

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-669-0-3>

**TRANSFORMATION OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT STRATEGIES IN THE IT SECTOR AS A RESPONSE TO GLOBAL ECONOMIC CHALLENGES**

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В ІТ-СЕКТОРІ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ГЛОБАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ**

**Vanin A. O.**

*Postgraduate Student at the Department of Economics, Finance and Accounting  
Private Higher Educational Establishment "European University"  
Kyiv, Ukraine*

**Ванін А. О.**

*аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»  
м. Київ, Україна*

Початок 2020-х років став переломним для глобального ІТ-сектору: пандемія, геополітична нестабільність, інфляція, проблеми з постачанням і подорожчання капіталу змінили інвестиційні пріоритети. Якщо раніше головним завданням було масштабування «будь-якою ціною», нині акцент змістився на продуктивність, стійкість і адаптивність бізнес-моделей. В цих умовах управління людським капіталом стає стратегічним ядром конкурентоспроможності, адже вартість ІТ-компаній визначається компетенціями людей, здатністю команд генерувати інновації, швидко навчатися й перетворювати невизначеність на нові продукти та ринки. Глобальні виклики змусили бізнес переосмислити найм, утримання, мотивацію та розвиток персоналу. Метою дослідження є комплексний аналіз трансформації HR-стратегій в ІТ-секторі, визначення чинників змін, ефективних практик і ризиків. Особливий акцент зроблено на переході від «полювання за талантами» до моделі цілісного розвитку компетенцій, де ключовими стають гнучкість, культура безперервного навчання, HR-рішення на основі даних та інтеграція бізнес- і людських метрик.

Класичний кадровий менеджмент розглядав персонал як ресурс для операційних задач. У сучасному ІТ-бізнесі цей підхід є обмеженим, адже фахівці формують не лише продукт, а й інтелектуальну архітектуру конкурентних переваг. Тому управління людським капіталом інтегрується у стратегію компанії на рівні ради директорів і C-level, де поряд із фінансами та стратегією важливим стає формування зовнішнього іміджу [3].

Стратегічний характер людського капіталу проявляється у швидкості створення цінності, здатності до інновацій та стійкості. Крос-функціональні команди скорочують time-to-market і приймають рішення швидше [2, с. 15]. Культура експериментів і психологічної безпеки стимулює появу нових продуктів, а зрілі кадрові системи допомагають долати кризи без втрати знань і мотивації.

За умов глобальної невизначеності HR перестає бути адміністративним центром витрат. Інвестиції в людей оцінюються за впливом на бізнес-результати: продуктивність команд, утримання ключових спеціалістів, швидкість навчання новим технологіям та ефективність змін. Це потребує нової якості управлінських рішень і переорієнтації HR-функції на аналітичну, консультативну та трансформаційну роль.

Першим каталізатором трансформації кадрових стратегій стала макроекономічна волатильність: зростання ставок, подорожчання капіталу та обережніші інвестори посилили запит на ефективність, змусивши компанії контролювати витрати, оптимізувати структури й переглядати компенсаційні пакети. Додатковим викликом є геополітична фрагментація, що загострює технологічні розриви та кіберзагрози, тоді як енергетична й фінансова турбулентність уповільнює економічне зростання [5, с. 164–181]. Це стимулює IT-організації диверсифікувати географію талантів, створювати розподілені центри компетенцій і розвивати системи безперервної діяльності.

Важливим фактором стала технологічна акселерація: розвиток генеративного штучного інтелекту, автоматизації та low-code/no-code платформ відкриває нові можливості, але водночас змінює профілі посад. Від працівників очікують не лише спеціалізації, а й здатності швидко опанувати інструменти, працювати на стику дисциплін і приймати рішення в умовах автоматизації рутинних задач.

Ще одним викликом є трансформація очікувань персоналу. Після переходу на дистанційні та гібридні формати працівники по-новому оцінюють баланс між роботою й особистим життям, прозорість лідерства та можливості розвитку. Ігнорування цих очікувань призводить до прихованої плинності, вигорання й зниження залученості. Тому компанії змушені переглядати традиційні HR-підходи та формувати нову стратегічну рамку управління людським капіталом, що відповідає сучасним викликам і потребам персоналу. У цьому контексті окреслюються ключові напрями трансформації стратегій управління людським капіталом: перехід від масового найму до точного формування компетенцій; формування skills-based організацій – нова модель, де важливі не посади, а ролі і компетенції [4]; розвиток культури безперервного навчання; переосмислення

системи винагороди та мотивації; інституціоналізація гібридної роботи; Data-driven HR та прогнозна аналітика.

Трансформація кадрових стратегій потребує зміни лідерської парадигми. У стабільних умовах ефективним є керівник-адміністратор, що оптимізує процеси та контролює виконання, тоді як у турбулентному середовищі потрібен лідер-архітектор контексту, який задає напрям, підтримує автономію команд і створює простір для навчання та прийняття рішень. Ключовою компетенцією стає комунікація в умовах невизначеності – працівники очікують чесності, регулярних пояснень і прозорої логіки рішень [1]. Брак відкритості породжує чутки, тривожність і зниження довіри, що негативно впливає на продуктивність. Організаційна культура змінюється від героїзму й перевантаження до сталого результату, де нормалізується відновлення, профілактика вигорання та визнається психологічна безпека як бізнес-фактор. У цьому контексті дедалі більшого значення набувають технологічні інструменти, зокрема штучний інтелект, який стає каталізатором нових практик управління й розвитку персоналу.

AI у IT-секторі не витісняє людей, а змінює розподіл завдань: автоматизує рутину й підсилює роль критичного мислення, системного дизайну та етичної експертизи. Для HR-стратегій це означає швидку підготовку працівників до роботи з AI та відповідальне впровадження технологій із мінімізацією ризиків. Успішні компанії дотримуються принципів «людина в центрі», «прозорі правила» та «навчання перед масштабуванням».

Для українського IT-сектору трансформація людського капіталу має особливе значення через війну, безпекові ризики, міграцію фахівців і психологічне навантаження. Компанії демонструють адаптивність: релокацію команд, перебудову операційних моделей і підтримку клієнтів. Управління персоналом набуває безпекового й соціально-психологічного виміру: підтримка ментального здоров'я, фінансової стабільності, гнучких графіків та кризової комунікації стають базовими елементами стійкості. Висока частка інженерних талантів потребує доповнення продуктовими й управлінськими компетенціями для переходу від сервісної моделі до створення глобально конкурентних продуктів.

Однією з головних помилок трансформації є декларативність без зміни системи вимірювання. Ефективність слід оцінювати через метрики людського капіталу, організаційного середовища, які мають бути інструментом управління, а не формального контролю. Бар'єрами залишаються інерція мислення, фрагментарність програм, «метрична пастка», перевагою змін і дефіцит довіри. Саме соціальний контракт –

прозорі правила, взаємна відповідальність і чесна комунікація – стає основою успішних трансформацій.

Стратегічні рекомендації для ІТ-компаній включають синхронізацію HR- та бізнес-стратегії, перехід до проактивного розвитку талантів, посилення ролі менеджерів середньої ланки, інвестиції в аналітику та інституціоналізацію практик стійкості. Трансформація управління людським капіталом є довгостроковою зміною парадигми: конкурентоспроможність визначається здатністю швидко формувати й застосовувати критичні компетенції. Для України це також вимір економічної та соціальної стійкості, де HR-стратегія стає елементом національної конкурентоспроможності. Виграють ті компанії, які сприймають людей не як витрати, а як головне джерело адаптивності у світі постійних змін.

### Література:

1. Михайлова О. Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Право, публічне управління та адміністрування*. 2022. Вип. 5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03> (дата звернення: 05.03.2026).
2. Ющишина Л. О. Етика крос-функціональної взаємодії та комунікації: курс лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. С. 94.
3. C-level management in IT [Електронний ресурс]. URL: <https://careers.computools.ua/c-level-management-in-it/> (дата звернення: 28.02.2026).
4. L&D як стратегія зростання: головні висновки з бізнес-каві від Премії HR-бренд [Електронний ресурс]. URL: <https://hurma.work/blog/ld-yak-strategiya-zrostannya-golovni-visnovki-z-biznes-kavi-vid-premiyi-hr-brend/> (дата звернення: 07.03.2026).
5. Zayats, O. Global Economic Security Challenges and Strategic Directions for Enhancing Ukraine's Competitiveness in a Turbulent World Economy. У книзі : *Економіка та управління в умовах воєнних викликів*. Січень 2025. С. 164–181. DOI: 10.30525/978-9934-26-628-7-8.