, аналіз управлінських підходів виявив, що комунікація в командах є найактуальнішим напрямком для посилення, що прямо підтверджує цінність цієї навички. Таким чином, отримані дані свідчать про те, що найбільш успішним є працівник, який володіє збалансованим набором технічних та м'яких навичок, що дозволяє йому ефективно адаптуватися до динамічних умов та працювати у команді. Отже, дослідження підтверджує, що найзатребуваніший підхід до конкурентоспроможності кадрів є саме такий комплексний розвиток.

За таких високих вимог, доцільним виявляється з'ясування, що саме сприятиме швидшій адаптації в команді (рис. 2.28).

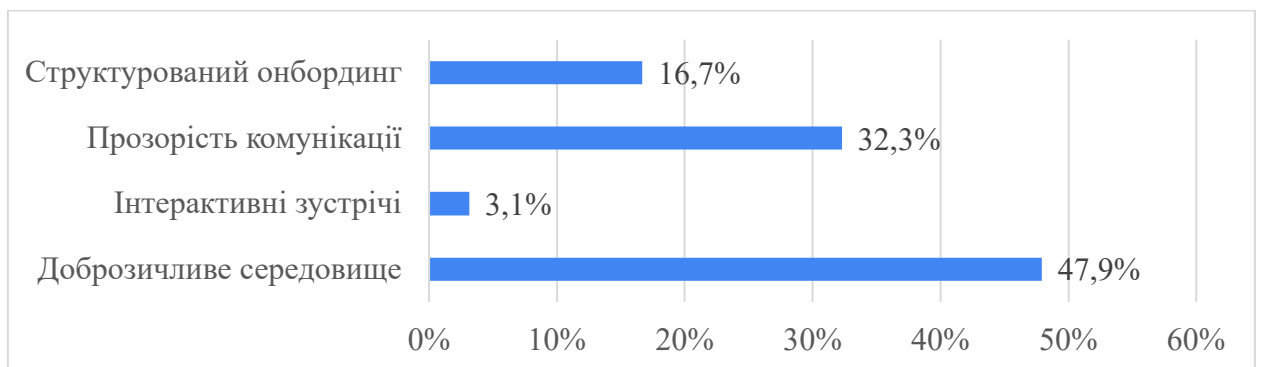


Рис. 2.28. Розподіл думок опитаних щодо запитання «Що сприяє швидшій адаптації в команді?» П_62

Результати отриманого розподілу думок демонструють, що ключовим фактором успішної адаптації нових співробітників є створення доброзичливого середовища, яке обрали 47,9% респондентів. Це свідчить про те, що соціальна інтеграція та позитивна атмосфера в колективі є найбільш пріоритетними.

Другим за важливістю фактором було визначено прозорість комунікації (32,3 %), що підкреслює потребу в зрозумілій і відкритій інформації для зниження ситуації невизначеності на початковому етапі роботи та обґрунтуванні рішень.

Структурований онбординг (16,7 %) хоч і важливий, але розглядається як допоміжний інструмент, а не як основний пріоритет. Найменший показник в 3,1 % для інтерактивних зустрічей може свідчити, що респонденти не сприймають цей формат як самостійний елемент, або вважають його частиною доброзичливого середовища та комунікації. Таким чином, розподіл показує, що емоційний та інформаційний комфорт значно переважають над формалізованими інструментами адаптації.

В такому форматі відповідей з наукової точки зору важливо виявити перелік ризиків, що супроводжують дистанційне формування команди як стратегічно важливий аспект управління персоналом. В умовах багатоваріантних відповідей визначено їх позиціонування за частотою згадування (рис. 2.29).



Рис. 2.29. Позиціонування ризиків, що супроводжують дистанційне формування команди П_61

Аналіз відповідей показує, що найбільш поширеною проблемою

дистанційної роботи для працівників стали комунікаційні бар'єри (1 місце за згадуваністю). Це підтверджує попередні висновки щодо важливості прозорості комунікації для успішної роботи. Другою за значущістю проблемою є втрата відчуття командності, що узгоджується з результатами про важливість доброзичливого середовища для ефективної адаптації.

Висока частота згадувань цих проблем підкреслює, що ефективна взаємодія та відчуття належності до команди є критично важливими для працівників. Недотримання дедлайнів та відсутність контролю згадуються значно рідше, що може вказувати на меншу гостроту цих проблем порівняно з психологічним та комунікаційним дискомфортом. Це підтверджує, що для успішної дистанційної роботи необхідно створювати та підтримувати прозорі канали комунікації та доброзичливу атмосферу, щоб компенсувати відсутність фізичної присутності та посилити відчуття єдності.

Допомагає в адаптації до колективу і нових умов роботи навчання. За частотою згадувань найбільш затребуваних методів навчання, а також дати загальну оцінку отриманим результатам (рис. 2.30).



Рис. 2.30. Розподіл думок опитаних щодо ефективних форматів навчання працівників на їх підприємствах П_61

Отже, на думку опитаних, на підприємствах найбільш затребуваними є

наставництво (1 місце) та онлайн-курси (2 місце). Це підкреслює, що компанії надають перевагу поєднанню індивідуального підходу та гнучких, доступних онлайн-форматів. Практичні воркшопи, спираючись на думку опитаних, також є популярним інструментом і замикають трійку, що свідчить про цінність застосування знань на практиці.

Менш поширеними, з більшим відривом від топтрійки, але все ще актуальними, є короткі інтенсиви, сертифікаційні програми та гейміфікація, які згадуються значно рідше, що може вказувати на їх використання як додаткових, а не основних методів навчання. Такі результати узгоджуються з попередніми висновками, де повноцінна програма онбордингу та наставництво були обґрунтовані в якості одних з найважливіших елементів адаптації. Це ще раз підтверджує, що для розвитку співробітників підприємства частіш за все надають перевагу менш формалізованим та більш персоналізованим методам навчання. Також простежується тенденція до розширення практики подальшої цифровізації бізнес-процесів.

Висновки до розділу 2

За підсумками проведеного дослідження, було проаналізовано ключові аспекти управління персоналом в ІТ-секторі за умов дистанційної зайнятості.

В ході узагальнення думок опитаних працівників досліджено профіль працівників ІТ-сфери України в умовах дистанційної зайнятості. Встановлено, що кадровий склад характеризується відносною молодістю, збалансованою гендерною структурою та високим рівнем освіти. Проаналізовано моделі формування персоналу та виявлено домінування стабільних команд із можливістю гнучкого розширення, тоді як аутстафінг застосовується обмежено. Сформовано уявлення про значення корпоративних цінностей (довіри, прозорості, відповідальності, командної роботи) як ключового чинника

збереження ефективності у стресових умовах. Виявлено важливість чіткої визначеності ролей, підтримки колег та відкритої комунікації для зміцнення згуртованості колективів. Обґрунтовано, що культура взаємодії та прості процедури є додатковими елементами стійкості компаній. Досліджено готовність працівників до гнучких форматів роботи за збереження чітких організаційних орієнтирів. Узагальнено, що поєднання професійної компетентності та корпоративної підтримки формує основу для ефективного дистанційного середовища. Сформовано висновок про орієнтацію ІТ-компаній на розвиток власного кадрового потенціалу. На цій основі обґрунтовано необхідність подальшого оцінювання практики застосування механізмів управління персоналом у дистанційній зайнятості.

Виявлено, що профіль конкурентоспроможного працівника сучасності суттєво трансформувався, обґрунтовано пріоритетність гібридного набору компетенцій. З'ясовано, що найважливішими критеріями оцінки фахівця є не лише обсяг знань та рівень освіти, а й здатність створювати високу цінність для компанії, а також постійно оновлювати свої навички. Такий працівник характеризується наявністю *soft skills*, що є вирішальними для ефективної роботи в умовах віддаленого формату. Встановлено, що ключовими проблемами дистанційної роботи є комунікаційні бар'єри та втрата відчуття командності. Ці чинники, у свою чергу, підкреслюють важливість розвинених комунікативних навичок та соціального капіталу в спільноті.

Визначено, що процес рекрутингу та адаптації в умовах віддаленої роботи вимагає особливої уваги. Доведено, що успішна адаптація нового працівника значною мірою залежить від прозорості комунікації та створення доброзичливого середовища. З'ясовано, що найефективнішими інструментами онбордингу є ознайомлення з командою та наставництво. Проаналізовано, що більшість підприємств мають несистематичний підхід до зовнішнього навчання та лише частково враховують індивідуальні особливості працівників. Сформульовано, що для успішної адаптації необхідна повноцінна програма онбордингу, яка враховує специфіку дистанційної зайнятості.

Також з'ясовано, що за умов масштабної цифровізації економіки та інших сфер життєдіяльності суспільства відбувається активне використання ІТ-технологій, що дозволило багатьом компаніям під час використання сучасних сервісів, додатків щодо повного циклу рекрутингу, спростити, підвищити ефективність і швидкість пошуку, і добору персоналу. Інтернет дозволяє прискорити процес працевлаштування, тематичні сайти допомагають роботодавцям та претендентам автоматизувати фільтрацію резюме (початковий скринінг кандидатів), організувати відео-співбесіду та вести базу резюме. До пандемії COVID-19 у цій сфері вже активно впроваджувалась автоматизація. Дедалі більше компаній визнають необхідність цифровізації та активно займаються пошуком інноваційних рішень, які дадуть низку конкурентних переваг.

Обґрунтовано, що для мотивації та підвищення конкурентоспроможності працівників найбільш затребуваними є такі підходи, як надання бюджету на навчання та можливість менторства. Визначено, що ці механізми корелюють із високою потребою в постійному навчанні та розвитку. Проаналізовано, що основними методами навчання є наставництво та онлайн-курси, які дозволяють поєднувати індивідуальний підхід з гнучкими форматами. З'ясовано, що основним бар'єром для особистого розвитку є нестача часу та високий рівень стресу. Доведено, що для подолання цих перешкод необхідна гнучкість мислення та здатність до самоконтроля працівників, які є ключовими для ефективної дистанційної роботи в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3.

МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ДИСТАНЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ІТ СФЕРИ

3.1. Проєктно-орієнтований підхід до підвищення індивідуальної конкурентоспроможності працівників

Конкурентоспроможність країни залежить від того, наскільки її галузі здатні до оновлення та модернізації. А можливість і здатність галузей до прогресивних змін багато в чому залежать від гнучкості та адаптивності окремих підприємств, рівня їх конкурентоспроможності. У свою чергу, на рівень конкурентоспроможності підприємств великий вплив має конкурентоспроможність їх працівників, яка визначається багатьма факторами, у тому числі вибором підходів до процесу формування. На ІТ-підприємствах країни створюється середовище для професійного та особистісного розвитку та благополуччя людини. На рівні підприємства формується працівник, здатний, з однієї сторони, показувати високі трудові результати та витримувати конкуренцію за найкращі умови роботи [149, 150, 151]. З іншого боку, конкурентоспроможний працівник робить істотний внесок у підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У ХХІ ст., в умовах світових глобалізаційних процесів, формування економіки знань, капітал у його матеріально-речовинній та фінансовій формі перестає бути єдиною основою для розвитку економічного суб'єкта та зростання його вартості. У ролі найважливіших інструментів його розвитку виступають інтелектуальні ресурси. На їх базі суб'єкт (країна, регіон, галузь, кластер, підприємство) вирішує ряд завдань. Це такі завдання як підвищення рівня капіталізації, утримання лідерських позицій у бізнесі, залучення інвестицій, впровадження інновацій, економічного зростання і тощо. У

сучасних умовах, коли стійкість і успішність розвитку економіки визначаються здатністю до генерації інноваційних, якісних зрушень, різко зростає роль людини у відтворювальних процесах і висувуються на перший план проблеми щодо формування людського капіталу та його ефективної реалізації.

Доцільність та своєчасність проектно-орієнтованого підходу до підвищення індивідуальної конкурентоспроможності працівників зумовлена уповільненням динаміки індексу людського розвитку та його компонентів. України та необхідністю пошуку нових драйверів людського розвитку. В умовах цифровізації та поширення дистанційної зайнятості традиційні моделі професійного розвитку втрачають ефективність, поступаючись гнучким, практикоорієнтованим форматам. Проектна діяльність дозволяє інтегрувати знання, навички та досвід у реальні результати, що безпосередньо підвищує вартість працівника на ринку праці. Особливо це актуально для ІТ-сфери, де конкуренція є глобальною, а вимоги до компетенцій постійно змінюються. Водночас такий підхід сприяє розвитку адаптивності, критичного мислення та здатності працювати в умовах невизначеності. Для України це має стратегічне значення, оскільки дозволяє частково компенсувати структурні втрати людського капіталу внаслідок війни та міграції. Крім того, підвищення індивідуальної конкурентоспроможності формує основу для зростання продуктивності праці та доходів населення. У підсумку, проектно-орієнтований підхід виступає важливим інструментом посилення позицій країни у глобальному вимірі людського розвитку.

Індекс людського розвитку (ІЛР, Human Development Index) є комплексним порівняльним показником очікуваної тривалості життя, грамотності, освіти та рівня життя для країн у всьому світі. Цей індекс використовується для виявлення відмінностей між розвиненими країнами, що розвиваються і недостатньо розвиненими країнами, а також для оцінки впливу економічної політики на якість життя. Індекс був розроблений у 1990 році пакистанським економістом Махбубом уль-Хаком та індійським економістом Амартією Сеном. Список країн з індексу людського розвитку включено до

Звіту про розвиток людства з Програми розвитку ООН, складеного на основі оціночних даних 2021 року та опублікованого 8 вересня 2022 року. Список включає 189 держав - членів ООН із 193, а також Гонконг та Палестину. 4 держави - члени ООН (КНДР, Монако, Науру та Сомалі) не включені через брак даних (табл. 3.1) [153].

Україна у 2020 році піднялася на 14 позицій в Індексі людського розвитку та посіла 74 місце. У 2019 р. у Індексі людського розвитку Україна посідала 88 місце. Загальний коефіцієнт України за останніми доступними даними Human development report 2025 у 2023 р дорівнює 0,779 (з максимальних 1,000), що відповідає 87 позиції в загальному рейтингу зв 193 країн світу [168]. Згідно з індексом, очікувана тривалість життя українців становить 72,1 року. Індекс освіти вимірює середню тривалість навчання населення, яке складає 11,4 років й очікувану тривалість навчання населення – 15,1 років. Індекс валового національного доходу на душу населення становить \$13 216 [168].

Таблиця 3.1

Індекс людського розвитку (ІЛР, Human Development Index) за 2017-2023 рр.

Регіон чи група	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Індекс змін 2023/2017
Дуже високий Індекс людського розвитку								
Країни повноправні учасники ОЕСР	0,895	0,901	0,905	0,897	0,899	0,906	0,916	1,02
Високий Індекс людського розвитку								
Східна, Південна Європа та Центральна Азія	0,771	0,798	0,802	0,793	0,796	0,802	0,818	1,06
Латинська Америка та Карибський басейн	0,758	0,766	0,768	0,755	0,754	0,763	0,783	1,03
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	0,733	0,741	0,748	0,748	0,749	0,766	0,775	1,06
Україна	0,771	0,771	0,774	0,783	0,772	0,772	0,779	1,01
Світ	0,728	0,736	0,739	0,735	0,732	0,739	0,756	1,04
Малі острівні держави, що розвиваються	0,722	0,734	0,738	0,732	0,730	0,737	0,739	1,02
Арабські країни	0,699	0,711	0,715	0,708	0,708	0,704	0,719	1,03
Середній Індекс людського розвитку								
Південна Азія	0,638	0,640	0,641	0,638	0,632	0,641	0,672	1,05
Низький Індекс людського розвитку								
Африка	0,537	0,547	0,552	0,549	0,547	0,549	0,568	1,06
Найменш розвинені країни	0,524	0,537	0,542	0,542	0,540	0,542	0,560	1,07

Джерело: складено за даними UNDP [167, 168]

Виходячи з наведеного вище, вбачається доцільним зробити наступні узагальнення. Так динаміка індексу людського розвитку у світі за період 2017–2023 рр. загалом характеризується помірно позитивною тенденцією, що підтверджується зростанням інтегрального показника для більшості регіонів і груп країн. Водночас ця динаміка не є рівномірною: у 2020–2021 рр. спостерігається просідання значень ІЛР, зумовлене наслідками пандемії COVID-19, тоді як у 2022–2023 рр. відбувається поступове відновлення. Найвищі значення індексу традиційно демонструють країни — повноправні учасники Організації економічного співробітництва та розвитку, де у 2023 році ІЛР досяг 0,916. Проте темпи приросту у цій групі є відносно низькими (індекс змін 1,02), що пояснюється ефектом «високої бази», коли потенціал подальшого швидкого зростання обмежений. Натомість регіони, що розвиваються, зокрема Африка (1,06), Південна Азія (1,05) та найменш розвинені країни (1,07), демонструють вищі темпи приросту ІЛР, що свідчить про реалізацію моделі наздоганяючого розвитку, хоча їх абсолютні значення індексу залишаються значно нижчими за світові.

Регіон Східної, Південної Європи та Центральної Азії демонструє одну з найкращих динамік (індекс змін 1,06), що відображає поступове підвищення якості життя, доступу до освіти та рівня доходів населення. У 2023 році значення ІЛР у цьому регіоні досягло 0,818, що суттєво перевищує середньосвітовий рівень (0,756). Подібна тенденція характерна також для Азіатсько-Тихоокеанського регіону (1,06) та Латинської Америки і Карибського басейну (1,03), де після пандемічного спаду відбулося відновлення соціально-економічних показників. Водночас у групах країн з нижчим рівнем розвитку, таких як арабські країни або малі острівні держави, динаміка є більш стриманою, що свідчить про збереження структурних обмежень розвитку.

На цьому фоні позиція України виглядає менш сприятливою. За період 2017–2023 рр. індекс змін становить лише 1,01, що є найнижчим показником серед усіх проаналізованих груп і свідчить про фактичну стагнацію людського розвитку. У 2020 році ІЛР України становив 0,783, що відповідало рівню країн

із високим людським розвитком і відображало відносну стабільність соціально-економічних процесів. Однак уже у 2021 році відбулося зниження показника до 0,772 під впливом пандемії, яка негативно позначилася на тривалості життя, доходах населення та доступі до освітніх послуг. У 2022 році значення ІЛР залишилося на рівні 0,772, що формально свідчить про стабілізацію, проте фактично відображає вплив повномасштабної війни, який частково нівелюється інерційністю самого показника. У 2023 році спостерігається певне відновлення до рівня 0,779, що пов'язано з адаптацією економіки, підтримкою з боку міжнародних партнерів та частковим відновленням соціальної інфраструктури.

Попри це, Україна поступово втрачає позиції у регіональному вимірі. Якщо раніше її показники були співставними з середніми значеннями для Східної Європи та Центральної Азії, то у 2023 році відставання стає очевидним (0,779 проти 0,818). Водночас Україна все ще перевищує середньосвітовий рівень ІЛР, що свідчить про наявність базового потенціалу людського розвитку. Загалом динаміка ІЛР України у досліджуваній період формується під впливом кумулятивних кризових факторів — пандемії та воєнних дій, які зумовили зниження темпів розвитку та формування довгострокових структурних обмежень, зокрема у сфері демографії, охорони здоров'я та доходів населення.

У доповіді ПРООН (UNDP) про розвиток людини 2026 році та заплановані зміни у методології його вимірювання акцент зміщується від традиційного розуміння добробуту до ширшої моделі, де людський розвиток розглядається у тісному взаємозв'язку з екологічними обмеженнями планети. Йдеться не лише про оцінку здоров'я, освіти та доходів, а про здатність суспільств вибудовувати збалансовані відносини між економічним зростанням і природним середовищем. У цьому контексті пропонуються нові індикатори, що дозволяють точніше вимірювати прогрес з урахуванням екологічного тиску та довгострокової стійкості розвитку.

Для України такий підхід відкриває не лише виклики, а й потенційні можливості для зростання Індексу людського розвитку. Попри стагнаційну динаміку ІЛР у 2017–2023 рр., подальше підвищення позицій у світовому

рейтингу може бути досягнуте за рахунок структурної модернізації економіки, інвестування в людський капітал та інтеграції принципів «зеленої» відбудови. Зокрема, відновлення інфраструктури на основі енергоефективних технологій, розвиток системи охорони здоров'я та переорієнтація освіти на інноваційні компетенції здатні забезпечити мультиплікативний ефект для всіх складових ІЛР.

Ключовим припущенням є те, що Україна має потенціал перейти від моделі наздоганяючого розвитку до моделі випереджального зростання у окремих сферах, насамперед через поєднання післявоєнної реконструкції з принципами сталого розвитку. Це дозволить не лише підвищити значення ІЛР, але й покращити якість цього зростання, зробивши його більш стійким і конкурентоспроможним у глобальному вимірі.

На сучасному етапі світового розвитку економіки забезпечення конкурентоспроможності перетворюється на ключовий фактор, що визначає можливість для підприємства тривалий час займати стійкі позиції на ринку та досягати поставлених цільових орієнтирів. Мета будь-якої організації - отримання максимального прибутку, а отже, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку.

Досягнення цих цілей неможливе без накопичення інтелектуального, людського та фінансового капіталів, а значить, без формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу організації, від яких безпосередньо залежить продуктивність праці [154]. Розуміння того, як збільшити продуктивність праці, зазнало досить довгої еволюції. В даний час ефективність роботи в ІТ-проектах визначається не тільки досконалим володінням професійними навичками та знаннями, а ще й особистісними якостями ІТ-фахівця (комунікабельність, креативність, емпатія, вміння розставляти пріоритети та інше).

Попит на ІТ-фахівців з кожним днем зростає, кількість фахівців на ринку праці теж щороку поповнюються молодими випускниками вишів, а разом з цим зростає й конкуренція. Вимоги до сучасних ІТ-фахівців та компетенцій які вони

повинні опанувати із року в рік зростають [151]. Робота в проектах це командна робота, тому щоб створити в командах сприятливу атмосферу все більше роботодавців звертають увагу на особисті якості кандидатів, проводять відповідне тестування, щоб уникнути або звести до мінімуму в майбутньому міжособистісні конфлікти.

З метою створення системи ефективного управління процесом формування конкурентоспроможності працівників необхідна оцінка їхнього особистого вкладу в кінцеві результати діяльності підприємства. На думку провідних вчених конкурентоспроможність персоналу формується на різних рівнях [6-9]:

- індивідуальному рівні (на рівні окремого працівника);
- мікрорівні (корпоративному, на рівні організації, підприємства);
- макрорівні (державному, регіональному).

Поряд із загальновідомими макроекономічними, організаційними, кон'юнктурними та внутрішніми кваліфікаційними факторами необхідно виділити нові ключові фактори підвищення конкурентоспроможності персоналу в сучасних умовах. До них відносяться [155]:

- глобалізація не лише фінансових ринків, а й ринків трудових ресурсів, коли вільна міграція робочої сили, у тому числі висококваліфікованої, як правило, лояльної до вимог роботодавців, чинить ціновий тиск на національний ринок трудових ресурсів, що є потужним стимулом для кожного працівника підвищувати свою конкурентоспроможність;

- глобальна економічна трансформація, що вимагає нової якості трудових ресурсів, яка визначається як інтелектуальний капітал;

- перехід на інноваційну модель розвитку, що передбачає перетворення просто кваліфікованої робочої сили в інтелектуальні ресурси, здатні перетворитися на інтелектуальний капітал;

- нова якість менеджменту, яка здатна забезпечити підвищення конкурентоспроможності персоналу в рамках реалізованих їм бізнес-проектів. Керівники, які ігнорують ці нові явища, зумовлені процесом глобалізації і

змінюючи соціально- економічний стан країни, не зможуть забезпечити успішний розвиток своїх організацій. Прийняття цієї нової реальності має стати концептуальною основою стратегії управління персоналом і враховуватися під час аналізу всіх чинників, які впливають на його конкурентоспроможність.

Аналіз чинників передбачає їх традиційний розподіл за джерелами походження на зовнішні (макро і мегорівень), прояв яких у малій мірі залежить від діяльності організації, і внутрішні (мікрорівень), – майже цілком зумовлені її керівництвом. Структуризація чинників, які впливають на конкурентоспроможність працівників, часто зустрічається у спеціальній літературі. У деяких роботах проглядається прагнення авторів класифікувати чинники конкурентоспроможності з позиції постановки завдань управління [157]. Доцільно враховувати ці чинники при розробці конкурентної стратегії розвитку ІТ-організації.

До зовнішніх факторів, здатних в принципі вплинути на рівень конкурентоспроможності її персоналу, слід зарахувати такі групи факторів [158]:

- макроекономічні фактори - загальна соціально-економічна ситуація в країні, стан фінансової сфери, рівень безробіття, податкова і соціальна політика держави, насамперед, політика зайнятості, якість загальної та професійної освіти і т. ін. У зв'язку з цим перед менеджментом постають такі завдання, як аналіз макроекономічних показників, грошово- кредитної та податкової політики, рівня інфляції, загроз фінансової кризи та зростання безробіття, що вимагає визначення ступеня впливу цих факторів на конкретний ІТ-бізнес, включаючи перспективи залучення та використання кваліфікованої робочої сили.

- рівень розвиненості правових засад підприємництва. Врахування цього чинника ставить завдання забезпечення юридичної грамотності менеджменту, створення на підприємстві юридичної служби чи встановлення партнерських відносин із надійною юридичною консультацією, підтримки участі співробітників у професійних спілках.

- державна підтримка бізнесу. Як відомо, цей фактор має значення не для всіх сфер діяльності. Досить поширена думка, що коло таких суб'єктів господарювання обмежене і на допомогу держави більшості розраховувати не доводиться. Необхідно вирішити наступні завдання: з'ясувати характер, ступінь та форми підтримки бізнесу підприємств даної галузі та організаційно-правової форми; виявити характер участі держави на всіх рівнях у підготовці кадрів відповідного профілю та можливість їх використання.

- рівень конкуренції на ринку товарів і послуг, на якому функціонує підприємство, стан ринку праці в цілому і в його окремих сегментах - галузевих або регіональних, стабільність, динаміки запитана робочу силу, ціна трудових ресурсів. Завдання для менеджменту: визначити рівень конкуренції даного ринкового сегмента (висококонкурентний ринок, олігополія, монополія і т.д.), свою частку на ринку, конкурентні переваги або слабкі сторони, перспективи підвищення конкурентоспроможності підприємства (організації).

- рівень конкуренції на конкретному ринку праці. Доцільно визначити цей рівень і ступінь конкурентоспроможності свого персоналу в цілому і за окремими конкурентними позиціями. Виходячи з результатів аналізу, визначити стратегію і тактику її підвищення.

Внутрішні фактори конкурентоспроможності персоналу досить докладно описані та проаналізовані у науковій літературі [159, 160]. До них відносяться розмір та організаційно- правова форма підприємства, вид його діяльності, організаційна структура (вона визначає диференціацію персоналу - адміністративний, інженерний, обслуговуючий, робітники, тощо), якість менеджменту, рівень кваліфікації співробітників, інтелектуальний потенціал, систему мотивації персоналу і т.д. Дія тих чи інших чинників формує конкурентні переваги як підприємства загалом, так і його співробітників.

З усієї різноманітності внутрішніх факторів в якості ключових необхідно виділити наступні фактори [159]:

1. Галузева та організаційно-правова приналежність підприємства. Облік цього чинника вимагає постановки завдання використання конкурентних

переваг, якщо вони об'єктивно визначені належністю суб'єкта господарювання до даної галузі, сфери бізнесу, правового статусу.

2. Ресурсна база діяльності (доступ до природних фінансових ресурсів, інфраструктура, кваліфікаційний рівень робочої сили і т.п.).

3. Масштаб діяльності та організаційна структура підприємства. З урахуванням зазначеного фактора необхідно вирішення наступної задачі: виходячи з прийнятої стратегії розвитку, проаналізувати і визначити оптимальну потребу в робочій силі за рівнем кваліфікації.

4. Якість менеджменту. Значення цього фактора для підвищення конкурентоспроможності співробітників очевидно. Перед топ-менеджментом організацій стоять завдання постійного підвищення кваліфікаційного рівня управлінського персоналу, використання передового міжнародного і національного досвіду (кращі практики) управління виробництвом, зокрема, людськими ресурсами, вивчення і відбір найбільш ефективних.

Внутрішні конкурентні переваги організації досягаються і реалізуються персоналом, перш за все, завдяки професіоналізму і особистісним мотиваціям керівників. Таким чином, така класифікація факторів конкурентоспроможності персоналу дозволяє грамотно формулювати і успішно вирішувати управлінські завдання її підвищення.

Систему показників конкурентоспроможності працівника можна поділити на дві групи показників [160]:

– базові показники, що визначають потенційну та фактичну ефективність праці, тобто показники, пов'язані із соціально-демографічними, психофізіологічними та мотиваційними особливостями робочої сили, а також визначаючих рівень та зміст знань, умінь, навичок, повноважень працівника;

- приватні показники, що відображають бажання та переваги роботодавців у робочій силі та якості праці, тобто показники, що характеризуються мірою ринкової затребуваності якісно визначеної здатності до праці, а також зумовлені можливостями забезпечення прибутковості праці, сприйняття нової інформації, збільшення професійних знань,

самоінвестування в людський капітал, потенціалом комунікативних зв'язків у діяльності.

Така система показників більшою мірою відноситься до аналізу кадрової політики підприємства, спрямованої на відбір найбільш професійних працівників для ведення господарської діяльності підприємства. Підприємство може бути конкурентоспроможним тільки маючи конкурентоспроможний товар і конкурентоспроможних працівників. Конкурентоспроможність підприємства, товару та працівника взаємопов'язані подібно сторонам трикутника: якщо змінити одну сторону, зміняться і дві інші.

Особливу увагу слід приділити оцінці творчого потенціалу персоналу. В даний час спеціальних методик його оцінки немає, ринкові показники конкурентоспроможності тільки формуються в окремих сегментах ринку, насамперед у сфері науки, освіти та культури з орієнтацією на міжнародні аналоги. Перехід на інноваційну модель розвитку економіки передбачає зростання значення цього показника за всіма групами персоналу і в балах, і вагових оцінках. Загальний рівень конкурентоспроможності визначається за сукупністю балів за всіма критеріями та групами персоналу. У наведеному прикладі його конкурентоспроможність оцінюється в 3 бали. Мета розробки та застосування такої оцінки конкурентоспроможності персоналу полягає в аналізі якості основних категорій працівників для формування адекватної програми її підвищення. Завданням менеджменту персоналу є виявлення його сильних і слабких сторін та можливостей підвищення конкурентоспроможності з урахуванням відповідності ринковим показникам та всіх факторів, що впливають на ринок праці та діяльність окремої організації.

Управління персоналом - це комплексний процес, який базується на грамотному зіставленні інтересів працівників і роботодавця. Автоматизація управління персоналом, як і автоматизація виробництва - обов'язкова вимога сучасного менеджменту в складних умовах високої конкуренції, фінансової нестабільності та невизначеності на зовнішніх ринках. Для автоматизації цього

процесу є спеціальний модуль SAP «Управління персоналом» (ERP Human Capital Management SAP ERP HCM) [161]. Впровадження даного модуля дозволяє вирішити глобальні проблеми HR-напрямку, включаючи: оптимізацію роботи кадрових (HR) служб; підвищення ефективності діяльності персоналу у всіх структурних підрозділах; успішну реалізацію корпоративної стратегії та впровадження корпоративної культури і стандартів обслуговування клієнтів.

Якісно побудована система SAP HR діє не фрагментарно, а підкоряється загальній логіці управління компанією у відповідності зі стратегією її розвитку. Вона успішно інтегрується для вирішення спільних завдань з виробничими, фінансовими і іншими інформаційними системами, що використовують дані про персонал для вирішення конкретних бізнес-завдань. Приклади успішної роботи найбільших міжнародних корпорацій свідчать про те, що в такому понятті як ефективність управління персоналом займає одне з провідних місць, а для підтримки конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі необхідно використовувати постійно удосконалювані технології управління людським капіталом. Рішення SAP «Управління людським капіталом» (SAP ERP HCM) – це цілий комплекс рішень, які дозволяють синхронізувати і оптимізувати всі бізнес-процеси управління персоналом. У системі факторів, що формують конкурентоспроможність персоналу, в умовах інноваційного розвитку на перший план виступає їхня інтелектуальна складова. Методологічною основою аналізу вищевказаних ключових факторів є теорія «Управління людським капіталом». Важливо зрозуміти, наскільки вона застосовна в інноваційній економіці. Основоположники теорія людського капіталу Г. Беккер, Т. Шульц, М. Ноумен [163, 164], удостоєні Нобелівської премії, розглядають продуктивний інтелектуальний потенціал людини як вирішальний чинник суспільного прогресу та економічного зростання.

Поряд з таким позитивним фактором у сучасних умовах суттєвим фактором підвищення конкурентоспроможності персоналу є загроза економічної, перш за все, фінансової кризи. Щодо бізнесу криза – це завжди

період нестабільності. У сфері управління персоналом – це незадоволеність оплатою праці, відтік кваліфікованого персоналу, соціально-психологічна напруженість у колективі, що виникає через відсутність бачення перспектив розвитку підприємства, страху перед можливим скороченням. Криза-серйозний чинник, що негативно впливає на конкурентоспроможність економічних суб'єктів. Його позитивною стороною є висновок про необхідність постійного підвищення індивідуальної конкурентоспроможності як умови виживання у складних економічних умовах. В цьому випадку вирішальну роль грає позиція менеджерів підприємства. Організаційний чинник займає особливе місце у системі управління персоналом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Алгоритм методики бальної оцінки конкурентоспроможності персоналу на основі диференційованого підходу

Критерії оцінки конкурентоспроможності персоналу	Вагові значення щодо відповідності встановленим нормам		
	робочий	спеціаліст	менеджер
1. Фізичний потенціал працівника (стать, вік, стан здоров'я)	0,30	0,20	0,20
2. Психофізіологічний потенціал (психотип, емоційність, поведінкові навички, комунікабельність, організаційні здібності)	0,15	0,20	0,25
3. Професійний рівень (освіта, кваліфікаційний рівень, компетенції, досвід)	0,35	0,35	0,30
4. Творчий потенціал, інтелект, креативність	0,20	0,25	0,25
Разом	1,00	1,00	1,00

Джерело: складено за [161]

З аналітичної точки зору постає запитання, чи доцільно компанії переглянути критерії та їхніх ваг для наших командних умов з урахуванням специфіки ІТ та гібридної зайнятості. Вважаємо, що перегляд критеріїв і їхніх вагових коефіцієнтів для ІТ-сфери не просто доцільний, а необхідний. Поточна модель, на думку автора, відображає індустріальну логіку (де значну роль відіграє саме фізичний потенціал), тоді як у цифровій економіці, особливо за умов гібридної зайнятості, визначальними стають когнітивні, комунікаційні та адаптивні характеристики.

Адаптована структура моделі представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Адаптована модель оцінки конкурентоспроможності персоналу ІТ-сфери в складі проєктної команди

Критерії оцінки конкурентоспроможності персоналу ІТ-сфери	Виконавець	Спеціаліст	Менеджер
1. Фізичний потенціал (вік, стан здоров'я)	0,05	0,05	0,05
2. Психофізіологічний та комунікаційний потенціал (емоційний інтелект, комунікабельність, самоменеджмент, робота в гібридних командах)	0,25	0,25	0,30
3. Професійно-цифровий рівень (освіта, технічні компетенції, досвід, швидкість навчання, оновлення навичок, володіння ІТ-інструментами)	0,40	0,40	0,35
4. Творчий та інноваційний потенціал (креативність, вирішення проблем, здатність до інновацій)	0,20	0,20	0,20
5. Проєктно-цифрова зрілість (робота в проєктах, дотримання дедлайнів, командна взаємодія в гібридному середовищі, автономність)	0,10	0,10	0,10
Разом	1,00	1,00	1,00

Джерело: складено за [11]

Для ІТ доцільно, по-перше, суттєво зменшити вагу фізичного потенціалу (до умовних 0,05–0,10 для всіх категорій), оскільки він майже не впливає на продуктивність у дистанційному форматі. По-друге, варто перерозподілити ваги на користь психофізіологічного блоку, але з уточненням його змісту: акцент має зміститись на емоційний інтелект, цифрову комунікацію, самоменеджмент і здатність працювати у розподілених командах. По-третє, професійний рівень слід зберегти як базовий критерій, але доповнити його динамічними компонентами, як-от швидкістю навчання, здатністю до рескілінгу, тобто навчанню новим навичкам, необхідним для виконання абсолютно іншої роботи, а не просто вдосконалення наявних знань, а також роботою з новими технологіями. Нарешті, творчий потенціал і креативність варто посилити, оскільки саме вони забезпечують інноваційність і конкурентні переваги в ІТ.

Окремо важливо було додати (або інтегрувати в існуючі критерії) ще один вимір, а саме проєктно-цифрову зрілість, який включає досвід роботи в гібридних командах, володіння інструментами співпраці, здатність дотримуватись дедлайнів без жорсткого контролю та ефективно взаємодіяти в умовах невизначеності. Саме цей компонент напряду відповідає тим ризикам, які виявлено під час опитування (комунікаційні бар'єри та втрата відчуття командності). Апробація запропонованого підходу може стати основою наступних наукових досліджень за даною темою.

Таким чином, адаптація ваг і критеріїв дозволить змістити акцент з формальних характеристик працівника на його реальну здатність створювати цінність у цифровому середовищі, що значно підвищить валідність оцінки конкурентоспроможності в ІТ-сфері.

Для підвищення конкурентоспроможності персоналу з урахуванням усієї сукупності розглянутих вище факторів ІТ-компанії можуть використати солідний набір інструментів та методів [166]. Важливо їхнє грамотне застосування. Процес формування конкурентоспроможності працівників з урахуванням наведених вище теоретичних і методологічних аспектів буде ще більш ефективним, якщо застосувати до нього проєктно-орієнтований підхід, який передбачає розробку проєктів і формування виробничих команд. З метою визначення проєктно-орієнтованого підходу щодо формування конкурентоспроможності працівників слід уточнити його основні елементи: проєкт і проєктна команда. У науковій літературі наводиться велика кількість різних за своєю формою та цілями, але близьких за змістом визначень поняття «проєкт» [165]. Найчастіше у теоретичних дослідженнях і практиці використовується визначення проєкту, відображене у державному стандарті: проєкт – комплекс взаємозалежних заходів, спрямований на створення унікального продукту чи послуги за умов тимчасових і ресурсних обмежень.

Усі проєкти, що запускаються підприємствами, можна поділити на проєкти виробництва та проєкти розвитку. Проєкти виробництва створюються під великі унікальні продукти, наприклад проєкт будівництва житлового

будинку будівельною організацією. В даному випадку якісні характеристики команди проекту безпосередньо впливають на конкурентоспроможність продукту та підприємства загалом. Проекти розвитку пов'язані з пошуком та реалізацією нових можливостей для підприємства. Наприклад, проект реінжинірингу бізнес-процесів організації спрямований на оптимізацію структури та складу бізнес-процесів, що має привести до поліпшення конкурентних характеристик продукту та підвищення ефективності діяльності організації в цілому [158]. У цьому випадку вплив команди проекту на конкурентоспроможність продукту опосередкований, тому що довгостроковий ефект для підприємства таких проектів може бути досить значним.

Методологія проектного управління породжує нову виробничу одиницю – проектну команду, що є основним елементом реалізації проектно-орієнтованого підходу, оскільки саме команда забезпечує реалізацію задуму проекту. Команда проекту – це група фахівців, які мають певну кваліфікацію, знання, вміння, навички та якості, необхідні для ефективного досягнення поставленої перед ними спільної мети. Команда проекту має властивість конкурентоспроможності, так як присутні всі базові елементи: конкурентне (організаційне) середовище, суб'єкти конкуренції (проектні команди), взаємини між суб'єктами (боротьба за обмежені ресурси підприємства та кооперація для досягнення спільних цілей).

Отже, конкурентоспроможність проектної команди є важливою складовою поточної та перспективної конкурентоспроможності підприємств ІТ-сфери і при цьому дуже впливає на формування конкурентоспроможності працівників. Об'єднуючи працівників у проектні команди, менеджмент підприємства тим самим стимулює зростання їх конкурентоспроможності, балансує їх професійні та особисті якості та потенціали, створюючи комфортні організаційні умови, що в кінцевому підсумку забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, не побоюючись значного збільшення плинності кадрів, оскільки поточна конкурентоспроможність кожного працівника та перспективи її розвитку всередині команди вищі, ніж

поза нею. Проектні команди створюють сприятливе мікросередовище для формування конкурентоспроможності працівників та системного управління цим процесом.

З позиції кінцевої мети конкурентоспроможність проектних команд – це здатність створювати в результаті реалізації проєктів висококонкурентні продукти та технології. Між проектними командами виникає реальна конкуренція: на внутрішньому ринку – за обмежені ресурси підприємства, на зовнішньому ринку – за досягнення вищого порівняно з конкурентами ступеня відповідності характеристик продукту бажанням споживача. З урахуванням всього вищесказаного визначення конкурентоспроможності проектної команди може бути наступним: це здатність задовольняти вимогам з боку роботодавця та ринку та досягати значних результатів за допомогою розвитку та реалізації особистісних, професійних та кваліфікаційних властивостей усіх членів команди та гармонізації взаємовідносин між ними. Таким чином, проектно-орієнтований підхід, основним інструментом якого є проектна команда, може бути дуже перспективним для вирішення проблем конкурентоспроможності на різних рівнях.

З урахуванням проаналізованих чинників впливу на конкурентоспроможності персоналу, зокрема проектної команди, а також виявлених у ході опитування пріоритетів та ризиків дистанційної взаємодії (що детально викладені у другому розділі дисертаційної роботи), стає очевидним, що підвищення конкурентоспроможності працівників потребує комплексного підходу, орієнтованого не лише на розвиток навичок, а й на якість командної взаємодії. Це обумовлює необхідність формування практичних рекомендацій, адаптованих до умов гібридної зайнятості в Україні та специфіки ІТ-сфери.

Отже, конкретизовані під певну ІТ-компанію рекомендації щодо підвищення індивідуальної конкурентоспроможності працівників ІТ-підприємств у умовах гібридної зайнятості доцільно формувати з урахуванням того, що визначальними факторами ефективності є не стільки формалізовані процедури, скільки якість соціальної взаємодії, комунікації та

практикоорієнтованого розвитку. Насамперед, підприємствам варто інституціоналізувати створення доброзичливого середовища як управлінську практику, інтегруючи її у щоденні процеси командної взаємодії, систему зворотного зв'язку та корпоративну культуру, оскільки саме цей чинник є ключовим для адаптації та утримання працівників. Паралельно необхідно забезпечити прозорість комунікацій через чітке структурування інформаційних потоків, визначення каналів взаємодії та регулярне пояснення управлінських рішень, що дозволяє мінімізувати невизначеність і знизити комунікаційні бар'єри, оскільки саме вони створюють основний ризик дистанційної роботи.

З огляду на виявлену втрату відчуття командності, доцільно впроваджувати гібридні формати взаємодії, які поєднують цифрові інструменти з періодичними офлайн-активностями, спрямованими на формування довіри, спільних цінностей і неформальних зв'язків. Важливо також переосмислити роль онбордингу, трансформувавши його з формальної процедури у безперервний процес адаптації, що включає елементи менторства, командної інтеграції та поступового занурення у проєктну діяльність. Особливу увагу слід приділити розвитку системи навчання, орієнтованої на поєднання наставництва, онлайн-курсів та практичних воркшопів, що забезпечує баланс між індивідуальним супроводом, гнучкістю та прикладним характером знань.

У контексті підвищення індивідуальної конкурентоспроможності доцільно акцентувати увагу на розвитку проєктних компетенцій, зокрема здатності працювати в розподілених командах, управляти власною продуктивністю, дотримуватись дедлайнів та ефективно комунікувати у цифровому середовищі. Водночас підприємствам варто впроваджувати data-driven підходи до оцінювання результативності, які враховують не лише кількісні показники, а й якість взаємодії в команді та внесок у спільний результат. Таким чином, поєднання соціально орієнтованого управління, прозорої комунікації та практикоорієнтованого розвитку формує основу для зростання конкурентоспроможності працівників і підвищення ефективності командної роботи в умовах гібридної зайнятості.

Також слід враховувати особливості формування людського капіталу в країні базування бізнесу та реалізації проєкту, враховуючи, що у 2017–2023 рр. динаміка індексу людського розвитку України характеризувалася стагнаційним типом, що суттєво відрізняється від глобального тренду помірному зростання. Попри збереження позицій у групі країн з високим рівнем людського розвитку, Україна продемонструє найнижчі темпи приросту серед аналізованих регіонів, що зумовлено кумулятивним впливом пандемічної кризи та воєнних дій. Часткове відновлення показника у 2023 році не компенсує попередніх втрат, а в найближчі періоди майбутнього свідчить про формування структурних обмежень людського розвитку.

Таким чином, доведено, що на сьогоднішній день управління персоналом потребує інноваційних підходів. Для удосконалення управління персоналом доцільно запроваджувати автоматизовані системи, зокрема можна використовувати програму SAP HR, яка представляє собою комплексне технологічне рішення задач по роботі з персоналом, починаючи від повсякденного оперативного обліку даних до прийняття стратегічних рішень щодо розвитку ІТ-бізнесу. З огляду на зазначене, цікавою стає практика автоматизації HR-процесів, що і розглянуто далі.

3.2. Практика автоматизації HR-процесів: цифрові інструменти в підборі, адаптації та навчанні персоналу

Європейський ринок HR-технологій зараз переживає етап стрімкої цифровізації та інновацій, що відкриває для України унікальне «вікно» можливостей, враховуючи вже наявні ділові контакти з європейськими партнерами, постачальниками та споживачами, а також зміни, які викликані імплементацією законодавства у зв'язку з інтеграційними процесами. Для нашого бізнесу та ІТ-сектору це не просто доступ до передових інструментів

для оптимізації процесів та аналітики, а стратегічний шлях до повноцінної інтеграції в європейський економічний простір.

Слід зауважити, що Україна має значний потенціал для успішного освоєння цього ринку, спираючись на два основних напрямки:

1) Впровадження та трансформація внутрішніх HR-практик. Як показує практика, користування передовими європейськими інструментами (аналітика на основі ШІ, системи автоматизації досвіду співробітників) дозволить українським компаніям значно підвищити власну продуктивність. Впровадження цих стандартів робить український бізнес зрозумілішим та привабливішим для міжнародних партнерів та інвесторів. Українські компанії, впроваджуючи сучасні HR-технології, можуть значно підвищити свою продуктивність та адаптивність. Це критично важливо для успішного виходу на європейські ринки та забезпечення конкурентоспроможності на рівні з провідними міжнародними гравцями.

2) Створення та експорт інновацій. Завдяки потужному інтелектуальному капіталу в IT-сфері, українські розробники здатні не лише використовувати готові західні рішення, а й створювати власні конкурентоспроможні HR-платформи, які відповідають високим стандартам якості, безпеки даних та вимогам європейського бізнесу. Подальше зростання ринку створює підґрунтя для формування R&D-центрів в Україні, тобто певних хабів, де розробляються рішення, адаптовані під специфіку європейського законодавства та культури праці. Також слід зауважити, що робота з європейським ринком HR-tech стимулює українських роботодавців впроваджувати стандарти захисту даних, етики та підходів до розвитку талантів, що є критично важливим для успішної євроінтеграції бізнесу.

Отже, активна участь у розвитку HR-технологічного ландшафту Європи стане для України не лише драйвером економічного зростання, а й фундаментом для ефективної кадрової трансформації в нових реаліях.

Як показує практика, вибір HR-аналітичної системи в Європі на 2026 рік залежить від масштабу бізнесу та глибини необхідних інсайтів. Нижче наведено

порівняння функціоналу найбільш затребуваних платформ, розділених за сегментами ринку. Почнемо з екосистеми для великих підприємств, ці системи пропонують глибоку аналітику управлінських процесів щодо персоналу, інтегровану в основні бізнес-процеси (ERP). Порівняльна характеристика відображена у даних табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика цифрових платформ HR для великого бізнесу
(Enterprise)

Функціональний напрям	Високорівневе HR-рішення	
	Workday People Analytics	SAP SuccessFactors
Ключові переваги	Найкраща на ринку предиктивна аналітика на основі ШІ. Вбудована аналітика в реальному часі	Потужна інтеграція з фінансами та операційною діяльністю SAP. Потужна історична аналітика
Аналітичні можливості	Автоматичне виявлення аномалій (наприклад, раптовий відтік кадрів у конкретному відділі).	Глибокий аналіз компетенцій та розривів у навичках (Skill Gap Analysis).
Прогнозування	Висока точність прогнозів плинності та потреби в наймі на 12–24 місяці.	Прогнозування витрат на компенсації та бюджетування персоналу.
Складність	Висока складність; потребує спеціалізованої команди для налаштування.	Висока; ідеальна для компаній, що вже використовують продукти SAP.
Особливості	Швидка аналітика "тут і зараз" в єдиному інтерфейсі Фіксація результату в розрізі процесів	Історичний аналіз, складне планування робочої сили, порівняння з ринком Історія співробітника на конкретну дату та за період

Джерело: авторська розробка

Щодо рішень для середнього бізнесу (Mid-Market), то слід відразу зауважити, що такі платформи фокусуються на гнучкості, корпоративній культурі та швидкості впровадження:

1) HiBob (Bob), що спеціалізується на аналітиці залученості та життєвого циклу співробітника. Він має інтуїтивні інформаційні панелі для HR-бізнес-партнерів, які не потребують знань у Data Science. Користувачі серед основних переваг виокремлюють наявність ефективної аналітики соціальних зв'язків усередині компанії.

2) Visier – це спеціалізована платформа для People Analytics, яка може

підключатися до будь-якої HRIS. Серед переваг однозначно слід сказати про велика бібліотеку готових сценаріїв (наприклад, вплив віддаленої роботи на продуктивність), що значно прискорюють її окупність та адаптацію до умов конкретного суб'єкта господарювання в сфері ІТ.

3) Європейські адаптовані комплексні рішення (щодо зростання та масштабування малого и среднего бизнеса). До них відносять системи, що максимально адаптовані до законодавства ЄС та потреб компаній, що зростають. Прикладами можуть слугувати Personio (Німеччина), що фокусується на автоматизації звітності для HR-відділів. Також за відгуками вона добре аналізує воронку рекрутингу та витрати на персонал. Максимально комфортна для компанії від 10 до 2000 співробітників, яким потрібна німецька точність у даних. Також до адаптованих рішень відносять Factorial (Іспанія), що уособлює сильну аналітику робочого часу, відпусток та продуктивності, а також має зручні інструменти для 360-градусного зворотного зв'язку. Щоб відчутти такі переваги, слід розуміти, що вона орієнтована на малий та середній бізнес, що цінує сучасний інтерфейс та простоту, зокрема у обґрунтуванні кадрових рішень.

Зведений аналіз функціональних та організаційних особливостей розглянутих HR-рішень для різних умов бізнесу з урахуванням бального оцінювання, де за максимум прийнято 5 балів, наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняльна матриця функціоналу розглянутих HR-рішень (по 5 бальній шкалі станом на 2026 рік)

Функція	Enterprise (Workday/SAP)	Mid-Market (HiBob/Visier)	Europe SMB (Personio/Factorial)
Проведення предиктивного аналізу відтоку кадрів	5	3	1
Аналітика DEI (щодо рівності та інклюзії)	5	4	2
Швидкість впровадження рішення	6–12 місяців	1–3 місяці	2–4 тижні
Аналіз навичок співробітника	5	3	1
Відповідність GDPR / Локалізація	4	3	5

Джерело: складено за [189, 190, 191, 192, 193, 194]

Отже, найчастіше фахівці радять обґрунтовувати вибір цифровізації HR-рішень виходячи з цілей такої технологізації. Якщо мета підприємства полягає у забезпечення стратегічного планування на рівні ради директорів, тоді краще обирати рішення Visier або Workday. Якщо ж потрібно швидко навести лад у звітності та покращити досвід працівників у європейському офісі, тоді зручнішими стають HiBob або Personio через їх ефективність.

Для аналізу інтеграції HR-аналітичних систем в українські реалії 2026 року найбільш перспективним виглядає розгляд платформ середнього сегмента, таких як HiBob або Personio, оскільки вони поєднують гнучкість налаштувань із високими стандартами безпеки.

Спираючись на виявлені їх переваги і обмеження та потреби сфери ІТ, нижче зроблено узагальнення та наведено висновки щодо окремих аспектів, які мають бути адаптовані для ефективної роботи в Україні сьогодні.

1. Адаптація до умов воєнного стану. Сучасна HR-система в Україні – це вже мова не лише про продуктивність, а й про безпеку та мобілізаційний облік. Виходячи з такої мети важливо врахувати наступне. Трекінг безпеки та місцезнаходження, оскільки сформована система повинна мати функціонал «Safety Check» (інтегрований із мобільним додатком), щоб HR міг швидко зібрати статус працівників під час надзвичайних ситуацій. Адекватний військовий облік, і сьогодні це критично саме в умовах України. Більшість європейських систем не мають полів для номерів ВУС (військово-облікових спеціальностей) або автоматичної генерації звітів для ТЦК. Тож зауважимо, що необхідна система з відкритим API, яка дозволяє синхронізувати дані з локальними реєстрами або кастомними українськими надбудовами. Управління статусами, адже аналітика має враховувати специфічні категорії, таких як «мобілізований (із збереженням місця)», «дистанційна робота з-за кордону», «тимчасова відсутність через форс-мажор».

2. Специфічна звітність та комплаєнс (робота зі скаргами). Слід зазначити, що українське законодавство часто вимагає форм звітності, які не є стандартними для ЄС. Загальнодержавна звітність, яка передбачає інтеграцію зі

локальними бухгалтерськими сервісами (наприклад, М.Е.Дос або Dilovod), і таке забезпечення є обов'язковою для автоматизації подачі звітів з ЄСВ та ПДФО. Також треба прокоментувати питання гнучкості кадрового адміністрування. Європейські системи часто орієнтовані на «Paperless» (безпаперовий) офіс, тоді як в Україні все ще зберігається потреба у генерації наказів згідно з ДСТУ. Тож фактично система повинна дозволяти створення кастомних шаблонів документів.

3. Психологічна стійкість та аналітика в контексті ментального здоров'я. Враховуючи високий рівень стресу, українському бізнесу критично важливо відстежувати стан команд. Для цього можна застосовувати pulse-опитування, при цьому аналітика повинна не просто вимірювати позитив і задоволеність, а й фокусуватися на резильєнтності (стійкості) та ознаках вигорання. Ефективною здається інтеграція з програмами підтримки, що надає можливість анонімного аналізу того, який відсоток штату користується послугами психологічної підтримки, що важливо, без порушення приватності.

Отже, однією з причин відкладення рішення компаніями щодо технологізації HR-рішень може і надалі залишатись нерелевантність окремого контенту і можливостей платформ, виходячи з реальних умов нашої зайнятості. У зв'язку з цим було оцінено готовності до подібної адаптації відповідних рішень, що наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Порівняльна оцінка готовності до адаптації рішень для автоматизації HR та рекрутингу

Критерій	Варіанти готових рішень автоматизації HR та рекрутингу		
	Personio	HiBob	Локальні рішення (Hurma System та укр.аналоги PeopleForce, Hanna, CleverStaff, HYS Enterprise та ін.)
Гнучкість полів даних	Середня (жорсткі рамки)	Висока (кастомні поля)	Максимальна (вже адаптована)
Безпека (GDPR/ISO), бал з 5	5	5	3
Інтеграція з українським софтом	Складна	Можлива через API	Нативна
Швидкість розгортання	1 місяць	2-3 місяці	1 тиждень

Зауважимо, що на позитивне рішення щодо впровадження таких рішень, дійсно, залежить від бачення щодо їх інтеграції з українським софтом, тобто настільки складним для суб'єкта господарювання є процес об'єднання різних програмних систем, додатків або вебсервісів з українськими програмними продуктами для того, щоб вони могли працювати як єдине ціле, обмінюватися даними та автоматизувати робочі процеси, тобто бути використаними для зручної та ефективної роботи.

Як бачимо, для великої міжнародної компанії, що працює в Україні, оптимальним вибором буде HiBob з індивідуальним доопрацюванням модулів військового обліку через API. Для чисто українського бізнесу, що прагне швидкої автоматизації «тут і зараз», раціональніше використовувати локальні платформи, які вже враховують вимоги воєнного стану, або ж обирати європейські системи з максимальною можливістю кастомізації полів. Таким чином, ефективною HR-система в Україні сьогодні буде вважатись та, що вміє балансувати між глобальними стандартами аналітики та жорсткими вимогами локальної безпеки й обліку.

Отже, активне впровадження HRTech-рішень у країнах Європи, розвиток інноваційних стартапів та зростання обсягів ринку свідчать про формування високого рівня цифрової трансформації управління персоналом. Це зумовлює необхідність більш детального аналізу не лише тенденцій розвитку, а й рівня зрілості європейських компаній у сфері автоматизації HR-процесів.

Таблиця 3.7

Матриця зрілості автоматизації HR-процесів

Напрямок	Рівень зрілості			
	0 – Відсутність цифровізації	1 – Базовий рівень	2 – Інтегрований рівень	3 – Інтелектуальний рівень
Підбір персоналу	Повністю ручний підбір	ATS, job-сайти, базовий скринінг	Інтеграція ATS та HR-CRM, автоматизація комунікації	AI-рекрутинг, предиктивна (прогнозна) аналітика, smart - зіставлення
Адаптація	Неформалізований процес	Частковий е-документообіг, наставництво	Цифрова адаптація, LMS, стандартизовані сценарії	Персоналізована адаптація, experience-платформи

Навчання та розвиток	Епізодичне навчання	Онлайн-курси, базове LMS	Системне навчання, підвищення кваліфікації / перекваліфікація	AI-персоналізація, LXP, VR/AR
Інтеграція HR-систем	Відсутня	Окремі HR-рішення	Часткова інтеграція систем	Єдина HR-екосистема (HRIS, ATS, LMS, BI)
HR-аналітика	Відсутня	Базова звітність	KPI, HR-метрики	People-аналітика, Big Data, прогнозування

Джерело: сформовано за [188, 189, 190]

Подальший розгляд параметрів зрілості дозволить оцінити ступінь інтеграції цифрових технологій, глибину використання аналітики та рівень застосування інноваційних рішень у практиці управління людськими ресурсами. Саме аналіз зрілості ринку та компаній дає можливість визначити їх позиціонування у глобальній системі HR-трансформації, що покладено в основу рівнів у табл. 3.7.

У табл. 3.8 наведено результати порівняльного аналізу особливостей автоматизації HR-процесів в межах європейського та українського ринку IT, що теоретично доступні для використання для діючих компаній різного розміру.

Таблиця 3.8

Спільні та відмінні риси автоматизації HR-процесів (європейський та український ринок IT)

Напрямок	Спільні риси (ядро HR-процесів)	ЄС світ (поглиблена модель)	Україна (адаптивна модель)
Підбір персоналу	Використання ATS-систем Автоматизація скринінгу резюме Онлайн-рекрутинг Цифрова комунікація з кандидатами	AI-рекрутинг (співставлення, історія, прогноз) Чат-боти та голосове інтерв'ю Гейміфіковані оцінки Blockchain-верифікація	ATS-системи (Hurma Systems, PeopleForce) Інтеграція з job-платформами HR-CRM для масового підбору Обмежене використання AI
Адаптація персоналу	Цифрова адаптація Електронний документообіг Онлайн-комунікація Стандартизовані адаптаційні процеси	Повністю автоматизована адаптація Платформи з досвідом співробітника Персоналізовані сценарії адаптації	HRM-системи (BAS HR, Hurma) Е-документообіг (Вчасно) LMS/Notion для адаптації Гібридна адаптація

		Інтегровані HR-системи	
Навчання та розвиток	Використання LMS Онлайн-навчання Розвиток компетенцій Безперервне навчання	AI-персоналізація навчання LXP-платформи Microlearning VR/AR тренінги	LMS (частково впроваджені) Онлайн-курси (Prometheus, Coursera) підвищення чи перекваліфікація Гейміфікація
Інтеграція HR-систем	Використання цифрових HR-рішень Прагнення до автоматизації Централізація даних	Єдина HR-екосистема (HRIS, ATS, LMS) People-аналітика (Big Data) Висока інтеграція	Фрагментарні системи Часткова інтеграція Обмежена HR-аналітика
Загальна модель розвитку	Орієнтація на ефективність HR Цифровізація процесів Покращення досвіду працівника, що спирається на комплексне сприйняття роботодавці	Інноваційна, модель з керованими даними Високий рівень автоматизації Стратегічна роль HR	Адаптивна, ресурснообмежена модель Середній рівень автоматизації Операційна орієнтація HR

Джерело: авторська розробка

Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що автоматизація HR-процесів у сучасних умовах є стратегічним напрямом цифрової трансформації управління людським капіталом. Установлено, що базовими складовими цифровізації є автоматизація підбору персоналу, адаптації працівників та їх навчання і розвитку. Спільною ознакою для світової та української практики є використання HRM- та ATS-систем, цифрових каналів комунікації та онлайн-інструментів управління персоналом. Водночас світові практики характеризуються значно вищим рівнем інтеграції HR-екосистем та широким застосуванням штучного інтелекту й аналітики великих даних. У країнах ЄС, особливо у технологічно розвинених економіках, HR-функція поступово трансформується у data-driven систему з високим рівнем персоналізації рішень. Українські підприємства переважно перебувають на базовому або перехідному рівні автоматизації з фрагментарним впровадженням цифрових рішень. Найбільш розвинені практики в Україні зосереджені у великих компаніях та IT-секторі, тоді як у середньому бізнесі цифровізація має

обмежений характер. Виявлено, що основним обмеженням розвитку HR-автоматизації в Україні є недостатня інтеграція систем, обмежене використання аналітичних інструментів та інституційні бар'єри. Водночас спостерігається позитивна динаміка адаптації світових HR-tech рішень та зростання рівня цифрової зрілості підприємств. Проведене оцінювання за матрицею зрілості показало, що Україна поступово переходить від базового до інтегрованого рівня автоматизації HR-процесів. Отримані результати підтверджують, що ключовою тенденцією розвитку є рух від фрагментарної автоматизації до формування цілісних HR-екосистем. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою механізмів підвищення HR-цифрової зрілості підприємств, зокрема в аграрному секторі та в умовах повоєнного відновлення економіки.

Інформаційні технології стали провідним сегментом європейського ринку HR-технологій, за даними IMARK Services Private Limited [19], формуючи близько 25% його обсягу у 2025 році. Це зумовлено раннім впровадженням цифрових HR-рішень та високою конкуренцією за таланти, що потребує ефективного управління підбором, утриманням і розвитком персоналу. ІТ-компанії активно інвестують у сучасні HR-платформи, зокрема інструменти аналітики, управління ефективністю та автоматизації рекрутингу. Додатковим фактором є поширення віддалених і гнучких моделей роботи, які підсилюють потребу в хмарних HR-системах. У результаті ІТ-сектор виступає ключовим драйвером розвитку HR-технологій у Європі, стимулюючи їх подальшу цифрову трансформацію. Згідно з прогностичними показниками, європейський ринок HR-технологій очікує масштабна експансія: від поточної позначки у 4,83 млрд доларів США у 2025 році зі стабільною динамікою розвитку близько 7,30-7,64 % протягом 2026–2034 років [19, 22]. Основними каталізаторами цього процесу стануть масштабні інвестиції бізнесу в інтелектуальну автоматизацію, перехід до управління персоналом на основі навичок та впровадження платформ для покращення досвіду співробітників (EX). Ці чинники не лише забезпечать стабільне зростання доходів сектора, а й сформують якісно новий, більш конкурентний ландшафт цифрових рішень для управління людським

капіталом у Європі.

На європейський ринок HR-технологій істотно впливають кілька взаємопов'язаних тенденцій, які безпосередньо визначають розвиток автоматизації управління людськими ресурсами. Насамперед відбувається зміщення акценту на формування якісного досвіду співробітника, де HR-технології використовуються для підвищення залученості, добробуту та утримання персоналу. Паралельно зростає роль HR-аналітики, що забезпечує прийняття управлінських рішень на основі даних і підвищує ефективність управління талантами та продуктивністю. Важливим драйвером є також впровадження штучного інтелекту та автоматизації, які оптимізують рекрутинг, оцінювання та інші HR-процеси, зменшуючи частку ручних операцій. Окремий вплив має поширення дистанційних і гібридних моделей зайнятості, що потребує цифрових платформ для управління розподіленими командами та підтримки комунікації. Додатково, посилення регуляторних вимог у країнах ЄС стимулює впровадження HR-систем, які забезпечують відповідність законодавству та зниження операційних ризиків.

Серйозний розрив у глибині цифровізації демонструє і той факт, що європейські компанії дедалі більше орієнтуються на забезпечення різноманітності персоналу, розвиток віддалених форматів роботи та дотримання змінюваних вимог трудового законодавства, що стимулює активний розвиток HRTech-стартапів як головних провідників інновацій. За даними Statista [188], обсяг європейського ринку HRTech наближений до 12,5 млрд євро доходу за 2025 рік.

Таким чином отримано чітке обґрунтування, що європейський ринок HR-технологій є не лише простором для споживання технологій, а й стратегічним майданчиком для України, зважаючи на усталену тенденцію до формування гнучкої зайнятості. Активна участь у ньому дозволяє нашій державі трансформуватися з постачальника окремих послуг на повноцінного гравця, який здатний задавати тренди в цифровізації управління персоналом, підвищуючи при цьому загальну ефективність вітчизняного бізнесу.

У межах дослідження стратегічних перспектив України на європейському ринку HR-технологій спостерігається чітка регіональна диференціація, яка визначає напрями інтеграції вітчизняного бізнесу. Західноєвропейський сегмент, очолюваний Великою Британією, Німеччиною та Францією, формує попит на високотехнологічні екосистеми для управління талантами та цифрової трансформації великих корпорацій у секторах ІТ, медицини та фінансів. Північна Європа диктує тренди на впровадження інструментів підтримки ментального здоров'я та балансу між життям і роботою, що корелює з сучасними потребами українських працівників у період кризи. Водночас досвід Південної та Східної Європи є найбільш релевантним для поточного стану українського ринку, оскільки там фіксується активна цифровізація малого та середнього бізнесу, спрямована на оптимізацію операційних процесів та забезпечення суворої відповідності з місцевим законодавством. Для України це означає можливість одночасного руху у двох напрямках: експорту інноваційних рішень для технологічно розвинутого Заходу та впровадження гнучких, адаптованих до потреб МСБ інструментів, що забезпечують юридичну відповідність та соціальну залученість персоналу за прикладом східноєвропейських колег.

Вічно актуальною поки що залишається взагалі питання розвитку людського капіталу, що має стати потужним ресурсом в процесі забезпечення стратегій зростання підприємств. Безпекові умови України накладаються на невинні інноваційні зміни, що потребують оновлення підходів до управління персоналом, зокрема в дистанційних умовах. Явно актуалізована автоматизація навчання персоналу в ІТ-сфері є одним із найбільш розвинених напрямів цифровізації HR-процесів, що зумовлено високою динамікою технологічних змін та постійною потребою у розвитку компетенцій.

В той же час, порівняння витрат на навчання персоналу в Україні та країнах ЄС свідчить про наявність суттєвого розриву, який зумовлений як економічними можливостями підприємств, так і рівнем зрілості HR-практик. У країнах Європейського Союзу інвестиції в навчання мають системний характер

і в середньому становлять близько 1–2% фонду оплати праці або понад 1200–1400 дол. США на одного працівника на рік, тоді як у високотехнологічних секторах, зокрема в ІТ, цей показник може перевищувати 2 000 дол. США [27]. Європейські компанії розглядають навчання як стратегічний інструмент підвищення продуктивності та інноваційності, що забезпечує його інтеграцію в бізнес-процеси та довгострокове планування розвитку компетенцій. В Україні витрати на навчання є значно нижчими і, за оцінками, коливаються в межах 0,3–0,8% фонду оплати праці або приблизно 200–600 дол. США на одного працівника на рік [196, 197, 198], причому вони мають більш фрагментарний і нерегулярний характер. Навіть у ІТ-секторі, який є найбільш просунутим, рівень інвестицій у навчання часто поступається європейським аналогам, хоча демонструє позитивну динаміку зростання. Основними причинами такого розриву є обмежені фінансові ресурси, коротший горизонт стратегічного планування та вплив зовнішніх ризиків, зокрема воєнного стану. У результаті в Україні навчання частіше виконує адаптивну функцію, спрямовану на підтримку поточної діяльності, тоді як у країнах ЄС воно виступає інструментом довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

З метою поглиблення аналізу практик інвестування у розвиток людського капіталу доцільно звернутися до емпіричних даних щодо участі українських підприємств у фінансуванні освітніх ініціатив. Особливий інтерес у контексті дослідження становлять компанії ІТ-сфери, які демонструють високий рівень залученості до формування освітнього середовища та розвитку професійних компетенцій. Великі гравці вітчизняного ринку різних галузей сьогодні розвивають освітній сектор за трьома ключовими напрямками: розробляють індивідуальні корпоративні платформи, будують стратегічне партнерство з провідними українськими університетами та інвестують у розвиток профільного навчання безпосередньо в регіонах своєї діяльності.

Попри виклики повномасштабної війни, фінансова участь приватного сектора залишається вражаючою, так лише понад пів сотні найбільших

компаній спрямували на освітні ініціативи більше ніж 4 мільярди гривень [200]. Хоча ці обсяги ще не можуть конкурувати з державними бюджетами, перевага бізнесу полягає у точковому підході, бо компанії фінансують навчання прицільно, фокусуючись на підготовці дефіцитних фахівців, оновленні навичок та модернізації академічних програм до вимог сучасного ринку.

У цьому зв'язку проведено відбір ІТ та ІТ-дотичних підприємств із рейтингу найбільших бізнес-інвесторів в українську освіту та освіту працівників (рейтингування проведено у 2025 році компанією Delo.ua у партнерстві з Київською школою економіки [200], що дозволяє оцінити їх позиції за індексом освітньої філантропії та характер участі у відповідних програмах. Результати систематизовано у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Компанії сфери ІТ в рейтингу ТОП-51 інвесторів в освіту

Назва компанії	Галузь	Кількість працівників	Позиція в рейтингу	Індекс освітньої філантропії(2022–2025 рр.)
Intellias	ІТ, розробка ПЗ	Близько 3000	2	94,16
Sigma Software	ІТ-консалтинг, розробка ПЗ	Понад 2000	4	89,39
EPAM	ІТ, інжиніринг ПЗ, консалтинг	Понад 10 000	9	81,29
Київстар	телекомунікації, ІТ (цифрові сервіси)	Близько 4000	20	89,5
MacPaw	ІТ, продуктова компанія	Близько 500	50	51,13

Джерело: складено за рейтингом [200]

Окремо хочеться додати, що одним з індикаторів у даному рейтингу був взятий індекс освітньої філантропії, розроблений експертами Київської школи економіки (KSE), що показує, наскільки активно компанії підтримують освітні ініціативи, інвестують у навчання молоді та професійний розвиток кадрів, особливо показово для України в умовах повномасштабної війни. За практикою високим рівнем є індекс вище 80.

Аналіз представлених даних свідчить, що ІТ-компанії займають вагомі позиції у рейтингу, демонструючи високі значення індексу освітньої

філантропії, що вказує на системність, масштабність та стратегічну спрямованість їх освітніх ініціатив. Водночас відсутність або обмеженість даних щодо обсягів інвестицій підкреслює специфіку ІТ-сектору, де розвиток персоналу реалізується не лише через пряме фінансування, а й через інтегровані механізми (корпоративні університети, партнерства з освітніми установами та внутрішні платформи навчання). Це дозволяє зробити висновок, що в ІТ-сфері інвестиції в освіту мають переважно інституційний і довгостроковий характер, виступаючи ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств за рахунок сфокусованого розвитку навичок співробітників.

Отже, сучасні компанії активно впроваджують LMS і LXP-платформи, інтегруючи їх з іншими HR-системами та формуючи безперервне навчальне середовище з використанням різних підходів до його організації. Навчання трансформується з епізодичного процесу у постійний, орієнтований на індивідуальні траєкторії розвитку працівників, що має чергу переваг на недоліків, що узагальнено на рис. 3.1.

Тож впровадження Learning Management System (LMS) та її аналогів здатне в сучасних реаліях стати значним стратегічним кроком для бізнесу, який прагне оптимізувати свої ресурси без шкоди для професійного розвитку команди. Як сучасна цифрова екосистема, LMS не просто впорядковує навчальні матеріали, а й перетворює процес підготовки персоналу на високоефективний інструмент економії. Як зазначають аналітики [31], перехід на такий формат дозволяє суттєво знизити прямі та непрямі витрати на розвиток і навчання, зберігаючи при цьому високі стандарти якості освітнього контенту.

Завдяки автоматизації рутинних завдань, система значно розвантажує HR-менеджерів, вивільняючи їхній час для стратегічного планування, а не адміністрування процесів. Окрім того, використання платформи прискорює адаптацію нових фахівців, дозволяючи їм швидше виходити на планові показники ефективності. Наявність єдиної бази знань, що доступна у режимі 24/7, гарантує безперервний доступ до актуальної інформації, тоді як гнучкість

цифрового формату забезпечує миттєве масштабування навчальних програм і оперативну реакцію на будь-які кадрові чи ринкові зміни.



Рис. 3.1. Переваги та проблеми сучасного навчання персоналу в ІТ-сфері

Джерело: авторська розробка

Слід зазначити, що значну роль відіграє персоналізація навчання, яка реалізується через адаптивні курси, рекомендаційні системи та врахування професійних ролей. Паралельно посилюється використання аналітики, що дозволяє виявляти прогалини у навичках, оцінювати ефективність навчання та пов'язувати його з результатами діяльності. З урахуванням специфіки сьогодення, окремо відзначимо коло проблем, які війна фактично не дає вирішити. Перш за все, це стратегічне планування розвитку компетенцій, через те, що горизонт планування значно скорочується, відповідно неможливо коректно будувати довгі освітні траєкторії розвитку персоналу. Досі не вдається забезпечити повноцінну інтеграцію систем навчання щодо навчання і розвитку у бізнес-стратегію переважної кількості компаній, тож за таким умов навчання стає більше додатковим, а не стратегічним ресурсом, що загалом спричинює відсутність довгострокових інвестицій.

Через безпекові ризики і часті зміни законодавчих норм в умовах дії воєнного стану під загрозу попадає побудова зрілої HR-екосистеми, часто проєкти цифровізації просто відкладаються. Окремою, а іноді, єдиною проблемою стає відсутність стабільних даних, а також недостатньо ресурсів для впровадження методів глибокої аналітики та AI у корпоративне навчання. Стратегічний аспект накладає ускладнений розвиток корпоративної культури навчання через руйнування команд та втрату середовища обміну знаннями. Тож на фоні неведених складників проблемного поля автоматизації навчання співробітників вже сформувався певний Парадокс, коли через війну одночасно прискорюється цифровізація (бо все онлайн), але ж частковість і фрагментарність задач в умовах невизначеності через війну гальмує зрілість системи, бо по суті немає стабільності в базових елементах даної системи.

Водночас, незважаючи на високий рівень цифровізації, існує низка системних проблем. Зокрема, спостерігається перевантаження працівників навчальними програмами, що знижує їх мотивацію та рівень завершення курсів. Також зберігається розрив між навчанням і бізнес-результатами, оскільки не завжди вдається чітко оцінити вплив навчання на продуктивність. У багатьох

випадках LMS використовується як сховище контенту, а не як інструмент стратегічного розвитку персоналу. Крім того, рівень автоматизації суттєво відрізняється залежно від масштабу компаній: великі IT-організації демонструють високий рівень зрілості, тоді як малі підприємства застосовують фрагментарні рішення.

В умовах війни ці проблеми не лише загострюються, але й набувають нових форм. Порушується безперервність навчальних процесів через релокацію працівників, зміну складу команд та нестабільність організаційного середовища. Психоемоційне навантаження знижує здатність працівників до навчання та ускладнює підтримання високого рівня залученості. Компанії змушені зміщувати акцент з довгострокового розвитку на виконання короткострокових завдань, що обмежує інвестиції у навчання. Відтік кадрів та міграція спеціалістів додатково руйнують сформовані системи передачі знань і корпоративного навчання. Особливо важливо, що війна обмежує можливість вирішення стратегічних завдань у сфері автоматизації навчання. Зокрема, ускладнюється довгострокове планування розвитку компетенцій, інтеграція навчання у бізнес-стратегію та формування цілісних HR-екосистем. Впровадження складних аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту також гальмується через нестачу ресурсів і нестабільність даних. У результаті формується специфічна модель функціонування систем навчання, орієнтована на швидку адаптацію, а не стратегічний розвиток. Водночас спостерігається певний парадокс: війна стимулює цифровізацію через необхідність дистанційної взаємодії, але стримує досягнення високого рівня зрілості систем навчання. Це свідчить про трансформацію підходів до управління знаннями, де гнучкість і швидкість реагування стають ключовими характеристиками ефективності.

Доведено, що автоматизація HR-процесів, зокрема у сфері навчання персоналу, є ключовим чинником підвищення ефективності управління людським капіталом. Встановлено, що світова та європейська практики характеризуються високим рівнем інтеграції цифрових технологій, активним

використанням аналітики та штучного інтелекту, тоді як українські підприємства перебувають на етапі переходу від базового до інтегрованого рівня зрілості. Розроблена матриця зрілості дозволила систематизувати рівні автоматизації HR-процесів і визначити позиціонування України та країн ЄС у цьому контексті. Доведено, що ключові відмінності полягають не у наявності технологій, а у глибині їх використання, рівні інтеграції та стратегічній орієнтації HR-функції. Встановлено, що IT-сектор виступає драйвером розвитку цифрового навчання, забезпечуючи високий рівень персоналізації, безперервності та аналітичної підтримки розвитку компетенцій. Водночас виявлено низку обмежень, пов'язаних із фрагментарністю систем, недостатньою інтеграцією та складністю оцінювання ефективності навчання. В умовах війни ці проблеми загострюються, а розвиток HR-екосистем стримується через скорочення ресурсів і нестабільність організаційного середовища. У цілому дослідження підтверджує, що подальший розвиток автоматизації HR-процесів в Україні пов'язаний із переходом до інтегрованих, data-driven моделей управління (як переважно це у ЄС) та посиленням інвестицій у розвиток персоналу.

3.3. Формування організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю

Як вже було з'ясовано у попередніх розділах, сучасний етап розвитку IT-сфери характеризується стрімким поширенням дистанційних форм зайнятості, що зумовлено як глобальними процесами цифровізації, так і трансформацією бізнес-моделей підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Особливої актуальності управління дистанційною зайнятістю набуває в контексті підвищення гнучкості організацій, забезпечення безперервності бізнес-процесів та оптимізації витрат. Для IT-компаній дистанційний формат

праці не лише став вимушеною адаптаційною реакцією, але й перетворився на стратегічний інструмент залучення талантів, масштабування діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Разом з тим, активне впровадження дистанційної зайнятості супроводжується низкою управлінських проблем, що ускладнюють досягнення цільових показників ефективності. Серед ключових викликів слід виокремити: зниження рівня контролю за виконанням завдань, ускладнення комунікаційних процесів, ризики інформаційної безпеки, труднощі у формуванні корпоративної культури, а також зниження рівня залученості персоналу. Додатково постають проблеми об'єктивної оцінки результативності працівників, узгодження індивідуальних і командних цілей, а також забезпечення балансу між гнучкістю та дисципліною праці.

Наявні підходи до управління дистанційною зайнятістю часто мають фрагментарний характер і не забезпечують комплексного поєднання організаційних, економічних, технологічних та соціально-психологічних інструментів. Це зумовлює необхідність формування цілісного організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю, який би враховував специфіку ІТ-сфери, забезпечував системність управлінських рішень та сприяв підвищенню ефективності функціонування підприємства.

У цьому контексті під організаційно-економічним механізмом управління дистанційною зайнятістю доцільно розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів та важелів впливу, спрямованих на забезпечення ефективної організації праці, мотивації персоналу, координації діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах віддаленої роботи.

Формування такого механізму передбачає виділення та інтеграцію базових складових, кожна з яких виконує окрему функціональну роль у системі управління підприємством, яке працює в ІТ-сфері:

організаційна складова, що визначає структуру управління, розподіл ролей і відповідальності, регламентацію бізнес-процесів та процедур взаємодії;

економічна складова, яка охоплює систему оплати праці, KPI, бонусні програми та інші стимули, спрямовані на підвищення продуктивності працівників;

технологічна складова, що включає цифрові інструменти, платформи та інформаційні системи, які забезпечують координацію діяльності та підтримку дистанційної роботи;

соціально-психологічна складова, орієнтована на формування системи мотивації, підтримку корпоративної культури, розвиток командної взаємодії та запобігання професійному вигоранню.

Схематично структура та взаємозв'язки між складовими даного механізму наведена на рис. 3.2.

Отже, згідно з таким графічним представленням, до структурних елементів механізму віднесено організаційну складову (описує ролі, відповідальність та регламенти), економічну (стосується оплати праці, KPI, бонусів), технологічну (поєднує інструменти і платформи), а також соціально-психологічну (зосереджено увагу на мотивації, корпоративній культурі та підтримці).

В сучасних умовах України запропонований механізм управління дистанційною зайнятістю набуває особливої адаптивності, оскільки функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, безпекових ризиків та нестабільності бізнес-процесів. Його ключовою особливістю є поєднання гнучких організаційних рішень із посиленою роллю соціально-психологічної підтримки працівників, що дозволяє зберігати продуктивність команд навіть у стресових умовах.

Суттєвим з точки зору менеджменту аспектом є також пріоритетність цифровізації та інтеграції систем управління, що забезпечує безперервність діяльності незалежно від географічних чи інфраструктурних обмежень. Водночас механізм орієнтований на розвиток автономності працівників і довіри в командах, що виступає критичним чинником стійкості ІТ-компаній у кризових умовах.



Рис. 3.2. Складові організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері

Важливою умовою ефективності механізму є не лише наявність зазначених складових, але й забезпечення їх тісної взаємодії та узгодженості. З цією метою доцільною є побудова інтегрованої моделі механізму у вигляді структурно-логічної схеми або блок-діаграми, яка відображає взаємозв'язки між елементами, потоки інформації та управлінські впливи.

Крім того, ключову роль у функціонуванні механізму відіграє інтеграція сучасних цифрових систем управління, зокрема HRM-систем, CRM-платформ та інструментів управління проєктами (task-менеджерів), що забезпечують автоматизацію процесів, підвищення прозорості діяльності та оперативність прийняття управлінських рішень.

Таким чином, розробка організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері є необхідною передумовою підвищення ефективності використання трудового потенціалу, забезпечення стійкого розвитку підприємств та їх адаптації до умов цифрової економіки.

Враховуючи результати проведеного у другому розділі дослідження результатів опитування, зроблено висновки про те, що формування організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері має базуватися на поєднанні структурних, мотиваційних, технологічних і поведінкових аспектів, що безпосередньо відповідають виявленим запитам працівників та існуючим управлінським викликам. Запропонований механізм доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних складових, кожна з яких орієнтована на мінімізацію конкретних проблем дистанційної роботи та підвищення загальної ефективності функціонування команд.

Організаційна складова механізму відіграє базову роль у подоланні таких проблем, як невизначеність ролей, зниження керованості процесів і ускладнення взаємодії між працівниками. З огляду на те, що респонденти відзначили важливість чіткої організації процесів і визначеності відповідальності, доцільним є впровадження формалізованих регламентів дистанційної роботи, які включають опис ролей, зон відповідальності та

процедур комунікації. Особливу увагу слід приділити стандартизації бізнес-процесів, що дозволить знизити залежність результатів від індивідуальних інтерпретацій завдань. Водночас, ефективне делегування повноважень виступає ключовим інструментом підвищення гнучкості управління та зменшення навантаження на керівників, що безпосередньо відповідає виявленій потребі у посиленні управлінських компетенцій у дистанційному середовищі.

Економічна складова спрямована на забезпечення прозорості та справедливості системи мотивації, що є критично важливим в умовах віддаленої роботи, де прямий контроль за діяльністю працівників обмежений. Враховуючи орієнтацію працівників на стабільність і професійний розвиток, доцільним є впровадження гібридних моделей оплати праці, що поєднують фіксовану частину з результативними показниками (KPI). При цьому KPI повинні бути чітко формалізованими, індивідуалізованими та прив'язаними до командних результатів, що сприятиме одночасному підвищенню продуктивності та відчуття командної відповідальності. Окремим елементом має стати фінансова підтримка професійного розвитку (бюджети на навчання, компенсація курсів), що відповідає виявленій тенденції до самостійного оновлення знань та підвищення конкурентоспроможності працівників.

Технологічна складова механізму покликана вирішити одну з ключових проблем дистанційної зайнятості – комунікаційні бар'єри, про що вже йшлося у другому розділі роботи. З огляду на важливість відкритої комунікації, доцільним є впровадження інтегрованого цифрового середовища, яке об'єднує інструменти синхронної та асинхронної взаємодії, управління завданнями та моніторингу виконання робіт. Інтеграція HRM-систем, CRM-платформ і task-менеджерів дозволяє забезпечити прозорість процесів, доступність інформації та оперативність прийняття рішень. Важливим аспектом є також налаштування єдиних стандартів використання цифрових інструментів, що мінімізує інформаційний хаос і сприяє підвищенню ефективності командної роботи.

Соціально-психологічна складова є визначальною у подоланні таких викликів, як втрата відчуття командності, зниження залученості та ризику

професійного вигорання. Отримані результати підтверджують ключову роль корпоративних цінностей (довіри, прозорості, відповідальності та командної взаємодії) як основи стійкості працівників у стресових умовах. У зв'язку з цим, управлінські практики мають бути спрямовані на формування культури відкритої комунікації, де працівники можуть вільно висловлювати проблеми без ризику негативної оцінки. Доцільним є також розвиток інструментів підтримки командної взаємодії (регулярні зустрічі, неформальні онлайн-активності, менторські програми), що сприятиме зміцненню соціальних зв'язків у колективі. Окрему увагу слід приділити розвитку лідерських компетенцій керівників, зокрема здатності до емпатії, підтримки та адаптивного управління командами.

Важливо підкреслити, що ефективність запропонованого механізму визначається не лише якістю окремих складових, але й рівнем їх інтеграції. Організаційні регламенти мають бути узгоджені з економічними стимулами, в той час як технологічні рішення мають підтримувати комунікаційні процеси, а соціально-психологічні інструменти призначені посилювати мотиваційні ефекти. Саме така взаємодія забезпечує формування цілісної системи управління дистанційною зайнятістю, здатної адаптуватися до змін середовища та забезпечувати стабільну ефективність діяльності ІТ-компаній.

Таким чином, запропонована структура організаційно-економічного механізму дозволяє комплексно врахувати виявлені у процесі дослідження проблеми та сформулювати інструментарій їх подолання, орієнтований на підвищення продуктивності, згуртованості команд та стійкості організації в умовах дистанційної зайнятості.

Слід зауважити, найскладнішим в умовах невизначеності вбачається оцінка вірогідності настання подій та станів, що супроводжуватимуться загостренням проблем та фінансовими втратами. Отже, ризики доцільно розглядати диференційовано за кожною складовою механізму, оскільки саме їх своєчасна ідентифікація дозволяє підвищити його стійкість та керованість.

Організаційна складова супроводжується ризиками надмірної формалізації або, навпаки, недостатньої регламентації процесів. У першому випадку це може знижувати гнучкість ІТ-команд, у другому ж призводити до розмитості ролей, дублювання функцій і втрати відповідальності. Також існує ризик неефективного делегування, коли працівники або перевантажені, або не мають достатніх повноважень для прийняття рішень.

Своєю чергою економічна складова пов'язана з ризиками некоректного визначення КРІ та дисбалансу системи мотивації. Неправильно сформовані показники можуть стимулювати формальне виконання завдань замість досягнення реальних результатів або ж підривати командну взаємодію через надмірну індивідуалізацію винагороди. Додатково існує ризик демотивації через непрозорість оплати праці або нерівномірний доступ до можливостей професійного розвитку.

А от технологічна складова характеризується більше ризиками технічних збоїв, кіберзагроз та інформаційного перевантаження. Надмірна кількість інструментів або їх неузгоджене використання може створювати ефект цифрового «шуму», ускладнюючи комунікацію та знижуючи продуктивність. Окремо слід виділити ризики недостатнього рівня кібербезпеки, що є особливо актуальним в умовах дистанційної роботи.

Щодо соціально-психологічної складової, окремо треба акцентувати на тому, що вона чутлива до ризиків втрати командної згуртованості, зниження залученості та професійного вигорання, і саме це загострює біль втрати, оскільки затяжна війна в Україні виснажує взагалі, а на працездатності відбивається зокрема. За відсутності ефективних практик підтримки та комунікації працівники можуть відчувати ізоляцію, що негативно впливає на їх продуктивність і лояльність. Також існує ризик формального декларування корпоративних цінностей без їх реального впровадження, що підриває довіру до керівництва.

Узагальнюючи треба відзначити, що найбільшу загрозу становлять не окремі ризики, а їх кумулятивний ефект та взаємопосилення, що підкреслює необхідність комплексного підходу до управління всіма складовими механізми.

Слід зауважити, що розуміння процедур всередині організаційно-економічного механізму управління та його складових дистанційною зайнятістю ще не гарантує його дієвості. Реалізацію такого механізму потрібно забезпечувати, постійно слідкуючи за його релевантністю. Зважаючи на зазначене, доцільним вбачається обґрунтування системи принципів, дотримання яких здатне привести до бажаного результату зважаючи на виклики сучасних галузевих реалій.

Формування принципів забезпечення реалізації організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері в сучасних умовах України повинно ґрунтуватися на поєднанні класичних підходів менеджменту та новітніх концепцій цифрової трансформації, гнучкої зайнятості та антикризового управління. Узагальнення сучасних досліджень дозволяє сформувати систему взаємопов'язаних принципів, які відображають специфіку функціонування ІТ-компаній в умовах воєнної нестабільності, цифровізації та глобальної конкуренції за людський капітал (рис. 3.3).

Першим базовим принципом є принцип адаптивності та гнучкості управління, що передбачає здатність механізму швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема безпекові ризики, релокацію працівників та трансформацію ринку праці. Дослідження українських ІТ-компаній підтверджують, що воєнні умови сформували нову конфігурацію зайнятості та організації праці, де гнучкі формати стали ключовим фактором стійкості бізнесу. На таких аспектах акцентували увагу також О. Бондаренко, І. Коваленко [169] та О. Бурлака [170]. Аналогічно, міжнародні дослідження дистанційної роботи підкреслюють необхідність контингентного підходу до управління, залежно від умов функціонування команд.



Рис. 3.3. Принципи забезпечення реалізації організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері

Джерело: авторська розробка

Другим принципом є принцип інтегрованості та системності, який передбачає узгоджене функціонування організаційної, економічної, технологічної та соціально-психологічної складових механізму. Науковці наголошують, зокрема О. Наумова, М. Наумова [171], О. Коваленко, Н. Петрова [173], що ефективність дистанційної зайнятості досягається лише за умов комплексного поєднання інструментів управління персоналом, цифрових технологій та організаційних практик. Зокрема, концепції гібридної роботи підкреслюють необхідність синхронізації управлінських рішень і цифрових середовищ для забезпечення продуктивності.

Третім є принцип цифрової синхронізації та технологічної узгодженості, що передбачає інтеграцію HRM-систем, CRM та інструментів управління

проектами в єдине інформаційне середовище. В умовах дистанційної роботи саме цифрові технології виступають базовим фактором координації діяльності та забезпечення прозорості процесів. Дослідження [173, 180] вказують, що використання інтегрованих цифрових платформ значно підвищує ефективність взаємодії та управління знаннями.

Четвертим принципом є принцип прозорості та довіри, який набуває критичного значення в умовах віддаленої роботи. Згідно з сучасними підходами до управління персоналом, довіра між керівництвом і працівниками є ключовим фактором забезпечення продуктивності та зниження транзакційних витрат контролю. У контексті українських ІТ-компаній, де працівники часто працюють у розподілених командах, прозорість процесів і відкритість комунікацій визначають рівень залученості персоналу, про що також говорять О. Наумова, М. Наумова [171].

П'ятим є принцип результативності та орієнтації на цінність, який передбачає фокус на досягненні вимірюваних результатів (KPI, OKR) замість формального контролю робочого часу. Світові дослідження дистанційної зайнятості, зокрема [180, 181, 182] доводять, що ефективність віддалених команд значною мірою залежить від правильно сформованих метрик продуктивності та їх узгодження з бізнес-цілями, що максимально буває ускладненим в дистанційному форматі.

Шостим принципом виступає принцип розвитку людського капіталу та безперервного навчання, що є критичним для ІТ-сфери. В своїх роботах О. Наумова, М. Наумова [171], О. Ревенко, О. Полежаєва [183] підкреслюють, що конкурентоспроможність ІТ-фахівців визначається здатністю до постійного оновлення знань і навичок, що особливо актуально в умовах глобального ринку праці. Також мова йде про доцільність гейміфікації в забезпечення корпоративного навчання, зокрема у гібридних умовах. Водночас компанії все частіше інвестують у навчання персоналу як дієвий інструмент утримання талантів.

Сьомим є принцип соціально-психологічної стійкості та підтримки, що

передбачає формування корпоративної культури довіри, взаємопідтримки та відкритої комунікації. Умови воєнного часу значно підвищують рівень стресу працівників, що вимагає впровадження механізмів психологічної підтримки та розвитку командної згуртованості. Наукові положення робіт [174, 184] підтверджують, що саме командна взаємодія та лідерство є ключовими факторами стійкості дистанційних команд .

Восьмим принципом є принцип безперервності бізнес-процесів та ризик-орієнтованого управління, який передбачає врахування безпекових, інфраструктурних і кадрових ризиків. Як зазначено в дослідженні IT Ukraine Association [10], в умовах України особливого значення набувають питання релокації команд, резервування ресурсів, забезпечення безперебійних комунікацій і диверсифікації робочих процесів.

Дев'ятим є принцип персоналізації управління, який передбачає врахування індивідуальних особливостей працівників, їх мотивації, стилю роботи та професійного розвитку. Сучасні результати науковців [175, 176, 177, 182, 185, 184] вказують на зростання ролі індивідуалізованих підходів до управління персоналом у дистанційному форматі, що слід врахувати при побудові дієвих управлінських механізмів. Також слід погодитись з IT Research Ukraine [185], завдяки тому, що IT-індустрія стабільно функціонує, генерує нові робочі місця та виступає ключовим джерелом валютних надходжень в українську економіку, системна державна підтримка цієї галузі є і залишиться стратегічно важливим пріоритетом.

Десятим принципом виступає принцип інноваційності та безперервного вдосконалення, на що невинно вказують практики IT-галузі [178, 181, 185], що звісно передбачає постійне оновлення управлінських практик, цифрових інструментів і організаційних моделей. IT-галузь України, навіть в умовах війни, демонструє здатність до розвитку та інновацій, що підтверджується її стабільною роллю в економіці.

Таким чином, сформована система принципів відображає сучасні наукові підходи до управління дистанційною зайнятістю та враховує специфіку

функціонування ІТ-сфери України в нових реаліях. Їх реалізація забезпечує підвищення ефективності організаційно-економічного механізму, посилення стійкості підприємств та формування конкурентних переваг у глобальному цифровому середовищі.

Набуло подальшого розвитку теоретичне обґрунтування принципів реалізації організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері шляхом їх систематизації та поділу на загальноуправлінські (базові) та специфічні (зумовлені дистанційним форматом), що, на відміну від існуючих підходів, враховує вплив цифровізації, віддаленого формату взаємодії та поведінкових факторів персоналу і забезпечує підвищення ефективності управління в умовах невизначеності. Такий підхід створює підґрунтя для підвищення ефективності управлінських рішень та формування конкурентних переваг ІТ-компаній.

Слід зазначити, що в роботі запропоновано сукупність наведених принципів розмежувати на дві підгрупи, а саме сформовано загальноуправлінські принципи (принципи адаптивності та гнучкості управління, інтегрованості та системності, прозорості та довіри, розвитку людського капіталу та безперервного навчання, інноваційності та безперервного вдосконалення), а також специфічні, які обумовлені специфікою дистанційної зайнятості в сучасних реаліях. Зокрема враховуючи проблеми, виявлені під час опитування, як аналізувались у другому розділі роботи, до них віднесено принципи цифрової синхронізації та технологічної узгодженості, персоналізації управління, принцип результативності та орієнтації на цінність, соціально-психологічної стійкості та підтримки, а також безперервності бізнес-процесів та ризик-орієнтованого управління.

Такий підхід базувався на їх структуризації за ознакою універсальності та контекстної обумовленості, що дозволяє інтегрувати класичні засади менеджменту з новітніми вимогами цифрової економіки та забезпечити стійкість і гнучкість управлінських систем в умовах невизначеності і гібридних форм працевлаштування.

У такому розподілі вбачаємо відповідну логіку, що цілком узгоджується з сучасною методологією побудови управлінських механізмів. Фактично розмежовуються інваріантні (загальноуправлінські) принципи, які є універсальними для будь-яких організаційних систем, і контекстно-залежні (специфічні), що виникають саме під впливом дистанційного формату праці в сфері ІТ.

Отже, у практичній площині до загальноуправлінських принципів доцільно віднести ті, що формують базову архітектуру управління та обумовлюють адаптивність, системність, прозорість, розвиток людського капіталу та безперервне вдосконалення. Вони забезпечують цілісність і життєздатність механізму незалежно від формату зайнятості. Водночас специфічні принципи в своїй сукупності відображають саме ті виклики, які були виявлені у дослідженні раніше (комунікаційні бар'єри, втрата командності, потреба у цифровій інтеграції, ризики дистанційного середовища та необхідність персоналізації управління).

З урахуванням такого підходу можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, ефективність механізму управління дистанційною зайнятістю визначається не окремими принципами, а їх поєднанням, де загальноуправлінські принципи створюють основу, а специфічні, в свою чергу, забезпечують адаптацію до нових умов. По-друге, саме специфічні принципи виступають джерелом конкурентних переваг ІТ-компаній, оскільки вони дозволяють ефективно працювати у розподілених командах і швидше реагувати на виклики середовища. По-третє, у сучасних умовах України, як вже відмічалось, відбувається зміщення акценту від жорстко регламентованих підходів до гнучких, цифровізовано орієнтованих і людиноцентричних моделей управління, де довіра, комунікація та самостійність працівників стають забезпечуючими чинниками ефективності не тільки індивідуальної, а і командної роботи.

Таким чином, запропонована класифікація принципів не лише є обґрунтованою, але й підсилює наукову цінність рекомендацій щодо

вдосконалення управлінських механізмів, оскільки демонструє перехід від традиційної моделі управління до адаптивної системи, орієнтованої на специфіку дистанційної зайнятості та сучасні виклики суб'єктів господарювання ІТ-сфери.

Слід прокоментувати, що ефективність віддалених команд значною мірою визначається не стільки інтенсивністю контролю, скільки якістю побудови системи метрик продуктивності та їх узгодженістю зі стратегічними цілями бізнесу. У цифровому середовищі, де прямий нагляд обмежений, саме data-driven підхід (керований даними в реальному часі) дозволяє забезпечити прозорість результатів діяльності працівників і об'єктивність управлінських рішень. Йдеться про перехід від оцінювання процесу (відпрацьованого часу) до оцінювання результату, тобто виконаних завдань, досягнутих KPI, внеску у проєктні та бізнес-результати. В ІТ-сфері це проявляється через використання метрик типу швидкість, час доставки, показники якості, а також показників залученості та розвитку компетенцій.

З урахуванням зазначених вхідних ідей на рис. 3.4 візуалізовано структуру моделі оцінки та управління ефективністю віддалених ІТ-команд, яка пов'язує послідовність управлінських процесів від визначеності щодо цілеутворення до контролю результатів з урахуванням зворотних зв'язків для забезпечення коригуючих дій.

Водночас, системоутворюючим є не просто визначення набору показників, а їх інтеграція у загальну систему управління підприємством: метрики команд мають прямо корелювати з цілями підрозділів і компанії в цілому. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли працівники формально досягають локальних KPI, але не створюють реальної цінності для бізнесу.

Автоматизація HR-процесів і впровадження аналітичних інструментів забезпечують постійний моніторинг продуктивності, швидке виявлення відхилень і можливість адаптації управлінських рішень. Таким чином, ефективність віддалених команд формується через поєднання чітко визначених

результативних метрик, їх стратегічного узгодження та використання цифрових інструментів для аналізу й управління діяльністю персоналу.

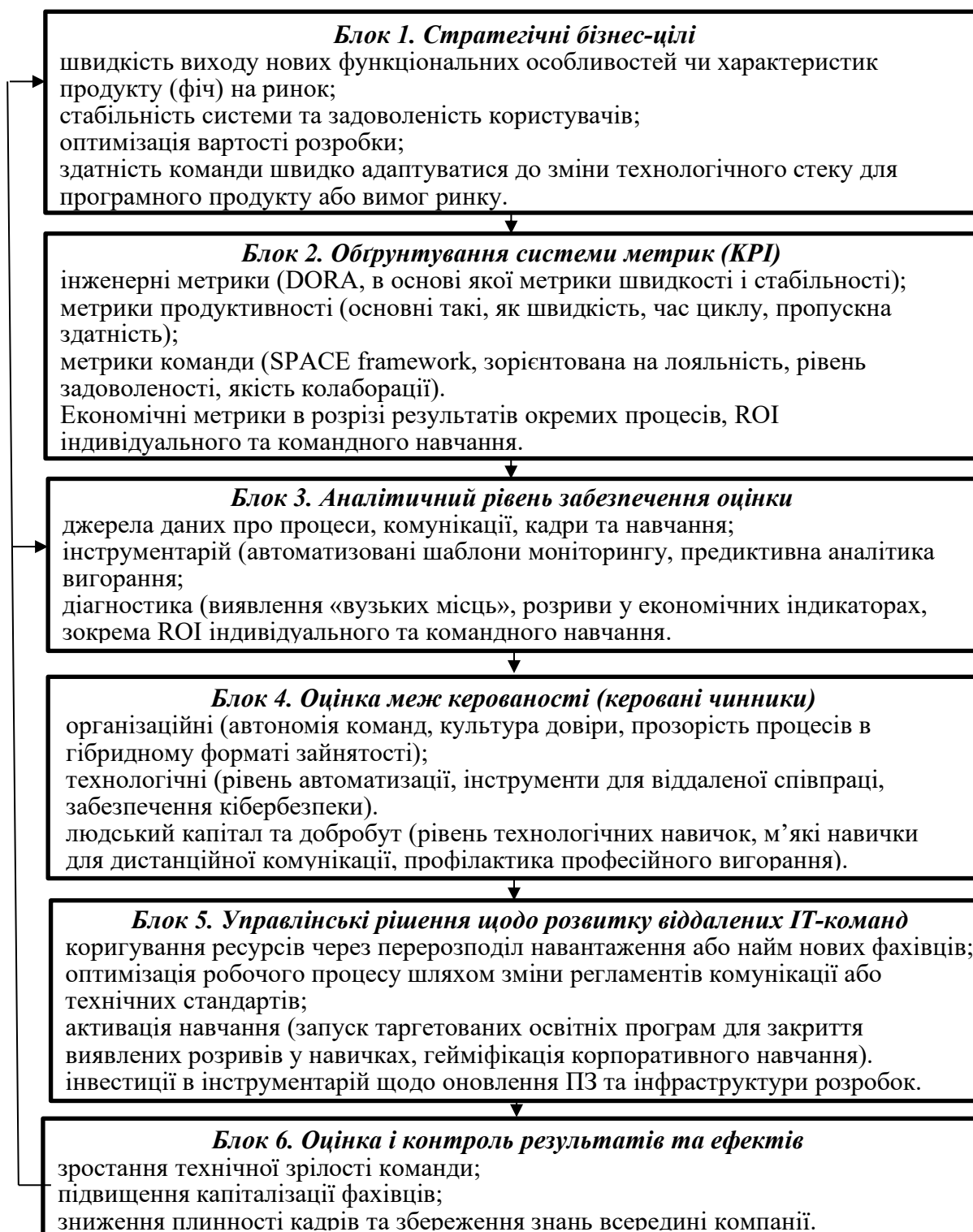


Рис. 3.4. Структура моделі оцінки та управління ефективністю віддалених ІТ-команд

Джерело: авторська розробка

Запропонована на рис. 3.4 модель базується на інтеграції інженерних метрик (DORA) та гуманітарних факторів (SPACE), що дозволяє трансформувати оцінювання з контролюючої функції у стимулюючу. На відміну від традиційних підходів, навчання тут виступає не як допоміжний сервіс, а як активний регулятор, що мінімізує технологічний борг та забезпечує сталість результатів віддаленої команди в умовах високої турбулентності ІТ-ринку та ринку праці.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, встановлено, що ефективність управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері визначається рівнем сформованості та узгодженості організаційно-економічного механізму, який інтегрує організаційну, економічну, технологічну та соціально-психологічну складові. Доведено, що в умовах цифровізації та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища такий механізм має бути не лише функціонально повним, але й адаптивним до змін, орієнтованим на забезпечення безперервності бізнес-процесів і підтримку продуктивності команд. На основі результатів емпіричного дослідження обґрунтовано, що ключовими викликами дистанційної зайнятості є комунікаційні бар'єри, зниження відчуття командної взаємодії та потреба у чітких організаційних орієнтирах, що зумовлює необхідність посилення ролі регламентів, цифрових інструментів і корпоративної культури. Встановлено, що працівники ІТ-сфери орієнтовані на поєднання стабільності, професійного розвитку та ціннісної інтегрованості, що повинно враховуватись при формуванні системи мотивації та управління персоналом.

Також було обґрунтовано доцільність структуризації принципів реалізації механізму на загальноуправлінські та специфічні, що дозволяє поєднати універсальні засади менеджменту з вимогами дистанційного формату праці. Доведено, що загальноуправлінські принципи забезпечують системність, прозорість і розвиток механізму, тоді як специфічні покликані реалізувати його гнучкість, цифрову узгодженість та здатність ефективно функціонувати в умовах розподілених команд і завдань. Встановлено, що синергія цих

принципів формує основу для підвищення результативності управлінських рішень і мінімізації ризиків дистанційної зайнятості, зокрема в нашій країні. Підкреслено, що особливого значення в сучасних умовах України набувають принципи адаптивності, довіри, безперервного навчання та соціально-психологічної підтримки персоналу з коректним застосуванням технологізованого інструментарію. Встановлено, що впровадження запропонованого керуючого механізму сприяє підвищенню продуктивності праці співробітників, зміцненню командної взаємодії та зростанню конкурентоспроможності ІТ-компаній без шкоди часовим рамкам рішень. Таким чином, сформований підхід створює теоретико-методичне підґрунтя для подальшого розвитку практик управління дистанційною зайнятістю та їх адаптації до умов сучасної цифрової економіки, зокрема в умовах повоєнного та післявоєнного відновлення.

Висновки до розділу 3

На основі попередньо виявлених у ході опитування пріоритетів та ризиків дистанційної взаємодії, визначено, що підвищення конкурентоспроможності працівників потребує комплексного підходу, орієнтованого не лише на розвиток навичок, а й на якість командної взаємодії. Зазначене обумовлює необхідність формування практичних рекомендацій, адаптованих до умов гібридної зайнятості та специфіки ІТ-сфери. З метою виявлення особливостей формування індивідуальної конкурентоспроможності проведено аналіз динаміка індексу людського розвитку різних груп країн. Виявлено у період 2017–2023 рр. розвиток України характеризувався стагнаційним типом, що суттєво відрізняється від глобального тренду помірнього зростання. Також Україна продемонструвала найнижчі темпи приросту показника серед аналізованих регіонів, що зумовлено кумулятивним впливом пандемічної кризи та воєнних дій. Часткове відновлення показника у 2023 році явне не

компенсуватиме попередніх втрат і свідчить про формування структурних обмежень людського розвитку, зокрема для ІТ-сектору.

Обґрунтовано адаптовану модель оцінки конкурентоспроможності персоналу з ваговими коефіцієнтами, релевантними для ІТ-сфери, з урахуванням гібридної зайнятості, яка зміщує акцент з фізичних характеристик на цифрові, когнітивні та командно-комунікаційні компетентності.

Доведено, що автоматизація HR-процесів є ключовим напрямом цифрової трансформації управління персоналом і охоплює підбір, адаптацію та навчання працівників. Спільною рисою для України та країн ЄС є використання HRM- та ATS-систем і цифрових інструментів комунікації, однак рівень їх інтеграції суттєво відрізняється. У країнах ЄС HR-функція характеризується високою зрілістю, широким застосуванням штучного інтелекту та аналітики даних, тоді як в Україні переважає базовий і перехідний рівень автоматизації. Основними обмеженнями в Україні є фрагментарність систем, недостатнє використання HR-аналітики та обмежена інтеграція цифрових рішень. Перспективи розвитку пов'язані з переходом до інтегрованих HR-екосистем і підвищенням цифрової зрілості підприємств.

Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що ефективність управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері визначається цілісністю та узгодженістю організаційно-економічного механізму, який інтегрує організаційну, економічну, технологічну та соціально-психологічну складові. Доведено, що ключовими викликами є комунікаційні бар'єри, втрата командної взаємодії та потреба у чітких організаційних орієнтирах, що обумовлює необхідність посилення регламентів, цифрових інструментів і корпоративної культури. Обґрунтовано доцільність поділу принципів реалізації механізму на загальноуправлінські та специфічні, синергія яких забезпечує адаптивність, результативність і стійкість управління в умовах дистанційної роботи. Впровадження запропонованого підходу сприяє підвищенню продуктивності, зміцненню командної взаємодії та конкурентоспроможності ІТ-компаній.

ВИСНОВКИ

В дисертації розвинуто теоретико-методичне забезпечення та обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів управління дистанційною зайнятістю в сфері ІТ в умовах цифрової трансформації економіки. Проведене дослідження розкриває закономірності трансформації системи управління персоналом у цифровому середовищі, визначити особливості функціонування механізмів дистанційної зайнятості, сформулювати сучасні підходи до розвитку людського капіталу ІТ-підприємств та запропонувати інструментарій підвищення ефективності кадрового менеджменту. Отримані результати повністю відповідають поставленій меті та визначеним завданням дослідження та відображають положення наукової новизни.

1. На основі систематизації наукових підходів до розвитку теорії управління персоналом встановлено, що сучасна еволюція кадрового менеджменту характеризується переходом від адміністративно-функціональної моделі до стратегічної моделі управління людським капіталом, у якій працівник розглядається як основне джерело знань, компетентностей, інноваційного потенціалу та довгострокових конкурентних переваг підприємства. Доведено, що сучасне управління персоналом повинно базуватися на інтеграції процесів розвитку компетентностей, мотивації, безперервного навчання, управління знаннями, адаптивності та цифрової взаємодії. За результатами проведеного дослідження удосконалено понятійно-категоріальний апарат управління персоналом в частині уточнення сутності поняття «управління персоналом», яке, на відміну від існуючих концепцій, розглядається як стратегічно орієнтований процес формування, розвитку, мотивації та ефективного використання людського потенціалу підприємства на засадах узгодження інтересів працівників і організації, розвитку компетентностей, інноваційної активності та адаптивності до змін

зовнішнього середовища, що створює теоретичне підґрунтя для формування сучасних механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств через розвиток людського капіталу.

2. Дослідження існуючих моделей формування персоналу засвідчив, що традиційні адміністративні, ресурсні, компетентнісні, талант-орієнтовані, Agile та цифрові моделі не забезпечують повного врахування особливостей діяльності ІТ-підприємств, для яких характерними є висока технологічна динаміка, швидке оновлення професійних компетентностей, глобальна конкуренція за людський капітал та переважання дистанційних форматів роботи. Це обумовило необхідність розвитку інтегрованого підходу до формування кадрового потенціалу. У результаті дослідження дістала подальшого розвитку інтегрована адаптивно-компетентнісна модель формування персоналу підприємств ІТ-сфери, що ґрунтується на комплексній інтеграції стратегічного управління людським капіталом, цифрових HR-технологій, компетентнісного підходу, механізмів розвитку талантів, системи управління знаннями та безперервного навчання персоналу.

3. Проведене в роботі соціологічне дослідження показало, що профіль конкурентоспроможного працівника ІТ-сфери за умов дистанційної зайнятості суттєво трансформувався, а вирішального значення набуває поєднання професійних знань із цифровими, когнітивними та комунікаційними компетентностями. Виявлено, що поряд із професійною підготовкою особливу роль відіграють здатність до самостійного навчання, адаптивність, відповідальність, ефективна взаємодія у віртуальних командах, розвиток soft skills, комунікаційна культура та створення доданої цінності для підприємства. Ґрунтуючись на таких висновках, дістали подальшого розвитку положення щодо визначення чинників конкурентоспроможності персоналу ІТ-підприємств у дистанційному форматі роботи, які передбачають комплексне врахування базових професійних характеристик працівників та ринково орієнтованих характеристик, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо розвитку, оцінювання та утримання персоналу в

умовах дистанційної зайнятості.

4. В результаті дослідження встановлено, що ефективність функціонування ІТ-компаній значною мірою залежить від якості цифрового рекрутингу, швидкості адаптації нових працівників та ефективності їх інтеграції до віртуального робочого середовища. Виявлено основні проблеми дистанційного рекрутингу, зокрема: комунікаційні бар'єри, складність оцінювання поведінкових компетентностей, недостатня системність онбордингу та ризики втрати командної взаємодії. На підставі узагальнення сучасних цифрових HR-практик удосконалено теоретико-методичний підхід до рекрутингу та адаптації персоналу, який ґрунтується на інтеграції дистанційної моделі зайнятості, багатокритеріального оцінювання кандидатів, цифрових інструментів рекрутингу, структурованого онбордингу та системи наставництва, що забезпечує підвищення якості добору персоналу, скорочення тривалості адаптації працівників, їх інтеграцію до цифрового середовища.

5. Проведений в дисертації порівняльний аналіз розвитку HRM-систем, ATS-платформ, HR-аналітики та цифрових екосистем в Україні та країнах Європейського Союзу показав наявність суттєвих відмінностей у рівні інтеграції цифрових HR-рішень. Українські підприємства переважно перебувають на базовому або перехідному рівнях цифровізації HR-процесів, тоді як для європейських компаній характерним є використання інтегрованих цифрових платформ, штучного інтелекту та розвиненої HR-аналітики. В результаті нами удосконалено підхід до оцінювання рівня цифрової зрілості автоматизації HR-процесів підприємств, який передбачає комплексне оцінювання цифровізації процесів підбору, адаптації, навчання персоналу, HR-аналітики та інтеграції інформаційних систем із виділенням базового, інтегрованого та інтелектуального рівнів розвитку, що дозволяє визначати рівень цифрової трансформації системи управління персоналом та виявляти критичні напрями її розвитку.

6. На основі узагальнення наявних досліджень та проведеного емпіричного аналізу визначено, що ефективність дистанційної зайнятості

визначається не окремими управлінськими інструментами, а комплексною взаємодією організаційної, економічної, технологічної та соціально-психологічної складових механізму управління. Ключовими факторами успішного функціонування дистанційних команд визначено: якість цифрових комунікацій, розвиток корпоративної культури, прозорість управлінських процедур, цифрова інфраструктура, довіра між учасниками команди та гнучкість організаційних процесів. Ґрунтуючись на таких висновках, дістало подальшого розвитку теоретичне обґрунтування принципів реалізації організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю шляхом їх систематизації та поділу на загальноуправлінські й специфічні принципи, що враховують особливості цифровізації, віддаленої взаємодії та поведінкових характеристик персоналу, що забезпечує підвищення адаптивності системи управління та зміцнення командної взаємодії.

Таким чином, в дисертаційному дослідженні досягнуто поставленої мети щодо розвитку теоретико-методичного забезпечення та обґрунтування практичних рекомендацій з удосконалення механізмів управління дистанційною зайнятістю в сфері ІТ. Отримані результати поглиблюють сучасні наукові уявлення про закономірності розвитку систем управління персоналом в умовах цифрової трансформації, розширюють теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом, удосконалюють методичні підходи до формування персоналу, оцінювання його конкурентоспроможності, цифрової зрілості HR-процесів, рекрутингу та адаптації працівників, а також формують наукове підґрунтя для розвитку організаційно-економічних механізмів управління дистанційною зайнятістю. Практична цінність результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей, методичних підходів, механізмів, рекомендацій та аналітичного інструментарію керівниками ІТ-підприємств, HR-підрозділами, консалтинговими компаніями для підвищення ефективності управління людським капіталом, забезпечення результативної організації дистанційної зайнятості в умовах динамічного розвитку цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Argyris C., Schön D. A. Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass : Addison-Wesley, 1978. 264 p.
2. Armstrong M. A Handbook of Personnel Management Practice, (11 th ed.), London, Kogan Page, 2022. 576 p. URL: https://sfaaz.org/assets/documents/library/RECOMMENDED%20TEXTBOOKS/Armstrongs-Handbook-of-Human-Resource-Management-Practice_1.pdf
3. Emerson H. The twelve principles of efficiency. Forgotten Books, London, 2019. 182 p.
4. Fayol H. Administration industrielle et générale. Dunod, Paris, France, 2014. 174 p. 4. URL: https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/fayolhtml__1263311218529.html#partie1.
5. Fayol H. General and Administrative Management. Pitman, London, 1949. 220 p. URL: <https://dn721903.ca.archive.org/0/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf>.
6. Gilbreth F. B., Gilbreth L. M. Principles of scientific management (2nd ed.). New York : Routledge. 2017. P. 123.
7. Maslow A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. № 50, pp. 370-396. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.
8. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.
9. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960. 256 p.
10. Smith A. The Wealth of Nations. Introduction by Jonathan R. T. Hughes. *Oxford University Press*. Oxford, UK, 2010. 1198 p.
11. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management: A New Translation. *Translated by Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. Pearson Education*. Upper Saddle River, NJ, 2011. 134 p.

12. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations ; ed. A.M. Henderson and T. Parsons. New York : FreePress, 1947. 436 p.

13. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Human capital as the factor in the formation of the knowledge economy. *Integration of business structures: competition and cooperation : V International scientific-practical conference (February 19-20, 2021. Tbilisi, Georgia)*. Riga, Latvia : «Baltija Publishing». 2021. P. 66-69. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-036-0-15>.

14. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму. [Перекл. з нім. О. Погорілого]. Київ : Основи, 1994. 261 с.

15. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. 6. С. 194-198.

16. Заїка С. О., Грідін О. В. Управління інтелектуальним капіталом як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. 2016. Вип. 177. С. 176-186.

17. Кармінська-Белоброва, М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 37 (1313). С. 36-40. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39739>.

18. Климчук А. О. Еволюція наукових концепцій учених щодо дослідження сутності управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 162-165.

19. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. 2. С. 570-572.

20. Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2015. 12. С. 70-75.

21. Лозинський І. Є., Єлісєєва Л. О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. 3. С. 184-188.

22. Мазнів Г. Є., Заїка С. О., Грідін О. В. Сутнісна характеристика інтелектуального капіталу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 36-47.
23. Маркова Н. С. Розвиток персоналу. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
24. Назарова Г. В., Лаптев В. І. Еволюція розвитку менеджменту персоналу як науки. *Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка. : зб. наук. пр. Черн. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича*. 2016. Вип. 777-778. С. 65-71.
25. Сардак, О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 1. С. 226-235.
26. Ситник Й. Теоретико-методологічні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємств : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2014. 248 с.
27. Ситник Й. С. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2016. Вип. 2(02). С. 209-215. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/2_2016/40.pdf.
28. Управління персоналом : курс лекцій / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.
29. Устіловська А. С., Щербаков Г. К. Генеза поняття управління персоналом крізь призму наукових шкіл та підходів. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. 6. С. 230-235.
30. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ : Фонд ім. Фрідріха Еберта в Україні, 2020. 32 с. URL: <https://collections.fes.de/publikationen/ident/fes/16344>.
31. Управління персоналом та економіка праці : навч. посіб. / П. Г. Перерва [та ін.] ; за ред. М. І. Погорєлова ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2015. 521 с.

32. Збрицька Т. П., Сорока О. В. *Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.
33. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. Ю. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 82(3). С. 165-179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165.
34. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 71, № 4. С. 92-98. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.092.
35. Мельник А. О., Петренко О. О. Антикризове ушццправління персоналом підприємства на засадах мотивації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 39-43. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-8>.
36. Boudreau J., Ramstad P. Talentship and HR Measurement and Analysis: From ROI to Strategic Organizational Change. *Human Resource Planning*. 2007. Vol. 30, No. 2. P. 25-33.
37. Legge K. Human Resource Management. Rhetorics and Realities. Houndmills, MacMillan Press. 1995. 385 p.
38. Drucker P. F. The Practice of Management. Harper Collins, 2010. 416 p.
39. Armstrong M. A handbook of human resource management practice. 10th ed. Kogan Page, 2006. 982 p.
40. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. 1980. 397 p.
41. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Columbia University Press. 1964. 412 p.
42. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The Motivation to Work. New York : John Wiley & Sons, 1959. 157 p.
43. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50, No. 4. P. 370-396.
44. Vroom V. H. Work and Motivation. New York : Wiley, 1964. 336 p.

45. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2001. 616 p.
46. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass, 2010. 464 p.
47. House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., Gupta V. (Eds.). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2004. 848 p.
48. Fayol H. *General and Industrial Management*. Pitman Publishing, 1949. 107 p.
49. Daft R. L. *Management*. 13th ed. Boston : Cengage Learning, 2018. 880 p.
50. Storey J. *Human Resource Management: A Critical Text*. London : Routledge, 1995. 384 p.
51. Ulrich D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 306 p.
52. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
53. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York : Free Press, 1994. 458 p.
54. Pfeffer J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 376 p.
55. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York : Macmillan, 1933. 256 p.
56. Dessler G. *Human Resource Management*. 15th ed. Upper Saddle River : Pearson, 2017. 720 p.
57. Mathis R. L., Jackson J. H. *Human Resource Management*. 13th ed. Mason : South-Western Cengage Learning, 2011. 646 p.
58. Noe R. A. *Employee Training and Development*. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2016. 560 p.
59. Blanchard P. N., Thacker J. W. *Effective Training: Systems, Strategies, and*

Practices. 5th ed. Upper Saddle River : Pearson, 2012. 448 p.

60. Ouchi W. G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading : Addison-Wesley, 1981. 304 p.

61. Виноградський М. Д. Управління персоналом. Київ. 2016. URL:<https://westudents.com.ua/knigi/337-upravlnnya-personalom-vinogradskiy-md.html>.

62. Гавриш О.А. Управління персоналом сучасної організації. Київ: НТУУ «КПІ», 2015.

63. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. 2011. URL: <https://nonews.co/the-wealth-of-nations>.

64. Drucker P. F. The Practice of Management. New York: Harper & Row. 1954. 404 p.

65. Schultz T. W. Investment in Human Beings. *American Economic Review*. 1962. Vol. 51, No. 1. Pp. 1-17. URL: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf>.

66. Ulrich D. Human Resource Roles. Creating Value, No Rhetoric. *Human Resource Planning*. 1996. 19 (3). P. 38-49.

67. Ulrich D., Beany D. Partners to players: extending the HR playing field. *Human Resource Management*. 2001. 40 (4). P. 293-307.

68. Ulrich D., Brockbank W., Yeung, A. K., Lake, D. G.. Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*. 2006. 34 (4). P. 473-495. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340402>.

69. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Harvard Business Press, 2005. Pp. 301-331.

70. Lawler Edvard E. III, Boudreau. John W. What Makes HR A Strategic Partner? *People & Strategy*. 2009. 32 (1). P. 18-29. URL: https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2009/01/2009_01-g09-01-What_Makes_HR_Strategic_Partner.pdf.

71. Lawler Edvard E. III, Boudreau. John W. HR Support for Corporate Boards. *Human Resource Planning*. 2006. Vol. 29 (1). P. 15-24.

72. Bratton J., Gold J. Human Resource Management: Theory and Practice.

2th ed. London: Palgrave Macmillan, 2003. 654 p. URL: https://www.researchgate.net/profile/Sangar_Sabur/post/Do_you_have_references_of_studies_done_about_Human_Resource_Management_Communication_Management_in_Boarding_Schools/attachment/5d5bdbc2cfe4a7968dc25931/AS%3A793938604601362%401566301122249/download/Human_Resource_Management_Theory_and_practice.pdf.

73. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Знання, 2004. 253 с.;

74. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2008. 230 с.;

75. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 59–76. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.059>.

76. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ імені Вадима Гетьмана. 2021. 487 с.

77. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1 (35). С. 97–125. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2019.01.097>.

78. Колот, А. Вирішення соціально-трудових конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14>.

79. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.;

80. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 223 с.;

81. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія / О. Ф. Новікова та ін. НАН Укр аїни, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 385 с.

82. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. Вип. 1. С. 3-7. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-1>.

83. Рамський А. Ю., Сімавін П. Ю. Цифрова трансформація та інтелектуальний капітал: імперативи конкурентоспроможності підприємства. *Академічні візії*. 2025. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17981550>.

84. Формування персоналу промислового підприємства: інструментарій забезпечення ефективності: монографія / О.В. Захарова, Е.М. Придятько; ДВНЗ «Донецький національний технічний університет». Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 273 с.

85. Weber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press, 1978. 1643 p. URL: https://cssplatformbytha.com/wp-content/uploads/2024/10/Max-Weber-Economy-and-Society_-An-Outline-of-Interpretive-Sociology-1978-University-of-California-Press.pdf.

86. Schultz T.W. Investment in Human Capital. *American Economic Review*. 1961. Vol. 51(1). P. 1–17. URL: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf>.

87. Becker G.S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 23 p. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730.pdf>.

88. Wright P.M., McMahan G.C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18(2). P. 295–320.

89. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. 5th ed. London: Palgrave Macmillan, 2022. 299 p.

90. Ulrich D., Brockbank W. *The HR Value Proposition*. Harvard Business Press, 2005. P. 301-331.

91. McClelland D.C. Testing for Competence Rather Than Intelligence. *American Psychologist*. 1973. Vol. 28(1). P. 1–14;

DOI: <https://doi.org/10.1037/h0034092>.

92. Boyatzis R.E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley, 1982. 308 p.;

93. Spencer L.M., Spencer S.M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993. 384 p.

94. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 253 p.

95. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2018: Productivity, Design and Intelligence Reign. *Deloitte Insights*. 2018. 41 p. URL: <http://www.xpertgroup.com.au/wp-content/uploads/2017/06/HRTechDisruptions2018-Report-100517.pdf>.

96. Robertson B.J. *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt and Company, 2015. 223 p.

97. Cohn M. *Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum*. Boston: Addison-Wesley, 2009. 504 p.

98. Global Human Capital Trends. Deloitte Insights, 2026. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>;

99. PwC's 28th Annual Global CEO Survey: Technology, Media & Telecommunications Insights. PricewaterhouseCoopers, PwC. 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2025/28th-ceo-survey-cee/technology-media-telecom.html>.

100. 2026 HR Trends: 4 Strategic Priorities for the Modern CHRO Gartner Research, Gartner. 2026. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>.

101. Alexander A., De Smet A., Langstaff M., Ravid D. What employees are saying about the future of remote work. *McKinsey & Company*, 2021. 1–13. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>.

102. Ferreira R., Pereira R., Bianchi I.S., da Silva M. M. Decision factors

for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7(1), 70. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>

103. Galanti T., Guidetti G., Mazzei E., Zappalà S., Toscano F. (). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*. 2021. Vol. 63(7), e426. DOI: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>.

104. Nilles J. M., Carlson F. R., Gray P., Hanneman G. J. Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow. New York: Wiley. 1972. 208 p.

105. Приймак В., Міщук Н. Економіко-правове регулювання дистанційної зайнятості (досвід Польщі). Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2020. Випуск 59. С. 187-196. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2020.59.0.5918>.

106. Pyöriä P. Managing Telework: Risks, Fears and Rules. *Management Research News*. 2011 Vol. 34, (4), pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>.

107. Stroińska E. Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną. Wydawnictwo Poltext, Warszawa, 2014. 220 s.

108. Sullivan C. Remote working and work-life balance. In *Work and quality of life: Ethical practices in organizations*. Dordrecht: Springer Netherlands. 2012, pp. 275–290.

109. The effects of remote work on collaboration among information workers xt] / L. Yang, D. Holtz, S. Jaffe [et al.] // *Nature human behaviour*. 2022. Vol. 6 (1). P. 43–54. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>.

110. Андрушків Б. М., Погайдак О. Б. Дистанційна робота та фрілансова діяльність: особливості та відмінності. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. 2015. № 11. С. 233-237. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nivif_2015_11_35.

111. Беззуб І. Дистанційна форма зайнятості: українські та зарубіжні реалії. *Громадська думка про правотворення*. 2020. № 16 (201). С. 4–11. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/dumka/2020/16.pdf>.

112. Гаращенко Л. П., Гаращенко В. В. Дистанційна праця в ЄС: аспекти правового регулювання. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2018. № 4. С. 132-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2018_4_19.

113. Герасименко О. О. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г. Дистанційна зайнятість: сучасні тренди в організації та оплаті праці. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 233-239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_11_36.

114. Дощенко А. В. Розвиток дистанційної зайнятості як складова трансформації соціально-трудової сфери. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 4. С. 21-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2014_4_6.

115. Іншин М. І. Дистанційна зайнятість працівників в умовах ринкової економіки. *Форум права*. 2014. № 3. С. 466–469.

116. Кодекс законів про працю України: Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n1571> (in Ukrainian).

117. Кузнецова М. Ю. Гарантії прав працівників при виконанні роботи дистанційно (на дому). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. №3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-3/38>.

118. Реденок А.І, Петяк О.В, Ханецька Н.В. (). Дистанційна робота в умовах карантину та самоізоляції в період пандемії COVID-19. *Габітус*. 2021. Вип. 16, С. 204-208. DOI: [DOI https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.16.33](https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.16.33).

119. Свічкарьова Я. В. Дистанційна робота як одна з форм атипової зайнятості. *Держава і регіони. Серія : Право*. 2013. № 1 (39). С. 129–134.

120. Слома В. М. Дистанційна робота: окремі аспекти правового регулювання. *Право і суспільство*. 2022. №2. С. 115–120. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2022.2.18>.

121. Соїч О. В. До проблеми визначення поняття та видів дис-

танційної роботи. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 2 (23). Т. 5. Ч. 2. С. 58–61.

122. Стасів О. Особливості правового регулювання дистанційної праці в Україні. *Wroclawsko-Lvivskie Zeszyty Prawnicze*. 2021. №12, С. 127–140. URL: [https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/140550/PDF/](https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/140550/PDF/10_O_Stasiv_Osoblivost%C3%AC_pravovogo_regul%C3%BBvann%C3%A2_distanc%C3%ACjno%C3%AF%20prac%C3%AC_v_Ukra%C3%AFn%C3%AC.pdf)

10_O_Stasiv_Osoblivost%C3%AC_pravovogo_regul%C3%BBvann%C3%A2_distanc%C3%ACjno%C3%AF%20prac%C3%AC_v_Ukra%C3%AFn%C3%AC.pdf.

123. Ярошенко О. М., Вапнярчук Н. М. До питання переведення наукових працівників на дистанційну форму зайнятості у зв'язку з воєнним станом. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho Natsional'noho Universytetu*, 2022. С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.72.38>.

124. Мельничук О.Ф., Мельничук М.О. і Павліченко І.М. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. № 70. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.37>.

125. Dandona A. Employee Engagement: A Key to Maximize Organizational Performance. *International Journal of Educational Research*. 2016. Vol. 5. P. 266-280.

126. Kliesman O. Employee engagement at work: a theoretical analysis of terminology and concepts. *Bulletin of Postgraduate education (Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration)*. 2025. Vol. 32. P. 70-92. DOI: 10.58442/3041-1858-2025-32(61)-70-92.

127. Журан О. А., Філатова Т. В., Чернишов О. О. Модель формування сучасних компетенцій ІТ-фахівців. *Інформатика та математичні методи в моделюванні*. 2019. № 9(3). С. 195–202. DOI: <https://doi.org/10.15276/imms.v9.no3.195>.

128. Зарплати українських розробників - зима 2023. Редакція DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-winter-2023/>.

129. Журан О.А., Донченко К.В. Управління співробітниками в умовах віддаленої роботи. *Економічна кібернетика: Теорія, практика та напрямки*

розвитку: матеріали наук.-практ. інтернет-конф. (Одеса, 24–25 лист., 2020 р.). Одеса : ОНПУ. С. 58–62.

130. Репутаційне дослідження IT-галузі. IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/the-growing-importance-of-the-it-industry-for-the-country.html>.

131. Лінгур Л.М. Корпоративна соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу в умовах діджиталізації економіки : *автореф. дис. канд. екон. наук*. Одеса, 2021.

132. IT-індустрія України минулого року забезпечила \$7,34 млрд. у валюті – на \$400 млн. більше, ніж у довоєнному 2021 році. URL: <https://itc.ua/ua/novini/it-industriya-zabezpechyla-ukrayini-7-34-mlrd-u-valyuti/>.

133. Асоціація IT Ukraine. URL: <https://itukraine.org.ua/>.

134. Тренди сучасного рекрутингу в Україні. BestCV. URL: <https://bestcv.com.ua/trendy-suchasnogo-rekrutynghu-v-ukrayini/>.

135. Кубіній Н.Ю., Варга В.П. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві. *Науковий Вісник Ужгородського університету*. 2020. №2(56). С. 108-113. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2\(56\).108-113](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.2(56).108-113).

136. Кулакова С.Ю., Копейкіна В.В., Зотова О.М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2018. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6054>.

137. Підбір IT персоналу: 7 головних проблем, з якими стикаються технологічні гіганти. За матеріалами lotus-qa.com. Підбір IT персоналу. URL: <https://ucg.in.ua/podbor-it-personala-7-glavnyh-problem-s-kotorymi-stalkivayutsya-tehnologicheskie-giganty/>.

138. Кадровик нашого часу: хто такий HR і як ним стати. URL: <http://www.hr.https://happymonday.ua/hto-takyj-hr-i-yak-nym-staty>.

139. Хороший HR-бренд вдвічі зменшує витрати на пошук працівників. Ось як це працює. URL: <https://mc.today/horoshij-hr-brend-vdvichi-zmenshuje-vitrati-na-poshuk-pratsivnikiv-os-yak-tse-pratsyuje/>.

140. Doherty R. Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*. 2018.

Vol. 9 (6). P. 11-15. DOI: <https://doi.org/10.1108/14754391011078063>.

141. Data Art – міжнародна компанія – розробник програмного забезпечення, яка ніколи не забуває, що працює з людьми та для людей. URL: <https://dataart.team//company>

142. Digital 2022: 3.8 Billion People Use Social Media. URL: <https://wearesocial.com/uk/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media/>.

143. HR Trends and Toolkit for 2026: Navigating AI, Global Complexity, and Change Management. URL: https://www.deel.com/resources/hr-trends-toolkit/?cq_src=google_ads&cq_cmp=22450621427&cq_term=&cq_plac=&cq_net=g&cq_plt=gp&utm_medium=paid-search&utm_source=google&utm_campaign=22450621427&utm_content=198545052475&utm_term=&gad_source=1&gad_campaignid=22450621427&gbraid=0AAACWpCBEndMjAeXnW5El2ULQikkKWL&gclid=Cj0KCQjwjIPSBhCCARIsABGyK7skVOcrkwFWob4R5D6L8ukC9Av7g_7mnO3oAHyXoAXWmzrI_wZZwMwaAjldEALw_wcB.

144. State of remote work. 2021. URL: <https://owllabs.com/state-of-remote-work/2021>.

145. Семенишин В. President, EMEA, SoftServe. Перегрупування на ринку тПівтора роки дистанційної роботи. Чому IT-бізнес досі за? Економічна правда. 06.01.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/01/6/681217/>.

146. Future Workforce Report 2022: Leveraging Independent Talent as a Key Workforce Strategy. URL: <https://www.upwork.com/research/future-workforce-report-2022>.

147. Leading Authority on the Future of Work. URL: <https://globalworkplaceanalytics.com/>.

148. Defining the skills citizens will need in the future world of work. June 25, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/defining%20the%20skills%20ci tizens%20will%20need%20in%20the%20future%20world%20of%20work/defining>

-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-of-work-final.pdf.

149. Dondi M., Klier J., Panier F., Schubert J. Defining the skills citizens will need in the future world of work. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work#/download/%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2Findustries%2Fpublic%20and%20social%20sector%2Four%20insights%2Fdefining%20the%20skills%20citizens%20will%20need%20in%20the%20future%20world%20of%20work%2Fdefining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-of-work-final.pdf%3FshouldIndex%3Dfalse>.

150. Бондаренко М. В., Ігнатенко Л. О. Розробка та обґрунтування системи організаційного та інформаційного забезпечення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Коммунальное хозяйство городов*. 2018. № 78. URL: https://eprints.kname.edu.ua/545/1/11-31_%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf.

151. Романко О. П. Інформаційні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інноваційна економіка*. 2014. № 1. С. 58–62.

152. Соболев В.Г. Визначення сутності поняття «Технологія менеджменту персоналу». *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2(53).

153. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ: 2019. 468 с.

154. Індекс людського розвитку (ІЛР). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83.

155. Лук'янихіна О. А., Лук'янихін В.О., Кіясова І.О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. *Вісник Сумського*

державного університету. *Серія Економіка*. 2008. №1. С. 26-33. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/1070>.

156. ЧмUTOва І. М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 710-711. С. 70-75.

157. Єжижанська Т.С. Основні підходи до вивчення комунікації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер.: Культура і соціальні комунікації*. 2019. Вип. 2. С. 28-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaksk_2019_2_6.

158. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539>.

159. Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2. № 4. С. 37-45. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6319/1/%D0%94%D0%B5%D0%B%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf.

160. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 1 (20). С. 69-73.

161. Корсаков Д. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Економіка розвитку*. 2011. № 3 (59). С. 84-87. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34246>.

162. SAP Human Resources Management System. URL: <http://www.sap.com>.

163. Shultz T. Human Capital. In the *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Vol. 6. N. Y. : Macmillan, 1968.

164. Becker, Gary S. Human Capital. N.Y.: Columbia University Press, 1964.

165. Kendrick J. W. U.S. Productivity Performance in Perspective. *Business Economics*, vol. 26, no. 4, 1991, pp. 7–11

166. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу. Навчальний посібник. Суми : ВТД «Університетська книга». 2017. 592 с.

167. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2020_1/163.pdf.

168. Human Development Index. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Human_Development_Index

169. Human development report 2025. UNDP. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2025reporten.pdf>.

170. Бондаренко О. В., Коваленко І. М. Управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості: сучасні виклики та підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-58-12>

171. Бурлака О.С. Вивчення тенденцій зайнятості персоналу в ІТ-сфері України. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4 (56). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.13>.

172. Наумова О., Наумова М. Гібридна зайнятість в українських ІТ-компаніях: вплив на кадровий потенціал та продуктивність. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-98>.

173. Гринько Т. В., Савчук Л. М. Цифровізація HR-процесів у контексті розвитку ІТ-компаній. *Економіка та держава*. 2023. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2023.12.45>.

174. Коваленко О. С., Петрова Н. І. Гнучкі форми зайнятості в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-89-95>.

175. Литвиненко Н. П., Романенко В. О. Розвиток людського капіталу в ІТ-сфері України в умовах кризи. *Економіка України*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.03.045>.

176. Мельник О. Г., Шевченко А. В. Управління дистанційною роботою: міжнародний досвід та українські реалії. *Економічний простір*. 2023. № 182.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-15>.

177. Пархоменко Л. В., Іванченко С. О. Соціально-психологічні аспекти дистанційної зайнятості в ІТ-компаніях. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.21511/slrtp.2024.2.08>.

178. Сидоренко К. Ю., Бойко Д. С. Інтеграція цифрових платформ у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-61-7>.

179. Нове дослідження: понад 50% ІТ-компаній не проводили релокацію. IT Ukraine Association. Ukrainian IT Industry Report 2025. Київ, 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/nove-doslidzhennya-ponad-50-it-kompanij-ne-provodili-relokatsiyu/>

180. Kniffin K. M., Narayanan J., Anseel F. et al. COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*. 2022. Vol. 77(1). DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000716>.

181. Yang L., Holtz D., Jaffe S. et al. The Effects of Remote Work on Collaboration among Information Workers. *Nature Human Behaviour*. 2022. Vol. 6. Pp. 43–54. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>.

182. Huo W., Yuan X., Xie J., Deng Y. Work-related use of information and communication technologies after-hours (W_ICTs) and workplace cheating behavior: A chained mediation model. *Advances in Education Humanities and Social Science Research*. 2023. Vol. 4, No 1. DOI: <https://doi.org/10.56028/aehtsr.4.1.42.2023>.

183. Zamani E. D., Watson-Manheim M. B., Abbott P., Lin A. The new wave of ‘hybrid’ work: An opportunity to revise assumptions and build theory. *Information Systems Journal*. 2025. Vol. 35, No 2. P. 710–719. DOI: <https://doi.org/10.1111/isj.12558>.

184. Ревенко О. В., Полежаєва О. В. Диджиталізація освітніх послуг: перспективи розвитку персоналу підприємств у контексті сучасних бізнес-моделей. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 87 – 91. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-15>.

185. Work-from-home and its implication for project management, resilience

and innovation – a global survey on software companies [Text] / A. Nguyen-Duc, D. Khanna, D. Greer [et al.] // arXiv preprint. 2022. arXiv:2202.04950. URL: <https://arxiv.org/abs/2202.04950>.

186. IT Research Ukraine 2025: Львівський IT Кластер запускає щорічне всеукраїнське дослідження техіндустрії. URL: <https://itcluster.lviv.ua/it-research-ukraine-2025-lvivskyj-it-klaster-zapuskaye-shhorichne-vseukrayinske-doslidzhennya-tehindustriyi/>.

187. Європейський ринок технологій управління людськими ресурсами (HR) – розмір, частка, тенденції, аналіз та прогноз на 2026–2035 роки. Mark Wider Research. URL: <https://markwiderresearch.com/europe-human-resource-hr-technology-market/>.

188. Розмір, частка, тенденції та прогноз європейського ринку технологій управління людськими ресурсами (HR) за застосуванням, типом, галуззю кінцевого використання, розміром компанії та країною, 2026-2034 ppIMARK Services Private Limited. URL: https://www.imarcgroup.com/europe-human-resource-technology-market?utm_source.

189. Bonenkamp V. . Top 10 HRTech Startups in Europe in 2025: Tips and Lessons for Founders. URL: https://launch.femaleswitch.com/top-hrtech-startups-europe-2025/?utm_source.

190. Best GDPR-Compliant HR Software for European Multi-Country Teams.. HRsoftware. URL: https://www.hr.software/best-hr-software/europe?utm_source

191. Europe Human Resource (HR) Technology Market. Market Data Forecast. URL: <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-human-resource-hr-technology-market>.

192. SAP SuccessFactors vs Workday. URL: <https://workingday.com/sap-successfactors-vs-workday>.

193. HiBob vs Factorial 2026: Full Feature & Pricing Comparison. URL: <https://faqtic.co/factorial-vs-hibob>.

194. 9 кращих платформ управління персоналом в 2026 році. URL: <https://hackernoon.com/lang/uk/the-best-9-hr-management-platforms-in-2026>.

195. Кадрова інформація у хмарі бізнес-даних SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/hcm/data-cloud.html>.
196. Corporate Training Industry Statistics (Report 2026). Gitnux. URL: https://gitnux.org/corporate-training-industry-statistics/?utm_source.
197. Samoliuk, N., Bilan, Y., & Mishchuk, H. (2021). Vocational training costs and economic benefits: exploring the interactions. *Journal of Business Economics and Management*, 22(6), 1476-1491. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.15571>.
198. HR в Україні 2015–2024: цифровізація, інвестиції в людей, регіональні відмінності. Впливовий HR. URL: <https://surl.li/ibhkzb>.
199. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., et al. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, 7(3), 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>.
200. Економія бюджету: як український бізнес скорочує витрати на навчання персоналу під час війни. Status Quo. URL: https://www.sq.com.ua/ukr/novini_partneriv/28.01.2026/ekonomiya-byudzetu-yak-ukrayinskii-biznes-skorocuje-vitrati-na-navcannya-personalu-pid-cas-viini-2?utm_source.
201. Рейтинг: ТОП-51 найбільших бізнес-інвесторів в українську освіту // Delo.ua. URL: <https://surl.lt/iwvows>.
202. Шафоренко С. Рекрутинг і адаптація персоналу в умовах цифрової трансформації: дистанційна модель. С. 51-52. Глобальні економічні виклики та їх вплив на галузевий розвиток: міжнародні перспективи. Збірник тез II Міжнародного науково-практичного семінару, 09 квітня 2025 р. К.: НУБіП України. 2025. 76 с.
203. Шафоренко С. Ю. Рекрутинг персоналу в умовах цифрової трансформації: дистанційна модель. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 2. С. 491 – 495. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-92>
204. Шафоренко С. Ю. Автоматизоване виявлення антипатернів в

моделях ІС на основі UML, BPMN та ArchiMate з використанням Python та графового аналізу. Modern science: trends, challenges, solutions: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference, Liverpool, United Kingdom, 17–19 January 2026. Liverpool: Cognum Publishing House, 2026

205. Шафоренко С. Ю. Вибір апаратно-програмної платформи: вбудовані системи, SoC, FPGA. Світ наукових досліджень: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції. 2026. Вип. 54. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/>

206. Шафоренко С. Ю. Використання генеративного штучного інтелекту для оцінки знань: виклики та можливості. Інтеграція штучного інтелекту в освіту: збірник матеріалів конференції. 2025. С. 897.

207. Шафоренко С. Ю. Використання нейронних мереж для прогнозування завантаженості комп'ютерних мереж. Безпека, технології, інновації: нові горизонти: матеріали науково-практичної конференції. Харків, 2025. С. 76.

208. Шафоренко С. Ю. Дослідження профілю працівника ІТ-сектору в умовах дистанційної зайнятості. *Advanced Technologies in Scientific Research (International Scientific Unity)*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.70286/ISU-13.05.2026.031>

209. Шафоренко С. Ю. Концептуальна еволюція теоретико-методологічних аспектів управління персоналом підприємств ІТ-сфери. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 3(17). С. 189–201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-189-201](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-189-201)

210. Шафоренко С. Ю. Механізми управління дистанційною зайнятістю в ІТ-секторі (Mechanisms for managing remote employment in the IT-sector). *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3(79) DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-30>

211. Шафоренко С. Ю. Організація безперервного навчання персоналу в умовах дистанційної зайнятості в ІТ-сфері. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем», Ч. 1, 6–7 березня 2025 р. Харків: Державний біотехнологічний

університет, 2025. С. 323–325.

212. Шафоренко С. Ю. Основи формування конкурентоздатності персоналу на ІТ-підприємствах: проєктно-орієнтований підхід. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5(19). С. 204–212.

213. Шафоренко С. Ю. Особливості оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств ІТ-сфери. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем», 20–21 квітня 2023 р. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2023. С. 322–326.

214. Шафоренко С. Ю. Переваги та недоліки дистанційної роботи. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», 31 жовтня 2024 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2024. С. 1333–1335.

215. Шафоренко С. Ю. Підходи до моделі формування і управління персоналом підприємств ІТ-сфери. Матеріали IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах шоккових збурень», 30–31 березня 2023 р. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023. С. 108–110.

216. Шафоренко С. Ю. Розвиток персоналу в умовах дистанційної зайнятості у сфері ІТ. Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів II науково-практичної конференції за міжнародною участю, 25 лютого 2025 р. Хмельницький, 2025. Т. 1. С. 522–525.

217. Шафоренко С. Ю. Роль керівників у мотивації ІТ-фахівців під час дистанційної роботи. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку», 24 жовтня 2024 р. Кам'янець-Подільський: Подільський державний університет, 2024. С. 218–219.

218. Шафоренко С. Ю. Сучасні підходи до управління процесом підбору персоналу з використанням цифрових технологій. Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів», 19–20 квітня 2023 р. Черкаси: Черкаський державний бізнес-коледж, 2023. С. 186–189.

219. Шафоренко С. Ю. Сучасні тенденції рекрутменту персоналу підприємств ІТ сфери в умовах цифровізації економіки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4(10). С. 70–83. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-70-83](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-70-83)

220. Шафоренко С. Ю. Фріланс як новий підхід до зайнятості. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід», 1 листопада 2024 р. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 311–313.

221. Шафоренко С. Ю., Аврята А. В. Вибір архітектури для систем реального часу: критерії та методології. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки. 2026. Т. 37(76), № 1. С. 416–425. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2026.1.2/52>

222. Шафоренко С. Ю., Аврята А. В., Артеменко О. Мікросервіси, serverless та edge-computing: архітектурна трансформація ПЗ. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2025. Вип. 5(154). С. 173–179 DOI: <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2025.5.20>

223. Шафоренко С.Ю. Дослідження профілю працівника іт сектору в умовах дистанційної зайнятості. *Advanced Technologies in Scientific Research: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference*. International Scientific Unity. Rotterdam, Netherlands. May 13-15, 2026. С. 257-261. URL: <https://isu-conference.com/en/archive/advanced-technologies-in-scientific-research-13-05-26/>

224. Шафоренко С.Ю. Принципи забезпечення реалізації організаційно-

економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері в сучасних умовах України. С. 533-536. State Biotechnological University. (2026). Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі. Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі, 687.

225. Шибко О. М., Шафоренко С. Ю., Аврята А. В. Порівняльний аналіз сучасних методологій проектування ІС: UML, BPMN, ArchiMate. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2026. № 1(96). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2026.1.54>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА

Шановні респонденти! З метою забезпечення зворотного зв'язку та підвищення ефективності управління персоналом ІТ-підприємства в сучасних умовах, зокрема з урахуванням специфіки дистанційної зайнятості, просимо відповісти на питання запропонованої анкети. Анкета є анонімною, отримані дані будуть аналізуватись у вигляді статистичних узагальнень.

ВАШ ЗАГАЛЬНИЙ ПРОФІЛЬ ЯК РЕСПОНДЕНТА

1. Ваша стать:

Чоловіча

Жіноча

2. Ваш вік:

18-25 років

26-35 років

36-45 років

46-55 років

Понад 55

3. Яка Ваша освіта?

Маю науковий ступінь (доктор, кандидат наук (PhD))

Закінчив аспірантуру (без ступеня)

Повна вища

Незакінчена вища

Середня спеціальна

Маю декілька рівнів вищої освіти

4. В якому напрямі працює ваша ІТ-компанія (організації) або ваш підрозділ (основний профіль діяльності)? *(Оберіть один основний варіант, який найкраще відповідає діяльності)*

Аутсорсинг (виконання проєктів для зовнішніх замовників)

Продуктова розробка (створення та розвиток власного продукту/платформи)

Кібербезпека (захист інформаційних систем, аудит, моніторинг загроз)

Хмарні сервіси та інфраструктура (DevOps, CI/CD, системна інженерія)

Data Science / Big Data / AI

Розробка мобільних або веб-додатків

Enterprise-рішення / корпоративні ІТ-системи

ІТ-консалтинг, бізнес-аналітика, підтримка цифрової трансформації

Інше (будь ласка, вкажіть – наприклад, ігрова розробка, EdTech тощо): _____

5. Яку роль ви наразі виконуєте у своїй організації? *(Оберіть найближчий за значенням варіант)*

Project / Product Manager

Software Developer / Інженер-програміст

DevOps / SRE / Infrastructure Engineer

QA Engineer / Test Specialist

Бізнес-аналітик / System Analyst
 Data Scientist / ML-спеціаліст
 Спеціаліст з кібербезпеки
 Менеджер з комунікацій / клієнтської підтримки
 Керівник підрозділу / топменеджер
 Інше (вказіть, будь ласка): _____

6. Чи входить до ваших обов'язків прийняття управлінських рішень?

Так, постійно
 Так, іноді
 Ні, але беру участь в обговореннях
 Ні

ПЕРСОНАЛ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА: ТРАНСФОРМАЦІЇ, МОДЕЛІ, ВИКЛИКИ»

7. У якому режимі працює ваша команда зараз?

Повністю віддалено
 Гібридно
 Повністю офлайн
 Змінюється залежно від обставин

8. Чи має ваша компанія внутрішню систему навчання?

Так, повноцінну платформу
 Так, епізодичні курси/мітапи
 Навчання не організовується
 Не знаю

9. Яка модель формування персоналу домінує у вашому підприємстві?

Проектна (під кожен проєкт формуються окремі команди)
 Постійна (стабільна команда, розширення при потребі)
 Аутстафінг / субпідряд
 Комбінована

10. Як часто відбуваються зміни у складі команди?

Дуже часто
 Регулярно (раз на 3–6 місяців)
 Рідко
 Майже ніколи

11. Що допомагає зберегти ефективність у стресових ситуаціях?

Визначеність у ролях
 Можливість сказати “я не знаю”
 Підтримка колег
 Лояльність керівництва
 Простота процедур
 Цінності вашої компанії (довіра, прозорість, відповідальність, командна робота, інноваційність)

12. Яка роль HR-функції на вашому підприємстві?

Стратегічна (впливає на бізнес-рішення)
 Тактична (фокус на підборі та утриманні кадрів)

Адміністративна (кадрове діловодство)
HR-відділу немає

13. Які етапи адаптації нового працівника використовуються? *(Оберіть усі варіанти, що підходять)*

Повноцінна програма онбордингу (адаптації та інтеграції нового співробітника в компанію)
Ознайомлення з командою
Наставництво
Навчання на внутрішній платформі
Психологічна підтримка
Встановлення цілей
Адаптація відсутня взагалі або відбувається спонтанно

14. Які канали рекрутингу найчастіше використовуються? *(Оберіть усі варіанти, що підходять)*

LinkedIn
Професійні спільноти
Рекомендації співробітників
Телеграм-канали
Хакатони / конференції
Центр зайнятості
Особисті знайомства
Djinni.co / DOU
Рекрутингові агенції
Інше (вказати)

15. Чи відбувається оцінка ефективності персоналу?

Так, регулярно
Лише за потребою
Ні
Важко сказати

16. Які навички підприємство заохочує розвивати?

Технічні
Soft skills
Лідерські
Всі вищезазначені

17. Чи заохочується внутрішнє кар'єрне зростання?

Так
Частково
Ні
Не знаю

18. Як часто співробітники беруть участь у зовнішньому навчанні?

Постійно
Іноді
Рідко
Ніколи

19. Чи має підприємство чітко визначені вимоги до конкурентоспроможності кадрів?

Так, формалізовані

Частково
Відсутні
Не знаю

20. Як підприємство реагує на зміну ринку праці?

Адаптує структуру персоналу
Перенавчає команду
Скорочує
Ніяк не реагує

21. Які управлінські підходи, на ваш погляд, варто посилити на вашому підприємстві?

Підготовка до криз
Комунікація в командах
Вміння делегувати
Навчання лідерству
Розвиток емоційного інтелекту

22. Як змінилася кадрова політика підприємства після 2022 року?

Значно трансформувалась
Частково адаптувалась
Не змінилась
Важко сказати

23. Чи маєте ви особистий план професійного розвитку?

Так, детальний
Частковий
В загальних рисах
Ні

24. Що найбільше заважає підвищенню особистої конкурентоспроможності?

Відсутність часу
Брак підтримки
Високий рівень стресу
Немає чіткої стратегії розвитку

25. Наскільки підприємство підтримує розвиток “універсальних” (T-shaped) спеціалістів?

Дуже активно
Частково
Не підтримує
Не знаю

26. Чи змінювались моделі управління персоналом через дистанційність?

Так, суттєво
Частково
Не змінилися
Важко сказати

27. Чи враховуються на підприємстві індивідуальні особливості працівників (психотип, ритм, життєві обставини)?

Так, активно
Частково

Ні

Вагаюсь відповісти

28. Які технології/підходи використовуються для оптимізації персоналу? *(Оберіть усі варіанти, що підходять)*

ATS (системи автоматизованого рекрутингу)

HR-аналітика

Performance management

OKR/KPI

Внутрішній LMS (Learning Management System)

Інші (вказіть) _____

29. Які формати роботи використовуються у вашій команді? *(Оберіть усі варіанти, що підходять)*

Full remote

Часткова зайнятість (part-time)

Вахтовий / проєктний

Гібридний

Фріланс / підрядники

30. Які критерії важливі для підприємства під час відбору кандидатів? *(Оберіть усі варіанти, що підходять)*

Технічні навички

Soft skills

Досвід у кризових ситуаціях

Гнучкість

Стабільність

31. Що сприяє швидшій адаптації в команді?

Прозорість комунікації

Доброзичливе середовище

Структурований онбординг

Інтерактивні зустрічі

Гейміфікація процесів

32. Які ризики супроводжують дистанційне формування команди? *(Оберіть усі варіанти, що підходять)*

Комунікаційні бар'єри

Втрата відчуття командності

Недотримання дедлайнів

Відсутність контролю

Труднощі в онбордингу (адаптації нового працівника)

33. Які навички вважаєте найбільш конкурентоспроможними зараз? *(Оберіть усі варіанти, що підходять)*

Програмування

Швидке навчання

Комунікація

Прийняття рішень

Креативність

34. Які формати навчання вам найбільше підходять? *(Оберіть усі варіанти, що*

підходять)

Онлайн-курси

Наставництво

Практичні воркшопи

Сертифікаційні програми

Короткі інтенсиви

Гейміфікація (симуляція) бізнес-процесів в межах корпоративного навчання

35. Які внутрішні (базові) чинники, на вашу думку, визначають вашу конкурентоспроможність як фахівця в ІТ-сфері? (Оберіть усі варіанти, що відповідають вашій ситуації)

1. Рівень спеціалізованої освіти
2. Обсяг і якість знань, навичок, досвіду
3. Працездатність, витривалість, психофізіологічна готовність до навантажень
4. Здатність до самоконтролю, внутрішня дисципліна
5. Вміння працювати автономно та приймати рішення
6. Гнучкість мислення, здатність до переорієнтації
7. Відповідальність за результат
8. Рівень професійної мотивації та прагнення до розвитку
9. Здатність до швидкого навчання
10. Самоорганізація та тайм-менеджмент
11. Універсальність / здатність до мультизадачності
12. Психологічна стійкість та готовність до стресу

36. Які зовнішні (приватні) характеристики ви вважаєте найбільш важливими для підвищення вашої конкурентоспроможності з погляду роботодавця? (Оберіть ті, що відповідають вашому досвіду або баченню)

1. Здатність створювати високу цінність / прибутковість для компанії
2. Актуальність навичок на ринку / ринкова затребуваність
3. Готовність до постійного навчання та сертифікації
4. Здатність до самостійного оновлення знань
5. Аналітичне мислення / критичний підхід
6. Ініціативність / вміння пропонувати рішення
7. Надійність у виконанні задач (дотримання строків, безпека коду тощо)
8. Командність / наявність соціального капіталу в спільноті
9. Розвинені комунікативні навички
10. Репутація / бренд спеціаліста (портфоліо, публікації, участь у спільнотах)
11. Баланс між технічними та soft skills
12. Готовність до змін у форматі зайнятості / мобільність

37. Які ініціативи підприємства мотивують вас до професійного розвитку? (Оберіть усі варіанти, що підходять)

Бюджет на навчання

Професійні спільноти

Внутрішні змагання

Можливість менторства

Визнання та бонуси

ДЯКУЄМО ЗА ЩИРИ ВІДПОВІДІ!

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61165, м. Харків, пр. Наук, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 29/2026
від 25.06.2026 р.

Дана ШАФОРЕНКО СВЯТОСЛАВУ ЮРІЙОВИЧУ,
який бере участь у розробці ініціативної науково-дослідної роботи № 1/2026 (і)
«Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах
забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової
економіки» з 01.01.2026 року по 29.05.2026 року.

Розділ 25. Моделі формування персоналу підприємств ІТ сфери.

Державний реєстраційний номер 0126U000988

Начальник



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

СТАЛИЙ РОЗВИТОК



SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Інститут інноваційного провайдингу

Institute of Innovation Implementation

вул. Казарського, 8/58, м. Миколаїв, 54031, Україна
Код ЄДРПОУ 43004333, +38 095 794 20 25, +38 068 258 50 62
stalyvrozvytok@gmail.com

від 11.03.2026 р. № 02

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Шафоренка Святослава Юрійовича, поданих в дисертації на
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за темою
«Управління механізмами дистанційної зайнятості в сфері ІТ»

Стрімке поширення моделей віддаленої роботи та децентралізація команд у високотехнологічному секторі зумовлюють необхідність формування принципово нових підходів до організації праці. Специфіка ІТ-галузі, що базується на унікальному людському капіталі та гнучких методологіях розробки, вимагає відходу від жорсткого фізичного контролю на користь адаптивного управління результативністю, залученістю та психоемоційним станом працівників у віртуальному просторі. Додатковою гостротою цієї проблеми додають сучасні виклики: транскордонна міграція фахівців, потреба в забезпеченні високого рівня кібербезпеки та захисту корпоративних даних на віддалених робочих місцях, а також соціокультурні бар'єри в географічно розподілених командах. Забезпечення операційної стійкості, утримання ключових талантів (Talent Retention) та збереження високої продуктивності ІТ-компаній в умовах постійної невизначеності перебувають у прямій залежності від ефективності наявних управлінських інструментів, що й зумовлює високу теоретичну та практичну значущість комплексного дослідження та впровадження дієвих механізмів координації дистанційної зайнятості.

Наукові результати дисертаційного дослідження щодо теоретико-методичних положень по управлінню персоналом ІТ-компаній у дистанційному форматі шляхом обґрунтування комплексу механізмів рекрутингу, онбордингу, навчання та мотивації, а також виявлення взаємозв'язку між корпоративними цінностями, комунікаційними практиками та стійкістю дистанційних ІТ-команд, що дозволяє обґрунтувати визначальну роль довіри, прозорості, відповідальності, чіткої регламентації ролей і наставництва у підтриманні згуртованості колективів та результативності роботи в умовах віддаленої зайнятості впроваджені у діяльність ГО «Інститут інноваційного провайдингу "Сталий розвиток"».

Практична значущість та вагомість цих результатів для ГО «Інститут інноваційного провайдингу "Сталий розвиток"» полягає в отриманні комплексної прикладної моделі управління людським капіталом, яка суттєво розширює консалтинговий та аналітичний інструментарій організації. Науково верифіковані механізми рекрутингу, онбордингу та мотивації озброюють Інститут готовими рішеннями для надання експертної допомоги ІТ-компаніям і релокованим підприємствам у налагодженні ефективної віддаленої роботи. Обґрунтування взаємозв'язку між корпоративними цінностями та стійкістю команд дає ГО можливість розробляти для партнерів дієві стратегії розвитку довіри, наставництва та прозорості в умовах географічно розподілених колективів. Крім того, отримані результати посилюють методологічну базу власних соціально-економічних проєктів Інституту, підвищують його конкурентоспроможність при поданні грантових заявок на міжнародні програми з розвитку цифрових компетентностей та слугують основою для створення нових авторських тренінгів з дистанційного менеджменту й підтримки згуртованості віртуальних команд.

Довідка видана для підтвердження практичного використання результатів дисертаційного дослідження та не передбачає фінансових зобов'язань перед автором.

Директор



Руслан СКУПСЬКИЙ



Громадська організація
«ІНСТИТУТ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ЕКОЛОГО-ЕНЕРГЕТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»
43006, Україна, м. Луцьк, вул. Винниченка, 16/9.
ЄДРПОУ 4437906, +380 97 283 08 08, ngoleeer@gmail.com

№ 174, від 01.05.2026 р.

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Шафоренка Святослава Юрійовича, поданих в дисертації на
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за темою
«Управління механізмами дистанційної зайнятості в сфері ІТ»

Стрімкий розвиток глобального ІТ-ринку, масштабування хмарних екосистем та інтеграція інструментів штучного інтелекту докорінно змінили архітектуру організації праці, перетворивши дистанційну зайнятість із тимчасового антикризового заходу на базову бізнес-модель індустрії. Специфіка управління віддаленими командами в ІТ-сфері вимагає відмови від традиційного мікроменеджменту та жорсткого контролю робочого часу на користь гнучких методологій (*Agile, Scrum*), управління за цілями (OKR) і впровадження автоматизованих систем моніторингу ефективності. Потреба в оптимізації витрат на інфраструктуру, залученні глобальних талантів без географічних обмежень, а також необхідність забезпечення безперервності бізнес-процесів і ментального здоров'я працівників (профілактика вигорання) актуалізують розробку нових управлінських механізмів. Дослідження інструментів дистанційного менеджменту, цифровізації контролю, кібербезпеки віддалених робочих місць та підтримки корпоративної культури у віртуальному просторі має визначальне значення для забезпечення конкурентоспроможності, гнучкості та стійкості сучасних ІТ-компаній.

Здобувач у своєму дослідженні удосконалив підхід до визначення пріоритетних характеристик конкурентоспроможності працівників в умовах дистанційної зайнятості, який акцентує на формальній освіті та професійному досвіді, базується на пріоритетності зовнішніх (приватних) чинників – здатності до самостійного оновлення знань, актуальності компетентностей, надійності виконання завдань та створення цінності для підприємства, а також внутрішніх (базових) чинників – обсягу і якості знань, навичок, досвіду, рівень спеціалізованої освіти, здатності до швидкого навчання, рівні професійної мотивації та прагнення до розвитку, відповідальності за результат. Практична значущість розробки для ГО «ІНСТИТУТ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ЕКОЛОГО-ЕНЕРГЕТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ» визначається можливістю використання запропонованого підходу у науково-аналітичній, експертній та консультативній діяльності організації для формування сучасних рекомендацій щодо управління людським капіталом в умовах трансформації ринку праці. Практичне застосування результатів дозволяє вдосконалити механізми оцінювання персоналу, визначити потреби у розвитку компетентностей, підвищити ефективність дистанційної взаємодії та сформувати конкурентоспроможну робочу силу. Запропонований підхід може бути використаний як методична основа для розроблення інструментів управління розвитком працівників, підвищення адаптивності підприємств до змін і забезпечення їх інноваційної стійкості.

Довідка видана для підтвердження практичного використання результатів дисертаційного дослідження та не передбачає фінансових зобов'язань перед автором.

Голова правління,
доктор економічних наук,
доктор габілітований
професор



Костянтин ПАВЛОВ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«АЛЬМАРКО»

62103, Україна, Харківська обл., Богодухівський р-н., м. Богодухів, площа Незалежності, 6.22

Код ЄДРПОУ 38384889

р/р UA023209840000026006210347964 в ПАТ "ПроКредит Банк" МФО 320984

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Шафоренка Святослава Юрійовича, поданих в дисертації на
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за темою
«Управління механізмами дистанційної зайнятості в сфері ІТ»

№ 02 від 27.03.2026 р.

Наукові результати дисертаційного дослідження щодо визначення пріоритетних характеристик конкурентоспроможності працівників в умовах дистанційної та цифрової взаємодії були враховані у діяльності ТОВ «Альмарко» під час удосконалення підходів до оцінювання кадрового потенціалу та розвитку системи управління персоналом.

Практичний інтерес для підприємства становить запропонований підхід до визначення чинників конкурентоспроможності працівників, який передбачає комплексне врахування не лише формальних характеристик, пов'язаних із рівнем освіти та професійним досвідом, а й здатності працівників до самостійного оновлення знань, швидкої адаптації до змін, забезпечення належної якості виконання завдань та створення доданої цінності для підприємства.

Результати дослідження були використані для вдосконалення підходів до оцінювання професійного потенціалу працівників, визначення напрямів їх професійного розвитку та формування вимог до кадрового забезпечення підприємства. Особливу увагу було приділено таким характеристикам, як здатність до навчання, професійна мотивація, відповідальність за результат, рівень володіння сучасними цифровими інструментами та готовність до роботи в умовах постійних організаційних змін.

Використання запропонованих положень сприяло більш об'єктивному оцінюванню кадрового потенціалу, підвищенню якості управлінських рішень у сфері роботи з персоналом та формуванню підходів до розвитку працівників відповідно до потреб підприємства в умовах цифровізації бізнес-процесів.

Практичне застосування результатів дослідження підтвердило доцільність використання комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності працівників як важливого чинника забезпечення ефективності діяльності підприємства, підвищення його адаптивності та зміцнення кадрового потенціалу.

Довідка видана для підтвердження практичного використання результатів дисертаційного дослідження та не передбачає фінансових зобов'язань перед автором.

З повагою, Директор
ТОВ «Альмарко»



Анатолій КОНОЗ

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«МЕБЛЕВА ФАБРИКА «КОНСТАНТА»**

Код ЄДРПОУ 35724206

**вул. Робоча, 2, Харківська обл., Богодухівський р-н, с. Куп'єваха, 62112
п/р UA933209840000026002210207655 в АТ "ПроКредитБанк" МФО
320984 ПІН 357242020047**

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Шафоренка Святослава Юрійовича, поданих в дисертації на
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за темою
«Управління механізмами дистанційної зайнятості в сфері ІТ»

№ 03 від 11.02.2026 р.

Результати дисертаційного дослідження щодо розвитку теоретичних засад реалізації організаційно-економічного механізму управління персоналом в умовах цифровізації були використані у діяльності МФ «Константа» з метою удосконалення підходів до організації управлінських процесів та координації взаємодії працівників у цифровому середовищі.

Практичний інтерес для підприємства становить систематизація принципів управління персоналом із виокремленням загальноуправлінських і специфічних принципів, пов'язаних із використанням цифрових технологій, дистанційних каналів комунікації та сучасних інструментів координації діяльності. Такий підхід дозволив розширити можливості адаптації управлінських практик до умов швидких організаційних змін і зростання ролі цифрових засобів взаємодії.

Результати дослідження були використані для вдосконалення механізмів координації діяльності структурних підрозділів, організації внутрішніх комунікацій, розподілу відповідальності та забезпечення контролю за виконанням завдань. Особливу увагу було приділено врахуванню поведінкових чинників персоналу, що впливають на ефективність взаємодії працівників і результативність управлінських рішень в умовах цифрової трансформації підприємства.

Практичне використання результатів дослідження сприяло підвищенню узгодженості управлінських процесів, покращенню інформаційної взаємодії між працівниками та формуванню більш гнучкої системи управління, здатної ефективно функціонувати в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Отримані результати підтвердили доцільність використання запропонованого підходу як інструменту вдосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом та підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства.

Довідка видана для підтвердження практичного використання результатів дисертаційного дослідження та не передбачає фінансових зобов'язань перед автором.

Головний бухгалтер
ТОВ «МФ «Константа»



Анна КАЗАК

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Розділи в колективних монографіях

32. Zaika S., **Shaforenko S.** Remote work: analysis of the essence and strategic significance. In: Exploring the Digital Landscape: Interdisciplinary Perspectives. Katowice: The University of Technology in Katowice Press, 2024. С. 63–76. (0,6 ум-друк. арк/ 0,3 ум-друк. арк автора) (*авторський внесок полягає в визначенні теоретико-методичних засад та понятійно-категоріального апарату організації дистанційної зайнятості*)

URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/56853/1/Zaika_Exploring_the_digital_landscape_2024_63-76.pdf

33. **Shaforenko S.** SWOT analysis of digital employment transformations. In: European Science: collective monograph. 2026. С. 291. ISBN 978-3-98924-138-1. (0,5 ум-друк. арк)

Статті у наукових фахових виданнях:

34. **Шафоре́нко С. Ю.** Концептуальна еволюція теоретико-методологічних аспектів управління персоналом підприємств ІТ-сфери. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 3(17). С. 189–201. **Фахове видання (Кат. Б)** (0,71 ум-друк. арк)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-189-201](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-189-201)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/4130>

35. **Шафоре́нко С. Ю.** Сучасні тенденції рекрутменту персоналу підприємств ІТ сфери в умовах цифровізації економіки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4(10). С. 70–83. **Фахове видання (Кат. Б)** (0,69 ум-друк. арк)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-70-83](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-70-83)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/4317>

36. **Шафоре́нко С. Ю.** Основи формування конкурентоздатності персоналу на ІТ-підприємствах: проєктно-орієнтований підхід. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5(19). С. 204–212. **Фахове видання (Кат. Б)** (0,75 ум-друк. арк)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-204-212](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-204-212)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/4609>

37. Заїка С. О., **Шафоренко С. Ю.** Основні етапи та тенденції розвитку теорії управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 2(82). **Фахове видання (Кат. Б)** (0,84 ум-друк. арк/ 0,42 ум-друк. арк автора) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні понятійно-категоріального апарату управління персоналом з урахуванням сучасних трендів цифровізації)

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9626>.

URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2024/2/9626>

38. Zaika S., **Shaforenko S.** Development of remote work as a new form of work organization. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2024. № 1. **Фахове видання (Кат. А)** (0,5 ум-друк. арк/ 0,25 ум-друк. арк автора) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження дистанційної зайнятості на підприємствах ІТ сектору в умовах сучасних викликів)

DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2024-1-21>

URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/bjlss/article/view/2354>

39. **Шафоренко С. Ю.** Механізми управління дистанційною зайнятістю в ІТ-секторі (Mechanisms for managing remote employment in the IT-sector). *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3(79). **Фахове видання (Кат. Б)** (0,6 ум-друк. арк)

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-30>

URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/79_2025/32.pdf

40. Дудник Р. Б., **Шафоренко С. Ю.**, Аврята А. В. Оптимізація маршрутизації в комп'ютерних мережах з використанням методів машинного навчання. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 10(51). **Фахове видання (Кат. Б)** (0,6 ум-друк. арк/ 0,2 ум-друк. арк автора) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження методів машинного навчання при організації дистанційної зайнятості в ІТ секторі)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10\(51\)-1523-1536](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-10(51)-1523-1536)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/30821/30789>

41. **Шафоренко С. Ю.**, Аврята А. В., Артеменко О. Мікросервіси, serverless та edge-computing: архітектурна трансформація ПЗ. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2025. Вип. 5(154). С. 173–179. **Фахове видання (Кат. Б)** (0,75 ум-друк. арк/ 0,25 ум-друк. арк автора) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні ефективності інструментів трансформації ПЗ)

DOI: <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2025.5.20>

URL: https://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2025_5_173.pdf

42. **Шафоренко С. Ю.**, Аврята А. В. Вибір архітектури для систем реального часу: критерії та методології. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2026. Т. 37(76), № 1. С. 416–425. **Фахове видання (Кат. Б)** (0,9 ум-друк. арк/ 0,45 ум-друк. арк автора) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні критеріїв вибору архітектури СРЧ: детермінованість виконання, часові затримки, масштабованість, ефективність використання апаратних ресурсів, надійність і стійкість до відмов, складність розробки та супроводу.)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2026.1.2/52>

URL: https://tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2026/1_2026/part_2/54.pdf

43. Шибко О. М., **Шафоренко С. Ю.**, Аврята А. В. Порівняльний аналіз сучасних методологій проєктування ІС: UML, BPMN, ArchiMate. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2026. № 1(96). **Фахове видання (Кат. Б)** (0,58 ум-друк. арк/ 0,19 ум-друк. арк автора) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні класифікаційної моделі критеріїв вибору методології проєктування залежно від рівня абстракції, складності системи та галузевої специфіки проєкту.)

DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2026.1.54>

URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/1

422/1365

44. **Шафоренко С. Ю.** Дослідження профілю працівника ІТ-сектору в умовах дистанційної зайнятості. *Advanced Technologies in Scientific Research (International Scientific Unity)*. 2026. **Фахове видання (Кат. Б)** (0,31 ум-друк. арк)

DOI: <https://doi.org/10.70286/ISU-13.05.2026.031>

URL: https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2026/06/DOI-%D0%A8%D0%B0%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_.pdf

45. **Шафоренко С. Ю.** Рекрутинг персоналу в умовах цифрової трансформації: дистанційна модель. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 2. С. 491 – 495. **Фахове видання (Кат. Б)** (0,35 ум-друк. арк)

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-92>

Публікації в інших виданнях:

46. **Шафоренко С. Ю.** Підходи до моделі формування і управління персоналом підприємств ІТ-сфери. Матеріали IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах шокових збурень», 30–31 березня 2023 р. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023. С. 108–110. (0,15 ум-друк. арк)

47. **Шафоренко С. Ю.** Сучасні підходи до управління процесом підбору персоналу з використанням цифрових технологій. Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів», 19–20 квітня 2023 р. Черкаси: Черкаський державний бізнес-коледж, 2023. С. 186–189. (0,17 ум-друк. арк)

48. **Шафоренко С. Ю.** Особливості оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств ІТ-сфери. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-

економічних систем», 20–21 квітня 2023 р. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2023. С. 322–326. (0,13 ум-друк. арк)

49. **Shaforenko S.** Remote employment: challenges and opportunities for employees and employers in Ukraine. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», 26 жовтня 2023 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2023. С. 765–767. (0,15 ум-друк. арк)

50. **Shaforenko S.** Characteristics of the motivation of IT employees who work remotely. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем», Ч. 1, 21–22 березня 2024 р. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 667–671. (0,15 ум-друк. арк)

51. **Шафоренко С. Ю.** Роль керівників у мотивації ІТ-фахівців під час дистанційної роботи. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку», 24 жовтня 2024 р. Кам'янець-Подільський: Подільський державний університет, 2024. С. 218–219. (0,2 ум-друк. арк)

52. **Шафоренко С. Ю.** Переваги та недоліки дистанційної роботи. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», 31 жовтня 2024 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2024. С. 1333–1335. (0,17 ум-друк. арк)

53. **Шафоренко С. Ю.** Фріланс як новий підхід до зайнятості. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід», 1 листопада 2024 р. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. С. 311–313. (0,15 ум-друк. арк)

54. **Шафоренко С. Ю.** Розвиток персоналу в умовах дистанційної зайнятості у сфері ІТ. Сучасні стратегії сталого розвитку держави та

суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів II науково-практичної конференції за міжнародною участю, 25 лютого 2025 р. Хмельницький, 2025. Т. 1. С. 522–525. (0,16 ум-друк. арк)

55. **Шафоренко С. Ю.** Організація безперервного навчання персоналу в умовах дистанційної зайнятості в ІТ-сфері. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем», Ч. 1, 6–7 березня 2025 р. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2025. С. 323–325. (0,17 ум-друк. арк)

56. **Шафоренко С. Ю.** Використання генеративного штучного інтелекту для оцінки знань: виклики та можливості. Інтеграція штучного інтелекту в освіту: збірник матеріалів конференції. 2025. С. 897. (0,17 ум-друк. арк)

57. **Шафоренко С. Ю.** Використання нейронних мереж для прогнозування завантаженості комп'ютерних мереж. Безпека, технології, інновації: нові горизонти: матеріали науково-практичної конференції. Харків, 2025. С. 76. (0,16 ум-друк. арк)

58. **Шафоренко С. Ю.** Вибір апаратно-програмної платформи: вбудовані системи, SoC, FPGA. Світ наукових досліджень: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції. 2026. Вип. 54. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/> (0,15 ум-друк. арк)

59. **Шафоренко С. Ю.** Автоматизоване виявлення антипатернів в моделях ІС на основі UML, BPMN та ArchiMate з використанням Python та графового аналізу. Modern science: trends, challenges, solutions: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference, Liverpool, United Kingdom, 17–19 January 2026. Liverpool: Cognum Publishing House, 2026. (0,15 ум-друк. арк)

60. **Шафоренко С.** Рекрутинг і адаптація персоналу в умовах цифрової трансформації: дистанційна модель. С. 51-52. Глобальні економічні виклики та їх вплив на галузевий розвиток: міжнародні перспективи. Збірник тез II Міжнародного науково-практичного семінару, 09 квітня 2025 р. К.:

НУБіП України. 2025. 76 с. (0,12 ум-друк. арк)

URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/rich_text_files/%21_2_2025%20%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%281%29.pdf

61. **Шафоренко С.Ю.** Принципи забезпечення реалізації організаційно-економічного механізму управління дистанційною зайнятістю в ІТ-сфері в сучасних умовах України. С. 533-536. State Biotechnological University. (2026). Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі. Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі, 687. (0,15 ум-друк. арк)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20489970>

62. **Шафоренко С.Ю.** Дослідження профілю працівника іт сектору в умовах дистанційної зайнятості. Advanced Technologies in Scientific Research: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. Rotterdam, Netherlands. May 13-15, 2026. С. 257-261. (0,15 ум-друк. арк)

URL: <https://isu-conference.com/en/archive/advanced-technologies-in-scientific-research-13-05-26/>