

УДК 331.108.4:005.35:004(477)
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.207.64-71>

Склярук Т.В.
кандидат економічних наук
Національний університет «Львівська політехніка»
Skliaruk Tetiana
PhD. in Economic Sc.
Lviv Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0001-8890-9152>

Турко В.В.
Національний університет «Львівська політехніка»
Turko Vasyl
Lviv Polytechnic National University
<https://orcid.org/0009-0004-8658-2490>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ, МІГРАЦІЇ ТА ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

У статті досліджено вплив глобальних викликів — війни, масштабної міграції та поширення дистанційної роботи — на трансформацію стратегій управління людським капіталом ІТ-компаній України. Проаналізовано статистичні показники розвитку ІТ-ринку у 2022–2024 рр., зокрема динаміку експорту ІТ-послуг, структуру зайнятості, масштаби міграції та зміни у форматах праці. Виявлено основні тенденції: перехід до мульти-локаційних моделей ведення бізнесу, зростання поширення гіг-контрактів і дистанційної зайнятості, підвищення значущості senior-фахівців, а також активізацію використання HR-аналітики та цифрових технологій у сфері управління персоналом. Розкрито особливості переходу ІТ-компаній до мульти-локаційних моделей, формування гіг-контрактів, використання data-driven HR-аналітики та розвитку корпоративних програм навчання. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності управління людським капіталом у поствоєнний період через розвиток цифрових навичок, гнучких форм зайнятості та систем безперервного корпоративного навчання.

Ключові слова: людський капітал, стратегічне управління, ІТ-компанії, війна, міграція, дистанційна робота, гіг-контракт, HR-аналітика, цифровізація.

TRANSFORMATION OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT STRATEGIES IN UKRAINIAN IT COMPANIES UNDER THE INFLUENCE OF WAR, MIGRATION AND REMOTE WORK

The article presents a comprehensive analysis of the transformation of human capital management strategies in Ukrainian IT companies under the influence of global challenges, namely war, large-scale migration, and the rapid expansion of remote work. Based on real statistical data for 2022–2024, the study highlights key trends in the IT industry, including the dynamics of IT service exports, the number of specialists, the spread of flexible employment models, and changes in the professional structure of the workforce.

The findings demonstrate that despite severe external shocks, Ukraine's IT sector remains one of the most resilient and adaptive segments of the national economy. The sector continues to generate more than 3–4% of GDP and accounts for the largest share of service exports. The number of IT professionals has grown to about 302,000, with 238,000 specialists still working inside the country, reflecting high human capital retention.

The research identifies several strategic shifts in human capital management: transition to multi-location and hybrid models, active implementation of gig contracts, and the institutionalization of remote work as a dominant form of employment. The digitalization of HR processes and the introduction of data-driven decision-making tools have enhanced companies' ability to manage distributed teams and predict workforce needs. Additionally, Ukrainian IT companies increasingly invest in upskilling and reskilling programs, corporate learning academies, and employee well-being.

ISSN друкованої версії: 2224-6282
ISSN електронної версії: 2224-6290
© Склярук Т.В., Турко В.В., 2025

initiatives aimed at maintaining engagement and psychological resilience during wartime.

The study emphasizes that behavioral aspects of human capital management are becoming a decisive factor in shaping resilient and innovative organizational models in the digital economy. Understanding the psychology of employees, their cognitive biases, and emotional responses enables companies to create adaptive management systems that combine data-driven decision-making with human-centered leadership. The integration of behavioral economics principles into HR strategies fosters trust, collaboration, and self-efficacy within distributed teams, enhancing both productivity and employee well-being. Moreover, digital tools for behavioral analytics and feedback allow organizations to monitor engagement and detect early signs of burnout, thus ensuring sustainable development of human capital. In the long term, this paradigm contributes to the global transition toward ethical, inclusive, and learning-oriented business cultures, positioning behavioral management as a key competency of future leaders.

Overall, the study concludes that the strategic management of human capital in the Ukrainian IT industry is evolving toward a flexible, digital, and knowledge-oriented paradigm. These transformations not only ensure the sector's sustainability under crisis conditions but also lay the foundation for the post-war reconstruction and global competitiveness of Ukraine's digital economy.

Keywords: human capital, strategic management, IT companies, migration, remote work, gig contract, HR digitalization, flexible.

JEL classification: J24, M12, M54, O15, O33.

Постанова проблеми. У сучасних умовах глобальної нестабільності та воєнних дій на території України управління людським капіталом стає одним із найважливіших чинників забезпечення стійкості та конкурентоспроможності ІТ-компаній. ІТ-сфера, яка є драйвером української економіки, зазнала суттєвих трансформацій під впливом зовнішніх і внутрішніх викликів — зокрема, війни, масштабних міграційних процесів, переходу до дистанційних форматів роботи та глобалізації ринку праці. Вплив цих чинників змінив традиційні підходи до формування кадрової політики, розвитку компетенцій, мотивації персоналу та побудови корпоративної культури.

Попри високу адаптивність українських ІТ-компаній, залишаються невирішеними питання стратегічного управління людським капіталом у кризових і посткризових умовах. Недостатньо дослідженими є механізми поєднання гнучкості організаційних структур із збереженням інноваційного потенціалу працівників, способи ефективного використання віддалених команд і стратегії повернення мігруючих фахівців до національного ІТ-ринку. Відсутність комплексних теоретико-практичних підходів до адаптації HR-стратегій в умовах воєнних і глобальних викликів зумовлює потребу у науковому аналізованні трансформаційних процесів у системі управління людським капіталом українських ІТ-компаній.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема стратегічного управління людським капіталом в умовах глобальних викликів має значний теоретичний і практичний інтерес як у зарубіжних, так і в українських дослідженнях.

Класичні праці Г. Беккера заклали фундамент теорії людського капіталу, визначивши інвестиції в освіту, навички та здоров'я ключовими чинниками продуктивності працівників і конкурентоспроможності компаній [1, 2].

Ресурсно-орієнтований підхід Дж. Барні [3] та концепція «динамічних здібностей» Д. Тіса, Г. Пізано й Е. Шуен [4] сформували методологічну основу для аналізування стратегій, що забезпечують гнучкість і адаптивність організацій, у тому числі ІТ-компаній у

турбулентному середовищі.

Окремий блок сучасних досліджень присвячено впливу гібридних і дистанційних форматів праці на ефективність персоналу та трансформацію HR-стратегій. Зокрема, емпіричні дослідження Н. Блума, Дж. Барперо та С. Девіса [NBER, WFH Research [5, 6] доводять, що робота з дому не знижує продуктивність, але потребує змін у системах оцінювання результатів і корпоративній культурі. Дослідження Microsoft Work Trend Index (2024) [7] підтверджує, що штучний інтелект і аналітика даних стають ключовими інструментами управління людським капіталом у постпандемічну епоху.

Глобальні міграційні процеси також істотно впливають на структуру людського капіталу. Звіти OECD та IAB [8, 9, 10] показують, що українські ІТ-фахівці активно інтегруються на європейські ринки праці, утворюючи нові транскордонні мережі співпраці, що потребує гнучких стратегій талант-менеджменту й політик повернення кадрів. Дослідження Міжнародної організації з міграції (ІОМ) [11] розкривають масштабні зрушення у структурі зайнятості, спричинені війною, та наголошують на потребі у відновленні людського потенціалу через програми перекваліфікації й гнучкої зайнятості.

В українському науковому середовищі значний внесок у розвиток концепції людського капіталу зробили Е. Лібанова, А. Колот, О. Грішнова, У. Садова та інші. Їхні роботи [13, 14, 15, 16] висвітлюють еволюцію соціально-трудових відносин, роль знань, інтелектуального й соціального капіталу у підвищенні стійкості економічних систем. Монографії Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України [13] та Інституту регіональних досліджень НАН України [15] містять комплексний аналіз проблем трудової міграції, регіональних дисбалансів і відтоку висококваліфікованих кадрів. Дослідження О. Грішнкової [16] деталізує взаємозв'язок людського, інтелектуального та соціального капіталу в умовах трансформації економіки.

Галузеві звіти IT Ukraine Association [12] відображають адаптивність національної ІТ-індустрії до

воєнних викликів, а саме: масову релокацію компаній, децентралізацію офісів, зростання дистанційних форматів, розширення експорту послуг і появу нових напрямів, зокрема defense-tech. Слід відмітити, що ці емпіричні дані підтверджують, що людський капітал стає стратегічним ресурсом виживання та розвитку українських ІТ-компаній у кризових умовах.

Отже, попередні дослідження відображають те, що під впливом війни, міграції та цифровізації відбувається переосмислення стратегічних підходів до управління людським капіталом, перехід від стабільних моделей зайнятості до гнучких, від локальних HR-політик до глобально інтегрованих стратегій, заснованих на знаннях і цифрових технологіях. Водночас недостатньо вивченими залишаються питання ефективного поєднання гнучкості та стабільності в управлінні кадрами, побудови систем утримання талантів і відновлення людського потенціалу в поствоєнний період.

Метою дослідження є обґрунтування впливу глобальних викликів (воєнних дій, міграційних процесів і поширення дистанційних форм зайнятості) на трансформацію стратегій управління людським капіталом ІТ-компаній України, а також визначення пріоритетних напрямів їх удосконалення для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності галузі в умовах невизначеності.

Відповідно до поставленої мети, у роботі визначено такі завдання дослідження: з'ясувати сутність і особливості людського капіталу в сучасних умовах функціонування ІТ-сфери; проаналізувати теоретичні підходи до стратегічного управління людським капіталом та їх еволюцію під впливом глобальних змін; дослідити вплив війни, міграційних процесів і дистанційної роботи на формування та реалізацію стратегій управління людським капіталом ІТ-компаній України; виявити основні проблеми й ризики у сфері розвитку людського потенціалу в умовах невизначеності; визначити напрями вдосконалення стратегічного управління людським капіталом з урахуванням викликів зовнішнього середовища та тенденцій цифровізації.

Реалізація зазначених завдань забезпечить формування цілісного уявлення про трансформацію стратегічного управління людським капіталом в українській ІТ-галузі під впливом глобальних викликів та визначить ключові вектори її подальшого розвитку.

Виклад основних результатів дослідження. Людський капітал у сучасній економіці виступає провідним чинником формування конкурентоспроможності підприємств, зокрема в галузях, де головним ресурсом є знання, креативність і вміння застосовувати інновації. У контексті ІТ-сфери людський капітал набуває особливого значення, адже саме він визначає темпи цифрової трансформації, інноваційний потенціал компаній та їхню здатність швидко адаптуватися до технологічних і соціальних змін.

У класичному розумінні Г. Беккера людський капітал охоплює накопичені людиною знання, навички, досвід, здоров'я, творчий потенціал і моральні якості, що впливають на продуктивність праці [1]. Проте в умовах

цифрової економіки ці складові розширюються: до них додаються цифрова грамотність, здатність до навчання протягом життя, вміння працювати у віртуальних командах, креативність і технологічна гнучкість.

ІТ-компанії розглядають людський капітал не лише як сукупність індивідуальних компетенцій працівників, а як стратегічний актив, що формується через взаємодію знань, інтелектуальної власності, корпоративної культури та інноваційних процесів [4, 13]. Що зумовлює перехід від традиційної моделі управління персоналом до моделі управління людським капіталом, орієнтованої на розвиток, збереження й ефективне використання знань як основного ресурсу бізнесу.

Особливістю людського капіталу ІТ-сфери є його висока мобільність і глобальність. Українські ІТ-фахівці активно інтегруються у світовий ринок праці, працюючи віддалено для компаній із США, Канади чи ЄС. За даними IT Ukraine Association (2024), частка спеціалістів, які виконують замовлення для іноземних компаній дистанційно, перевищує 43%, тоді як загальна кількість зайнятих в ІТ-індустрії України становить близько 302 000 осіб, із яких понад 78% продовжують працювати в Україні [2], що свідчить про стійкість галузі та ефективність стратегічного управління людським капіталом навіть у період воєнних загроз.

Суттєвою рисою сучасного людського капіталу ІТ-компаній виступає орієнтація працівників переважно на нематеріальні мотиватори. За опитуванням DOU.ua (2024), понад 68% ІТ-фахівців назвали можливість дистанційної роботи головною перевагою роботодавця, тоді як лише 32% орієнтуються насамперед на матеріальні стимули [3]. Така тенденція свідчить про переорієнтацію HR-стратегій на розвиток корпоративної культури, навчання та збереження лояльності працівників.

Однією з важливих особливостей сучасного людського капіталу ІТ-галузі є його інноваційний та інтегрований характер. Розвиток технологій штучного інтелекту, коп'ютерного навчання, кібербезпеки та аналітики великих даних зумовлює необхідність постійного оновлення професійних компетенцій і формування міждисциплінарних навичок. У відповідь на ці виклики компанії активно інвестують у програми підвищення та оновлення кваліфікації (reskilling і upskilling), створюють корпоративні університети, цифрові академії та внутрішні освітні платформи [16].

Отже, людський капітал ІТ-компаній — це інтегрована система знань, інтелектуальних здібностей, цифрових компетенцій і соціальних навичок, що визначають інноваційний потенціал організації. Його ефективне використання залежить від здатності підприємств формувати гнучкі HR-стратегії, які враховують глобальні виклики — війну, міграцію, дистанційну зайнятість та потребу у безперервному розвитку персоналу.

Проблема стратегічного управління людським капіталом у ІТ-галузі базується на поєднанні економічних, управлінських і поведінкових теорій, що еволюціонували під впливом цифровізації, глобалізації та переходу до економіки знань. Теоретичне підґрунтя формують концепції, розроблені в межах класичних і

сучасних наукових шкіл менеджменту.

Основою сучасного бачення людського капіталу залишається теорія Г. Беккера, згідно з якою інвестиції в освіту, підготовку та розвиток персоналу забезпечують підвищення продуктивності праці, а отже, й довгострокове зростання конкурентоспроможності компанії [1]. У розвиток цих положень теорія «ресурсно-орієнтованого підходу» (Resource-Based View) Дж. Барні розглядає персонал як ключовий стратегічний ресурс, який має бути рідкісним, цінним, важко імітованим та незамінним [3]. Такий підхід визначає основу HR-стратегій у IT-компаніях, де людський капітал є головним джерелом інновацій та створення доданої вартості.

У свою чергу, концепція «динамічних здібностей» Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуен наголошує на необхідності здатності організації швидко інтегрувати, переорієнтовувати й оновлювати свої компетенції в умовах технологічних змін [4]. Для IT-компаній це означає потребу в постійному оновленні знань персоналу, розвитку крос-функціональних навичок та формуванні внутрішніх механізмів навчання — корпоративних університетів, платформ e-learning, інкубаторів інновацій.

Парадигма стратегічного управління людським капіталом зазнала впливу концепції D. Ulrich (2012), який розробив модель HR-бізнес-партнерства, спрямовану на стратегічну інтеграцію HR-функції у процес створення бізнес-цінності. У межах цього підходу роль HR розглядається не лише як адміністративна, а як партнерська — HR виступає стратегом розвитку персоналу, ініціатором змін і ключовим учасником управлінських рішень. Подальший розвиток цієї ідеї відбувся в межах моделі Agile HR, що підкреслює гнучкість, оперативність у прийнятті рішень, адаптивність і фокус на досягненні результатів замість формального дотримання процесів.

У контексті цифрової трансформації IT-компанії впроваджують концепцію Digital Talent Management, яка передбачає використання штучного інтелекту, аналітики великих даних і машинного навчання для прогнозування кадрових потреб, оцінювання компетенцій та індивідуалізації розвитку працівників. Дослідження Microsoft Work Trend Index (2024) засвідчує, що 58% IT-підприємств використовують або планують використовувати системи на основі AI для підтримки стратегічного прийняття HR-рішень [7].

Поряд із глобальними підходами, українські науковці розвивають власні концепції стратегічного управління людським капіталом. Так, А. Колот розглядає його через призму соціально-трудових відносин, підкреслюючи роль балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю бізнесу [4]. Е. Лібанова акцентує на значенні людського розвитку як базової категорії стійкого зростання та формуванні інституцій, що підтримують розвиток людського потенціалу [5]. О. Грішнова вказує на необхідність інтеграції інтелектуального та соціального капіталу для досягнення синергії в управлінні персоналом [6].

Отже, стратегічне управління людським капіталом у сучасній IT-сфері є синтезом ресурсного, компетентнісного, динамічного та цифрового підходів. Його

сутність полягає у створенні цінності через розвиток знань, інноваційного потенціалу та організаційної гнучкості. У результаті IT-компанії переходять від реактивного HR-менеджменту до data-driven HR-стратегій, орієнтованих на довгостроковий розвиток людського капіталу як основного драйвера конкурентних переваг.

Війна, масова міграція та повсюдне поширення дистанційної роботи радикально змінили логіку формування стратегій управління людським капіталом українських IT-компаній. Зіткнувшись із ризиками безпеки, блекаутами, мобілізаційними та логістичними обмеженнями, бізнес перейшов від локальних кадрових моделей до мульти-локаційних (розподілені команди всередині країни доповнюються хабами за кордоном і транскордонними контрактами), що призвело до змін пріоритетів HR-стратегій: замість «закриття вакансій» ключовими стали утримання критичних компетенцій, безперервність операцій і психологічна стійкість команд. Віддалена та гібридна зайнятість перетворилася на операційну норму, тож системи оцінювання результативності змістилися від обліку часу до outcome-метрик, а культура довіри, прозорої комунікації й автономії стала таким самим активом, як технологічний стек.

Технологічний стек (англ. technology stack) — це сукупність технологій, інструментів, мов програмування, фреймворків, баз даних, серверних платформ та інших компонентів, які використовуються під час розроблення, тестування, розгортання й підтримки програмного продукту або інформаційної системи [1, 3, 5].

Іншими словами, технологічний стек — це «набір технологій», на якому будується проєкт. Він визначає архітектуру системи, швидкість розробки, сумісність компонентів і подальшу масштабованість продукту.

Міграція переформатувала ринок праці у справді глобальний: частина фахівців працює з-поза України на українські чи міжнародні компанії, що вимагає нової юридичної та податкової архітектури співпраці й уніфікації політик винагороди. Конкуренція за мідл/сініор-таланти посилила інвестиції в reskilling та upskilling — насамперед у штучний інтелект, data engineering, кібербезпеку, хмарні архітектури. Паралельно компанії розгортають програми ментального здоров'я, енерго-стійкі робочі місця, гнучкі графіки та пакети підтримки сімей, розуміючи прямий зв'язок між благополуччям і продуктивністю. Широке впровадження HR-аналітики та інструментів AI дозволяє прогнозувати ризики плинності, управляти залученістю та точніше планувати потреби в компетенціях у різних юрисдикціях.

Загалом, стратегічне управління людським капіталом еволюціонувало від функції «персоналу» до інтегрованого управління знаннями й мобільністю: компанії комбінують локальні й глобальні ринки праці, будують адаптивні структури, переосмислюють мотивацію й винагороди, зміцнюють культуру співпраці та підзвітності результату. Саме гнучкість, швидкість навчання та здатність масштабувати розподілені команди стали визначальними чинниками конкурентоспроможності українського IT у воєнних і поствоєнних умовах.

Таблиця 1

**Динаміка основні показники трансформації людського капіталу
та ринку ІТ-послуг України (2022–2024 рр.)**

№	Показник	Значення показника		
		2022р.	2023р.	2024р.
1	Експорт ІТ-послуг, млрд дол. США [17, 18, 19]	7,34	6,70	6,45
2	Експорт комп'ютерних послуг, млрд дол. США [20]	7,349	6,727	6,446
3	Кількість фахівців ІТ-ринку, тис. осіб [21]	≈ 290	≈ 297	302 (з них 238 в Україні)
4	Частка ІТ-послуг у ВВП України, % [19]	4,5%	3,7%	3,4%
5	Тимчасовий захист українців у ЄС, млн осіб [22, 23]	4,0	4,31	≈ 4,2 (продовжено до 03.2026)
6	Частка гіг-контрактів серед ІТ-фахівців, % [24]	—	8	13
7	Remote-модель: «не ходять в офіс», % (стартапи/аутстафінг) [24]	—	70	75
8	Кількість віддалених вакансій, тис. од. (на DOU) [25, 26]	2,3	2,8	3,1 (68% від усіх)
9	Відтік кадрів із ТОП-50 компаній, осіб [27]	≈ 10 000	≈ 5 000	≈ 2 000
10	Частка senior-фахівців серед розробників, % [24, 25]	34%	36%	37%
11	Середня частка жінок в ІТ-сфері, % [21, 24]	25%	27%	28%

Джерело: сформовано авторами на основі [17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27].

Аналізуючи основні показники трансформації людського капіталу та ринку ІТ-послуг України за період 2022–2024 рр. (табл. 1), бачимо, що за досліджуваний період українська ІТ-галузь має високу стійкість попри воєнні ризики, економічні коливання та масштабну міграцію населення. Обсяги експорту ІТ-послуг залишаються одним із ключових джерел валютних надходжень країни: після пікового значення 7,34 млрд дол. США у 2022 р. спостерігається поступове зниження до 6,45 млрд дол. США у 2024 р., що зумовлено адаптацією ринку до воєнних умов і релокацією частини бізнесу за кордон. При цьому ІТ-сектор продовжує формувати понад 3–4% ВВП, залишаючись провідною експортною галуззю України.

Кількість фахівців ІТ-ринку за цей період навіть зросла з приблизно 290 тис. у 2022 р. до 302 тис. у 2024 р., із яких близько 238 тис. продовжують працювати в Україні, що відображає збереження високого рівня кадрового потенціалу, незважаючи на переїзд частини спеціалістів за кордон. Водночас понад 4,3 млн громадян України перебувають під тимчасовим захистом у країнах ЄС, що підтверджує тривалий характер міграційних процесів, здатних впливати на структуру людського капіталу в ІТ-галузі.

Слід відмітити, що структура зайнятості зазнала суттєвих змін, а саме: частка гіг-контрактів зросла з 8% у 2023 р. до 13% у 2024 р., а віддалена робота стала переважаючою моделлю — приблизно 75% співробітників стартапів та аутстафінгових компаній повністю працюють дистанційно. Така трансформація свідчить про гнучкість бізнес-моделей і про перехід до нової парадигми управління людським капіталом, де пріоритетом є мобільність, цифровізація процесів та орієнтація на результат, а не на фізичну присутність працівників.

Також спостерігається зниження плинності кадрів: якщо у 2022 р. з топ-50 ІТ-компаній вибуло близько 10 тис. осіб, то у 2024 р. — лише 2 тис., що свідчить про стабілізацію кадрової політики й зростання рівня утримання працівників. Частка senior-фахівців серед розробників збільшилася з 34% до 37%, що вказує на підвищення середнього рівня кваліфікації персоналу, а

отже — на накопичення людського капіталу всередині країни.

Отже, із результатів аналізування динаміки трансформації людського капіталу та ринку ІТ-послуг України у 2022–2024 рр. бачимо, що, попри воєнні дії та глобальну нестабільність, вітчизняний ІТ-сектор зберігає роль провідного рушія економічного розвитку, а його людський капітал виступає основним фактором стійкості та адаптивності галузі. Розвиток гнучких форм зайнятості, цифровізація систем управління персоналом і зосередження уваги на знаннях, компетенціях і професійному розвитку працівників стали основними напрямками еволюції стратегій управління людським капіталом у зазначений період.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу встановити, що українська ІТ-галузь, попри тривалу війну, масштабну міграцію населення та структурні зміни на ринку праці, зберігає високий рівень стійкості та адаптивності. Саме людський капітал виступає основним чинником цієї стійкості, забезпечуючи неперервність бізнес-процесів і зростання конкурентоспроможності компаній у кризових умовах.

Під впливом глобальних викликів стратегічне управління людським капіталом ІТ-компаній зазнало глибоких змін. Воєнні події спричинили перехід до мульти-локаційних форматів роботи та розподілених команд, що зумовило переорієнтацію HR-стратегій — від традиційного підбору кадрів до розвитку ключових компетенцій, зміцнення психологічної стійкості персоналу та підтримання корпоративної згуртованості. Масова трудова міграція стимулювала переосмислення політики управління талантами, сприяючи впровадженню транскордонних форм співпраці, укладанню гіг-контрактів і запуску програм повернення кваліфікованих спеціалістів.

Дистанційна робота перетворилася з тимчасового рішення на сталий формат, що визначає нову культуру організації праці, орієнтовану на довіру, результативність і цифрову комунікацію. Поширення remote-моделей сприяло впровадженню outcome-орієнтованих систем оцінювання, розвитку HR-аналітики та

використанню технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом.

У 2022–2024 рр. спостерігається зниження плинності кадрів, зростання частки senior-фахівців і підвищення рівня цифрових компетенцій працівників. Компанії все активніше вкладають ресурси у підвищення та оновлення кваліфікації працівників, створення корпоративних університетів і впровадження систем безперервного навчання. Посилення гнучких форматів зайнятості, цифрова трансформація управлінських процесів і орієнтація на розвиток знань та компетентностей персоналу стали основними напрямками сучасних стратегій управління людським капіталом.

Отже, стратегічне управління людським капіталом у сучасній ІТ-галузі України поступово трансформується в напрямі моделей, орієнтованих на аналітику даних (data-driven) та людину (people-centric HR). Основними пріоритетами стають розвиток людського потенціалу, підвищення інтелектуальної гнучкості й посилення організаційної адаптивності. У післявоєнний період саме раціональне використання та послідовний розвиток людського капіталу визначатимуть здатність ІТ-компаній до відновлення, інтеграції у світовий ринок і забезпечення сталого економічного розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Becker, G.S. (1975). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 2nd ed. New York: NBER; Columbia University Press, 268 p. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730.pdf>
2. Becker, G.S. (1994). Human Capital Revisited. NBER Chapters, Pp. 15–28. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c11229/c11229.pdf>
3. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol. 17. No. 1. Pp. 99–120. URL: <https://surl.li/rnnehm>
4. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18. No. 7. Pp. 509–533. URL: <https://surl.li/yidepl>
5. Bloom, N., Han, R., Liang, & J. (2022). How Hybrid Working from Home Works Out. NBER Working Paper No. 30292. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w30292/w30292.pdf
6. Barrero, J.M., Bloom, N., & Davis, S.J. (2023). The Evolution of Work from Home. URL: <https://surl.li/njznvo>
7. 2024 Work Trend Index Annual Report: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part. (2024). Microsoft; LinkedIn. URL: <https://surl.li/fsndpf>
8. Strengthening the Human Capital of Forcibly Displaced Persons in and from Ukraine: Policy Response. (2024). OECD. URL: <https://surl.li/ipwrkc>
9. Labour Market Integration of Beneficiaries of Temporary Protection from Ukraine. (2024). OECD; EMN. URL: <https://surl.li/hgqkfw>
10. IAB (Kosyakova Y. та ін.). Labour Market Integration of Ukrainian Refugees. — IAB Research Report 16|2024en. — 2024. URL: <https://doku.iab.de/forschungsbericht/2024/fb1624en.pdf>
11. Ukraine — Employment, Mobility and Labour Market Dynamics. (2024). IOM. URL: <https://surl.li/rgmpil>
12. Digital Tiger 2024: Industry Overview. (2024). IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>
13. Лібанова Е.М. (ред.) (2015). Людський розвиток в Україні: модернізація соціальної політики: регіональний аспект : колективна монографія. К.: Ін-т демографії та соц. досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 356 с. URL: https://idss.org.ua/monografii/2016_Lud_rozv_monogr.pdf
14. Колот А.М. (2008). Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. 2-ге вид. К.: КНЕУ, 230 с. URL: <https://surl.li/foymvy>
15. Садова У.Я. (наук. ред.). (2019). Міграція в умовах трансформації регіональних ринків праці : монографія. Львів: Ін-т регіональних досліджень НАН України, 263 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20190006.pdf>
16. Грішнова О.А. (2014). Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія і практика, № 1. С. 34–42. URL: <https://surl.li/okatxe>
17. Updated data: IT is the only growing export industry in Ukraine. (2023). IT Ukraine Association. URL: <https://surl.li/lzuryr>
18. Ukraine's IT sector remains resilient and continues to attract global attention. (2023). Emerging Europe. URL: <https://surl.li/yvlekv>
19. Ukraine's IT: Shift from Outsourcing to Innovation. (2024). Digital State of Ukraine. URL: <https://surl.li/qfqowr>
20. Balance of Payments of Ukraine (BPM6): Computer Services Statistics. (2025). National Bank of Ukraine. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_m_en.pdf
21. Dynamics of Ukraine's Tech Industry: Results from IT Research Ukraine 2024. Resilience as the New Reality. (2024). Lviv IT Cluster. URL: <https://surl.li/vinths>

22. Labour Market Integration of Beneficiaries of Temporary Protection from Ukraine. (2024). European Migration Network (EMN) & OECD. URL: <https://surl.lu/etujfb>
23. Ukrainian Refugees: Council Extends Temporary Protection until March 2026. (2024). Council of the European Union. URL: <https://surl.li/ybijeq>
24. Портрет айтіїця 2024: як змінилося українське ІТ за 10 років. (2024). DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2024/>
25. Підсумки року на ІТ-ринку праці: +31% вакансій, продуктове ІТ зростає, але не без скорочень. (2024). DOU.UA. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2024/>
26. Хандусенко Н. (2035). За пів року на українському ІТ-ринку стрімко побільшало вакансій на ремоути та за кордоном. Dev. URL: <https://surl.li/wrklkb>
27. Ukrainian IT Industry Shows Resilience Despite War and Emigration. (2024). Kyiv Post. URL: <https://www.kyivpost.com/post/47405>

References:

1. Becker, G.S. (1975). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 2nd ed. New York: NBER; Columbia University Press, 268 p. Retrieved from: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730.pdf> [in English].
2. Becker, G.S. (1994). Human Capital Revisited. NBER Chapters, Pp. 15–28. Retrieved from: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c11229/c11229.pdf> [in English].
3. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol. 17. No. 1. Pp. 99–120. Retrieved from: <https://surl.li/rnnehm> [in English].
4. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18. No. 7. Pp. 509–533. Retrieved from: <https://surl.li/yidepl> [in English].
5. Bloom, N., Han, R., Liang, & J. (2022). How Hybrid Working from Home Works Out. NBER Working Paper No. 30292. Retrieved from: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w30292/w30292.pdf [in English].
6. Barrero, J.M., Bloom, N., & Davis, S.J. (2023). The Evolution of Work from Home. Retrieved from: <https://surl.lu/njznvo> [in English].
7. 2024 Work Trend Index Annual Report: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part. (2024). Microsoft; LinkedIn. Retrieved from: <https://surl.li/fsndpf> [in English].
8. Strengthening the Human Capital of Forcibly Displaced Persons in and from Ukraine: Policy Response. (2024). OECD. Retrieved from: <https://surl.li/ipwrkc> [in English].
9. Labour Market Integration of Beneficiaries of Temporary Protection from Ukraine. (2024). OECD; EMN. Retrieved from: <https://surl.li/hgqkfw> [in English].
10. IAB (Kosyakova Y. та ін.). Labour Market Integration of Ukrainian Refugees. — IAB Research Report 16|2024en. — 2024. Retrieved from: <https://doku.iab.de/forschungsbericht/2024/fb1624en.pdf> [in English].
11. Ukraine — Employment, Mobility and Labour Market Dynamics. (2024). IOM. Retrieved from: <https://surl.li/rgmpil> [in English].
12. Digital Tiger 2024: Industry Overview. (2024). IT Ukraine Association. Retrieved from: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> [in English].
13. Libanova, E.M. (red.) (2015). Liudskiyi rozvytok v Ukraini: modernizatsiia sotsialnoi polityky: rehionalnyi aspekt [Human development in Ukraine: modernization of social policy: regional aspect] : collective monograph. Kyiv: M.V. Ptukha Institute of Demography and Social Research, NAS of Ukraine, 356 p. Retrieved from: https://idss.org.ua/monografii/2016_Lud_rozv_monogr.pdf [in Ukrainian].
14. Kolot, A.M. (2008). Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka rehuliuвання : [Social and labor relations: theory and practice of regulation] : monograph. 2nd ed. K. : KNEU, 230 p. Retrieved from: <https://surl.lt/foymvy> [in Ukrainian].
15. Sadova, U. Ya. (Ed.). (2019). Migration under the transformation of regional labour markets. Lviv: Institute of Regional Research, NAS of Ukraine. Retrieved from: <https://ird.gov.ua/irdp/p20190006.pdf> [in Ukrainian].
16. Hrishnova, O.A. (2014). Liudskiyi, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaiemozviazok, otsinka, napriamy rozvytku [Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interrelation, assessment, directions of development]. Social and labor relations: theory and practice, No. 1. Pp. 34–42. Retrieved from: <https://surl.li/okatxe> [in Ukrainian].
17. Updated data: IT is the only growing export industry in Ukraine. (2023). IT Ukraine Association. Retrieved from: <https://surl.li/lzuryn> [in English].
18. Ukraine's IT sector remains resilient and continues to attract global attention. (2023). Emerging Europe. Retrieved from: <https://surl.li/yvlekv> [in English].
19. Ukraine's IT: Shift from Outsourcing to Innovation. (2024). Digital State of Ukraine. Retrieved from: <https://surl.li/qfqowr> [in English].

20. Balance of Payments of Ukraine (BPM6): Computer Services Statistics. (2025). National Bank of Ukraine. Retrieved from: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_m_en.pdf [in English].
21. Dynamics of Ukraine's Tech Industry: Results from IT Research Ukraine 2024. Resilience as the New Reality. (2024). Lviv IT Cluster. Retrieved from: <https://surl.li/vinths> [in English].
22. Labour Market Integration of Beneficiaries of Temporary Protection from Ukraine. (2024). European Migration Network (EMN) & OECD. Retrieved from: <https://surl.li/etujfb> [in English].
23. Ukrainian Refugees: Council Extends Temporary Protection until March 2026. (2024). Council of the European Union. Retrieved from: <https://surl.li/ybijeq> [in Belgium].
24. Portret aitiitsia 2024: yak zminylosia ukrainske IT za 10 rokiv [Portrait of an IT professional 2024: how Ukrainian IT has changed in 10 years. (2024). DOU.UA. Retrieved from: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2024/> [in Ukrainian].
25. Pidsumky roku na IT-rynku pratsi: +31% vakansii, produktove IT zrostaie, ale ne bez skorochen [Year-end results on the IT labor market: +31% vacancies, product IT is growing, but not without cuts. (2024). DOU.UA. Retrieved from: <https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2024/> [in Ukrainian].
26. Khandusenko, N. (2025). Za piv roku na ukrainskomu IT-rynku strimko pobilshalo vakansii na remouti ta za kordonom [In the past six months, the number of remote and overseas vacancies has rapidly increased on the Ukrainian IT market]. Dev. Retrieved from: <https://surl.li/wrklkb> [in Ukrainian].
27. Ukrainian IT Industry Shows Resilience Despite War and Emigration. (2024). Kyiv Post. Retrieved from: <https://www.kyivpost.com/post/47405>

Дата надходження статті: 17.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 06.11.2025 р.