

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту
ІТ-сфери

Допускається до захисту
“ ” _____ 2025 р.
В.о. зав. кафедри _____
(підпис)
к.е.н., доцент Олена КІНДРАТ
наук. ступ., вчене звання ім'я та прізвище

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студента **Палія Святослава Ігоровича**

на тему:

«Удосконалення кадрової політики ІТ-компаній»

на присвоєння кваліфікації – *Магістр з менеджменту ІТ-сфери*

Керівник роботи _____ к.ф.-м.н., доцент СТЕПАНЮК О.І.
(підпис) (вчене звання, прізвище та ініціали)

Львів – 2025

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій
імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту ІТ-сфери</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент ІТ-сфери»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ ” 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Палію Святославу Ігоровичу

Тема роботи

«Удосконалення кадрової політики ІТ-компанії»

керівник роботи Степанюк Олександр Іванович, к.ф.-м.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» _____ 2025 року №__

2. Строк подання здобувачем роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: навчально-методична, наукова та довідкова література, що відповідає темі кваліфікаційної роботи. Фінансова звітність ІТ-компанії ***** за 2020-2024 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ІТ-КОМПАНІЇ. 1.1. Сутність та цілі кадрової політики підприємства. 1.2. Особливості кадрової політики в ІТ-компаніях. 1.3. Проблеми кадрової політики в ІТ-компаніях. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ ІТ-КОМПАНІЇ *****. 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика компанії *****. 2.2. Аналіз кадрового потенціалу та організаційної структури управління персоналом. 2.3. Оцінка ефективності чинної кадрової політики. РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ. 3.1. Концепція стратегічного розвитку кадрової політики ІТ-компанії. 3.2. Розроблення програми розвитку кадрового потенціалу та підвищення мотивації співробітників. 3.3. Оцінка економічної ефективності та соціального ефекту від впровадження запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1. Фактори, що впливають на кадрову політику. 2. Загальна кількість вакансій на ринку праці ІТ-сектора. 3. Попит на фахівців сектора ІТ. 4. Галузі діяльності компанії *****. 5. Топ-5 ІТ-компанії станом на кінець 2024 року. 6. Рейтинг найприбутковіших ІТ-компаній України на кінець 2024 року. 7. Фінансові показники діяльності ТОВ «*****» за 2020-2024 рр. 8. Динаміка показників рентабельності ТОВ «*****» за 2021-2024 рр. 9. Гендерний розподіл персоналу ТОВ «*****» у 2024 році. 10. Структура персоналу *****за рівнем кваліфікації у 2024 р. 11. Принципи кадрової політики компанії *****.

6. _____ Дата _____ видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Вивчення об'єкту дослідження.	Травень - червень	виконано
2	Розділ 1 Теоретичні засади формування та реалізації кадрової політики ІТ-компанії	Липень	виконано
3	Розділ 2. Аналіз стану кадрової політики на прикладі ІТ-компанії *****	Серпень	виконано
4	Розділ 3. Напрями удосконалення кадрової політики	Вересень	виконано
5	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи. Підготовка до захисту. Пробний захист на випусковій кафедрі.	Жовтень-листопад	виконано

Здобувач

(підпис)

Палій С.І.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Степанюк О.І.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Палій С. І. «Удосконалення кадрової політики ІТ-компанії»:

Кваліфікаційна робота: (073 «Менеджмент») / ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Кафедра менеджменту ІТ-сфери. Наук. кер.: О.І. Степанюк, к.ф-м.н., доцент. Львів, 2025. 68 с.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні засади формування та реалізації кадрової політики підприємства. Визначено сутність, цілі та завдання кадрової політики, а також проаналізовано її особливості в ІТ-компаніях. Окреслено основні проблеми управління персоналом у сучасних умовах цифрової трансформації та високої конкуренції на ринку праці.

У другому розділі здійснено аналіз кадрової політики ІТ-компанії *****, наведено організаційно-економічну характеристику підприємства, досліджено кадровий потенціал та структуру управління персоналом. Проведено оцінку ефективності чинної кадрової політики на основі фінансових, соціальних та управлінських показників. Виявлено сильні сторони кадрової системи *****, а також визначено напрями вдосконалення.

У третьому розділі запропоновано концепцію стратегічного розвитку кадрової політики ІТ-компанії, розроблено програму розвитку кадрового потенціалу та підвищення мотивації співробітників. Проведено оцінку економічної ефективності та соціального ефекту від реалізації запропонованих заходів, що підтвердило доцільність інвестицій у розвиток людського капіталу.

Робота складається з 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Містить 11 рисунків, 5 таблиць, 5 додатків, розміщених на 68 сторінках.

Ключові слова: кадрова політика, ІТ-компанія, управління персоналом, кадровий потенціал, мотивація, розвиток кадрів, *****.

© С. І. Палій, 2025

© ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького, 2025

ANNOTATION

Paliy S. I «Improvement of IT Company Personnel Policy»: Qualification work: (073 «Management») / Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Department IT Management. Scientific supervisor: O.I. Stepaniuk, PhD, Associate Professor. Lviv, 2025. 68 p.

The first chapter of the thesis examines the theoretical foundations of the formation and implementation of an enterprise's personnel policy. It defines the essence, goals, and objectives of personnel policy and analyses its characteristics in IT companies. It outlines the main problems of personnel management in the current conditions of digital transformation and high competition in the labour market.

The second chapter analyses the personnel policy of the IT company *****, provides an organisational and economic description of the enterprise, and examines its personnel potential and personnel management structure. The effectiveness of the current personnel policy is assessed on the basis of financial, social and management indicators. The strengths of *****'s personnel system are identified, and areas for improvement are determined.

The third chapter proposes a concept for the strategic development of the IT company's personnel policy and develops a programme for developing personnel potential and increasing employee motivation, which provides for the formation of a system of continuous training, career growth, leadership development and flexible motivation. An assessment of the economic efficiency and social impact of the proposed measures was carried out, confirming the feasibility of investing in human capital development.

The work consists of 3 sections, conclusions, a list of sources used and appendices. It contains 11 figures, 5 tables and 5 appendices on 68 pages.

Keywords: personnel policy, IT company, personnel management, personnel potential, motivation, personnel development, *****.

© S. I. Paliy, 2025

© Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies., 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1. РОЗДІЛ 1.	10
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ІТ-КОМПАНІЇ	
1.1 Сутність та цілі кадрової політики підприємства	10
1.2 Особливості кадрової політики в ІТ-компаніях	16
1.3 Проблеми кадрової політики в ІТ-компаніях	19
2. РОЗДІЛ 2.	26
АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ ІТ- КОМПАНІЇ *****	
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика компанії *****	26
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та організаційної структури управління персоналом	35
2.3 Оцінка ефективності чинної кадрової політики	42
3. РОЗДІЛ 3.	45
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	
3.1 Концепція стратегічного розвитку кадрової політики ІТ- компанії	45
3.2 Розроблення програми розвитку кадрового потенціалу та підвищення мотивації співробітників	47
3.3 Оцінка економічної ефективності та соціального ефекту від впровадження запропонованих заходів	53
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Успішна діяльність будь-якої організації безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки, мотивації та залученості її персоналу. У сучасних умовах цифрової економіки, коли технологічні зміни відбуваються надзвичайно швидко, ефективна кадрова політика стає одним із ключових чинників стабільного розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Вона не лише забезпечує досягнення стратегічних цілей організації, але й сприяє формуванню внутрішнього потенціалу для інновацій, розвитку корпоративної культури та професійного зростання працівників.

Особливої актуальності питання удосконалення кадрової політики набуває в ІТ-сфері, де людський капітал є головним ресурсом і водночас найдефіцитнішим. Сьогодні ринок ІТ праці перебуває у стані гострої конкуренції за кваліфікованих фахівців, адже попит на високоспеціалізовані компетенції значно перевищує пропозицію. Розвиток штучного інтелекту, кібербезпеки, хмарних рішень, автоматизації бізнес-процесів зумовлює постійне оновлення знань і потребу у висококваліфікованих кадрах. Тому для ІТ-компаній стратегічним завданням стає формування кадрової політики, яка не лише забезпечує залучення спеціалістів, а й сприяє їхньому утриманню, розвитку та довгостроковій лояльності до компанії.

Одним із провідних прикладів ефективного управління людськими ресурсами в ІТ-галузі є міжнародна компанія *****, що входить до складу корпорації DXC Technology. Компанія спеціалізується на цифровій інженерії, розробці програмних рішень, консалтингу та впровадженні ІТ-продуктів у фінансовому, автомобільному, енергетичному, телекомунікаційному та інших секторах. ***** об'єднує тисячі висококваліфікованих фахівців по всьому світу, а її кадрова політика спрямована на створення сприятливого середовища для професійного розвитку, обміну знаннями, лідерства та інновацій. Компанія активно впроваджує принципи гнучкого управління персоналом, підтримує

баланс між роботою та особистим життям, а також розвиває внутрішні навчальні програми, що сприяють формуванню кадрового резерву та утриманню талантів.

Метою даної роботи є дослідження механізмів формування, реалізації та вдосконалення кадрової політики ІТ-компанії *****, визначення її ролі у підвищенні ефективності організації та забезпеченні стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації. Кадрова політика розглядається як невід’ємний елемент стратегічного управління персоналом, що виступає інтегруючою ланкою у взаємодії працівників, менеджменту та корпоративних цілей компанії.

Ефективна кадрова політика дозволяє ***** досягати синергетичного ефекту, коли узгодженість дій усіх рівнів управління підсилює загальну результативність компанії. Завдяки цьому ***** забезпечує високу якість надання послуг, інноваційність своїх проєктів і стабільний розвиток корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю, відкритість і професійне зростання.

Наукові основи управління персоналом та розвитку кадрової політики досліджували такі зарубіжні науковці, як І. Ансофф, П. Друкер, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Т. Пітерс, Г. Саймон, Г. Кунц, а також вітчизняні вчені – С. Бандур, О. Грішнова, В. Данюк, А. Колот, І. Петрова, Л. Балабанова, М. Семикіна та інші. Дану наукову проблематику з позиції розвитку національної та регіональної економіки, проект-менеджменту розглядають такі вчені, як Є. Кузьмінов, С. Іванов, П. Решетняк, І. Шевчук. Психологічні аспекти у підборі персоналу в ІТ-сфері досліджують Т. Бачинський, В. Виноградова, Д. Лозовицький, О. Петровська та ін.

Однак, враховуючи стрімку інформатизацію суспільства, цифровізацію економіки та нові тенденції гібридної зайнятості, виникає потреба у подальшому науковому осмисленні сучасних моделей кадрової політики в ІТ-компаніях, зокрема таких, як *****.

Об’єктом дослідження є кадрова політика ІТ-компанії.

Предметом дослідження – процеси, принципи та механізми вдосконалення кадрової політики на прикладі компанії «*****».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження кадрової політики ІТ-компанії ***** та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її реалізації.

Базою дослідження виступає міжнародна ІТ-компанія «*****».

Методами дослідження є теоретичний аналіз і систематизація наукових джерел, метод системного підходу, статистичні, документальні та соціологічні методи (опитування, анкетування, експертні інтерв'ю).

Отримані результати можуть бути використані компанією ***** та іншими ІТ-підприємствами для оптимізації кадрової політики, удосконалення процесів рекрутингу, розвитку талантів і формування інноваційної корпоративної культури. Запропоновані рекомендації мають практичне значення та можуть стати основою для розроблення сучасних HR-стратегій у цифровому середовищі.

Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ІТ-КОМПАНІЇ

1.1 Сутність та цілі кадрової політики підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки серед численних завдань, що постають перед підприємствами, одне з ключових місць посідає забезпечення ефективного кадрового управління. Значення кадрового менеджменту істотно зросло внаслідок розвитку підприємств різних форм власності, посилення конкуренції, глобальних структурних і технологічних трансформацій у виробництві, а також активної цифровізації бізнес-процесів.

Управління персоналом нині розглядається як одна з найважливіших складових системи менеджменту підприємства, що безпосередньо впливає на його продуктивність та результативність діяльності. Воно являє собою цілеспрямований і системний процес взаємодії з людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг завдяки ефективному використанню, розвитку та раціональному розміщенню кваліфікованих кадрів.

Отже, успішного та сталого розвитку досягають ті підприємства, які усвідомлюють стратегічну роль людського потенціалу й роблять акцент на професійному управлінні персоналом як основному чиннику підвищення конкурентоспроможності.

Кадрова політика – це узгоджена система принципів, норм і рішень, що визначають підходи організації до роботи з персоналом на всіх етапах HR-циклу (планування потреби, підбір і відбір, адаптація, розвиток, оцінювання, мотивація, утримання та вивільнення). Вона фіксує наміри й цінності компанії щодо людей і слугує орієнтиром для формування конкретних HR-процедур і управлінських рішень (найм, просування, компенсації, навчання тощо). [27] 100

В умовах цифрової економіки та високої конкуренції на ринку праці ІТ-компаній роль кадрової політики зростає. Саме вона забезпечує баланс між бізнес-цілями (продуктивність, якість, швидкість виводу продуктів) та соціальними

очікуваннями працівників (умови праці, розвиток, справедлива винагорода, гнучкість). Людський капітал – ключовий стратегічний ресурс: навіть за наявності інноваційних технологій та сприятливого середовища стійка ефективність неможлива без професійних, мотивованих і залучених команд.

Сутність кадрової політики полягає у створенні правил гри для всіх учасників трудових відносин і забезпеченні передбачуваності HR-рішень. [31]

Базові цілі:

- забезпечення підрозділів кваліфікованими кадрами у потрібні строки;
- ефективне використання потенціалу працівників (правильне розміщення, чіткі ролі та зони відповідальності);
- розвиток і утримання талантів (безперервне навчання, кар'єрні траєкторії, планування наступності);
- підтримка корпоративної культури та високої залученості;
- баланс економічної та соціальної ефективності (вартість HR-заходів ↔ вплив на результативність).

Кадрова політика має спиратися на такі принципи:

- Цільова спрямованість і стратегічна узгодженість з місією/цілями бізнесу.
- Системність і послідовність: єдині стандарти та правила для всіх категорій персоналу.
- Наукова обґрунтованість і дані: використання HR-аналітики, валідних методик оцінювання та відбору.
- Оптимальність і економічна доцільність: витрати на HR-ініціативи корелюють з очікуваним ефектом.
- Справедливість і недискримінація: прозорість критеріїв рішень (найм, промоції, компенсації).
- Баланс повноважень і відповідальності: чіткий розподіл ролей, уникнення дублювання функцій.

- Інтеграція інтересів працівників і компанії (win-win логіка винагород і розвитку).
- Гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища (ринок, технології, регуляція). [42]

Кадрова політика передбачає виконання таких функцій [1]:

1. Стратегія і планування трудових ресурсів: прогноз попиту/пропозиції компетенцій, план найму та розвитку.
2. Залучення та відбір: бренд роботодавця, джерела пошуку, структуровані інтерв'ю, технічні оцінки, fairness-процедури.
3. Адаптація (onboarding): скорочення time-to-productivity, менторство, чіткі критерії випробного терміну.
4. Оцінювання результативності та потенціалу.
5. Навчання та розвиток.
6. Мотивація та винагорода.
7. Утримання та залученість: регулярні опитування, програми добробуту, внутрішня мобільність.
8. Культура та комунікації: цінності, лідерські моделі поведінки, DEI-політики, внутрішні спільноти.
9. HR-аналітика і комплаєнс: метрики (turnover, time-to-hire, cost-per-hire, L&D ROI), управління ризиками та дотримання законодавства.

Фактори впливу на кадрову політику представлені на рисунку 1.1.

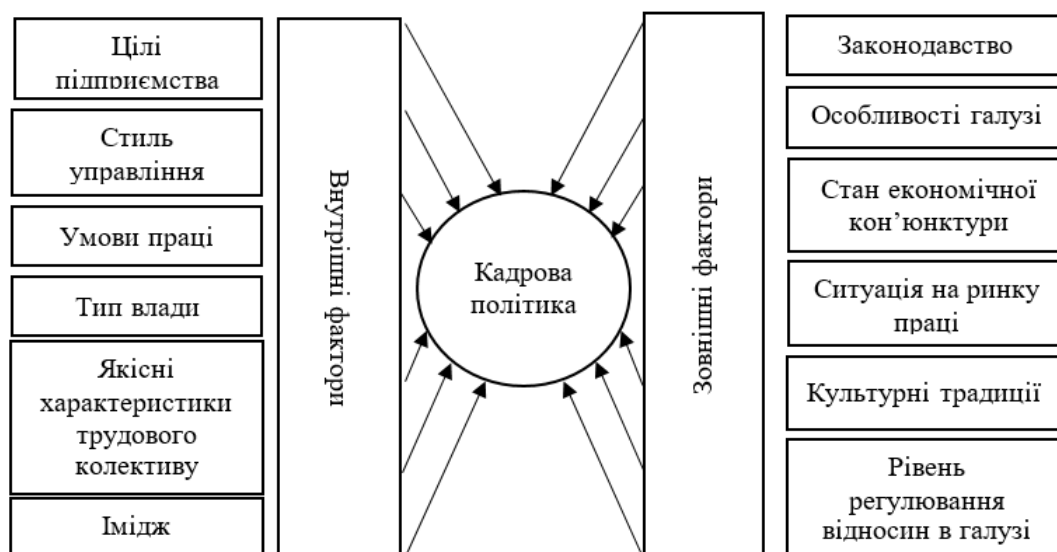


Рис. 1.1 Фактори, що впливають на кадрову політику

Крім зазначених факторів також можна додати наступні, які більше притаманні для специфіки ІТ-галузі:

- Зовнішні: демографія й конкуренція за таланти, розвиток технологій (AI/auto-tools), регуляторні вимоги, ринкова кон'юнктура, тренди дистанційної/гібридної зайнятості.
- Внутрішні: стратегія компанії, портфель продуктів/проектів, оргструктура, стадія життєвого циклу, бюджетні обмеження, поточний кадровий потенціал і культура.

Специфіка кадрової політики ІТ-компаній зумовлена унікальністю самої галузі, яка базується на знаннях, креативності, швидкому технологічному оновленні та високій конкуренції за кваліфікованих фахівців. На відміну від традиційних підприємств, у яких основними ресурсами є матеріальні та фінансові, для ІТ-компанії найціннішим активом є людський капітал – спеціалісти, що володіють ключовими цифровими компетенціями, гнучким мисленням і здатністю до постійного навчання. Саме тому кадрова політика в ІТ-сфері має не лише організаційно-адміністративний, а передусім стратегічний характер, орієнтований на створення середовища, де люди стають рушійною силою інновацій та конкурентоспроможності бізнесу.

Основна відмінність кадрової політики ІТ-компаній полягає у фокусі на гнучкості, швидкій адаптації до змін і побудові культури розвитку. Галузь постійно стикається з дефіцитом талантів, тому HR-служби повинні формувати потужний бренд роботодавця, орієнтований на приваблення спеціалістів не лише високим рівнем оплати, а й корпоративними цінностями, атмосферою довіри, свободою самовираження, можливостями зростання та сучасними інструментами роботи. Для ІТ-компанії надзвичайно важливо підтримувати емоційну залученість працівників, адже саме вона зменшує ризик плинності кадрів і вигорання, які є типовими для цієї сфери.

Суттєвою особливістю є проектний характер діяльності – більшість фахівців залучені до роботи над конкретними продуктами або замовленнями. Це зумовлює потребу у формуванні гнучкої кадрової політики, здатної швидко реагувати на зміну обсягів робіт, перерозподіл команд, вихід на нові ринки чи технологічні напрямки. Менеджери повинні враховувати, що в ІТ-компанії ефективність залежить не лише від індивідуальної продуктивності, а й від синергії команди, тому значна увага приділяється тимбілдингу, корпоративній культурі та психологічному комфорту працівників. Важливим стає розвиток soft skills – комунікації, лідерства, креативного мислення, емоційного інтелекту, адже вони сприяють ефективній взаємодії між командами та з клієнтами.

Ще однією ключовою рисою є висока динамічність технологічного середовища. Нові інструменти, фреймворки, мови програмування з'являються щороку, тому компанії змушені інвестувати у безперервне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Формуються внутрішні академії, платформи e-learning, менторські програми, що дозволяють швидко оновлювати знання й підтримувати конкурентоспроможність фахівців. Таким чином, кадрова політика в ІТ включає не лише залучення нових кадрів, а й розвиток наявних – створення умов для рескілінгу та апскілінгу, кар'єрного зростання і горизонтальних переміщень усередині компанії.

Оскільки ІТ-ринок має глобальний характер, кадрова політика повинна враховувати транснаціональність і культурну різноманітність персоналу. У командах можуть працювати люди з різних країн, тому важливо формувати інклюзивну корпоративну культуру, що базується на взаємоповазі, толерантності та міжкультурній комунікації. Звідси походить популярність політик DEI (diversity, equity & inclusion), які підсилюють корпоративну репутацію і створюють сприятливий імідж бренду роботодавця.

Велике значення має також цифровізація HR-процесів. ІТ-компанії активно впроваджують HRM-системи, аналітичні панелі та інструменти штучного інтелекту для рекрутингу, оцінювання продуктивності, моніторингу задоволеності працівників. HR-аналітика дає змогу прогнозувати плинність кадрів, виявляти потенціал розвитку, оптимізувати витрати на навчання і підбір персоналу. Завдяки цьому кадрова політика стає data-driven – такою, що базується на доказах і точних показниках, а не лише на інтуїції чи досвіді менеджерів.

Не менш важливою рисою є гнучкість зайнятості та робочих форматів. Поширення віддаленої роботи, фрілансу, гібридних графіків і міжнародних команд вимагає від компаній створення відповідних умов: цифрових платформ для комунікації, прозорих систем оцінювання ефективності, програм підтримки ментального здоров'я, ініціатив work-life balance. Такі рішення сприяють зниженню стресу, підвищують продуктивність і лояльність співробітників.

У підсумку, кадрова політика ІТ-компаній – це комплексна стратегічна система, що поєднує традиційні функції HR із новими підходами цифрової епохи: аналітикою, автоматизацією, кроскультурністю, турботою про розвиток і благополуччя працівників. Вона спрямована не лише на ефективне управління людськими ресурсами, а й на створення ціннісної екосистеми, у якій працівники відчують свою значущість, бачать перспективи зростання і розглядають компанію як місце для довгострокового професійного розвитку. Саме така кадрова політика забезпечує ІТ-компаніям стабільність, інноваційність і здатність

витримувати конкуренцію на глобальному ринку. Кадрова політика – це стратегічне ядро управління людськими ресурсами, що визначає «як» і «навіщо» компанія працює з людьми. Для ІТ-бізнесу вона має бути дано-керованою, гнучкою та орієнтованою на розвиток компетенцій і залученість, щоб перетворювати людський капітал на стійку конкурентну перевагу.

1.2 Особливості кадрової політики в ІТ-компаніях

Інформаційні технології – одна з найдинамічніших і найперспективніших галузей сучасної економіки. Вона охоплює всі процеси, пов'язані з обробкою, зберіганням і передаванням інформації, та постійно генерує нові напрями розвитку: від розроблення програмного забезпечення й аналітики даних до кібербезпеки та штучного інтелекту. ІТ-сектор активно розвивається і в Україні, що зумовлює появу великої кількості як вітчизняних, так і міжнародних компаній, зокрема *****, EPAM, SoftServe, Ciklum, GlobalLogic, які відкривають офіси, R&D-центри й забезпечують робочі місця для тисяч спеціалістів.

Водночас ринок праці в ІТ характеризується дефіцитом кваліфікованих кадрів. Попит на фахівців із вузькими компетенціями перевищує пропозицію, що створює так звану «війну за таланти». Складність пошуку висококваліфікованих працівників змушує компанії вдосконалювати кадрову політику, запроваджуючи нові інструменти залучення, адаптації, розвитку й утримання персоналу. При цьому середня заробітна плата розробника в Україні становить близько 27 тисяч доларів США на рік, що підтверджує високу цінність таких спеціалістів. Проте роботодавці наголошують, що навіть високий рівень оплати не гарантує залученості – ключову роль відіграють комфортне робоче середовище, можливості для розвитку та корпоративна культура.

Кадрова політика ІТ-компаній має низку характерних рис.

По-перше, вона відзначається гнучкістю й адаптивністю. Проектний характер роботи, часті зміни технологій і клієнтських вимог змушують компанії постійно

переглядати структуру команд, створювати внутрішні резерви кадрів, управляти «бенчем» (тимчасово вільними фахівцями) і застосовувати моделі гібридної зайнятості. Наприклад, ***** та інші міжнародні компанії активно використовують дистанційний формат роботи, що дозволяє залучати спеціалістів з різних країн і регіонів, підвищуючи гнучкість бізнесу.

По-друге, кадрова політика ІТ-компаній ґрунтується на принципі безперервного навчання. Через швидке старіння знань HR-відділи розробляють програми професійного розвитку, створюють внутрішні академії, проводять тренінги, воркшопи, оплачують сертифікації. Навчання вважається невід'ємною частиною робочого процесу, адже саме воно забезпечує зростання компетенцій працівників і підвищує конкурентоспроможність компанії. Великі компанії, такі як *****, впроваджують індивідуальні траєкторії розвитку, що дозволяють співробітникам планувати кар'єру й отримувати нові ролі в межах організації.

По-третє, суттєву роль відіграє система мотивації та соціальних гарантій. Окрім конкурентної заробітної плати, ІТ-компанії пропонують широкий спектр соціальних бонусів і переваг. Згідно з дослідженням спільноти DOU, найпопулярнішими серед працівників є: гнучкий графік роботи (77%), забезпечення офісів їжею та напоями (68%), можливість вивчення іноземних мов (42%), корпоративні тренінги (36%), медичне страхування (35%), програми релокації (29%), доступ до спортивних залів і зон відпочинку. [48] Такі програми спрямовані не лише на підвищення задоволеності працівників, а й на зміцнення корпоративної культури, що є невід'ємною частиною кадрової політики.

По-четверте, у сфері ІТ активно впроваджується HR-аналітика. Компанії використовують системи збору та аналізу даних для прогнозування плинності кадрів, вимірювання ефективності навчання, виявлення причин вигорання чи зниження продуктивності. HR-аналітика дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення, формувати справедливую політику винагороди та забезпечувати прозорість управлінських процесів.

Важливою особливістю є також інтернаціональний характер ІТ-компаній. Вони об'єднують мультикультурні команди, що працюють у різних часових поясах, тому кадрова політика орієнтована на розвиток інклюзивного середовища, толерантність, повагу до різноманіття, забезпечення рівних можливостей для всіх працівників. Ці принципи відображаються у політиках diversity & inclusion, які дедалі активніше впроваджують такі компанії, як *****, EPAM чи SoftServe.

Ще однією ключовою рисою кадрової політики ІТ-компаній є орієнтація на лідерство та розвиток талантів. HR-служби формують програми succession planning, які передбачають підготовку майбутніх тим-лідів і менеджерів. Поширеними стали внутрішні лідерські школи, коучинг і менторинг. Просування працівників на керівні посади всередині компанії дозволяє зберегти корпоративні знання, підвищити мотивацію і зміцнити лояльність персоналу.

Окрему увагу ІТ-компанії приділяють психологічному комфорту та профілактиці вигорання. Впроваджуються програми ментального здоров'я, гнучкий графік, можливість тимчасового зниження навантаження, оплачувані відпустки. Роботодавці розуміють, що висока інтенсивність праці в поєднанні з великим обсягом інформації може призводити до емоційного виснаження, тому турбота про благополуччя працівників стає елементом стійкої кадрової політики.

Серед зовнішніх чинників, що впливають на кадрову політику ІТ-компаній, важливими є глобалізація, інформатизація, нестача кваліфікованих кадрів, старіння технологій і підвищення мобільності робочої сили. Це призводить до трансформації HR-підходів: від класичного рекрутингу до активного управління талантами (talent management), де основна мета – не просто найняти фахівця, а створити умови для його розвитку та довгострокового залучення в компанію.

Отже, кадрова політика ІТ-компаній – це складна, багаторівнева система, що поєднує стратегічне планування, розвиток людського капіталу, підтримку корпоративної культури й соціальної відповідальності. Її головне завдання полягає у формуванні стійкої команди професіоналів, здатних забезпечити технологічне

лідерство компанії в умовах постійних змін і глобальної конкуренції. Саме завдяки продуманій кадровій політиці ІТ-компанії, такі як *****, утримують провідні позиції на міжнародному ринку, забезпечуючи не лише високу якість послуг, а й розвиток людського потенціалу як головного ресурсу цифрової економіки.

1.3 Проблеми кадрової політики в ІТ-компаніях

У 2024 році кадрова політика ІТ-компаній опинилася під впливом нових глобальних і внутрішніх викликів. Однією з головних причин скорочення кількості фахівців у галузі стала легалізація українських ІТ-спеціалістів за кордоном, які після релокації інтегрувалися у міжнародні ринки праці. До цього додалися звільнення працівників, що тривалий час залишалися без проєктів, а також зменшення кількості замовлень від глобальних клієнтів унаслідок оптимізації бізнес-процесів і скорочення витрат у світових корпораціях. Вагомий вплив має й розвиток технологій штучного інтелекту, який автоматизує низку завдань, зменшуючи потребу в людських ресурсах. Так, лише у січні 2024 року шість провідних ІТ-компаній світу – Google, Meta, Microsoft, Amazon, TikTok і Salesforce – скоротили приблизно 25 тисяч працівників, що демонструє масштабність процесу оптимізації на глобальному рівні. [22]

Не менш значущим чинником залишається повномасштабна війна в Україні, наслідки якої негативно позначаються на стабільності ІТ-сфери. За даними опитувань, 66% досвідчених ІТ-фахівців та 89% початківців вважають пошук роботи нині складним процесом. Лише 19% спеціалістів із досвідом і 2% новачків оцінюють свої шанси на працевлаштування як високі. [22] Навіть серед фахівців із понад п'ятирічним досвідом лише кожен четвертий упевнений, що зможе знайти нову роботу без труднощів. Основними причинами респонденти називають нестачу вакансій (45%), відсутність зворотного зв'язку з роботодавцями (41%), а також надмірні вимоги до кандидатів. [48] До цього додається проблема невідповідності

зарплат очікуванням, що ще більше ускладнює утримання фахівців у межах українського ринку.

У процесі пошуку роботи спостерігається різниця в підходах між різними категоріями працівників: досвідчені фахівці частіше покладаються на власні професійні зв'язки та рекомендації, тоді як початківці шукають можливості через агенції працевлаштування, професійні спільноти та соцмережі. Це підкреслює потребу у вдосконаленні кадрової політики компаній у напрямі створення ефективних каналів комунікації з потенційними працівниками, а також у розвитку програм наставництва й стажування для молодих спеціалістів, які лише входять у професію.

Попри труднощі, у 2024 році ІТ-ринок демонструє поступову позитивну динаміку. З початку року зафіксовано зростання кількості вакансій, причому їх обсяг перевищив показники попередніх двох років. (рис. 1.2).

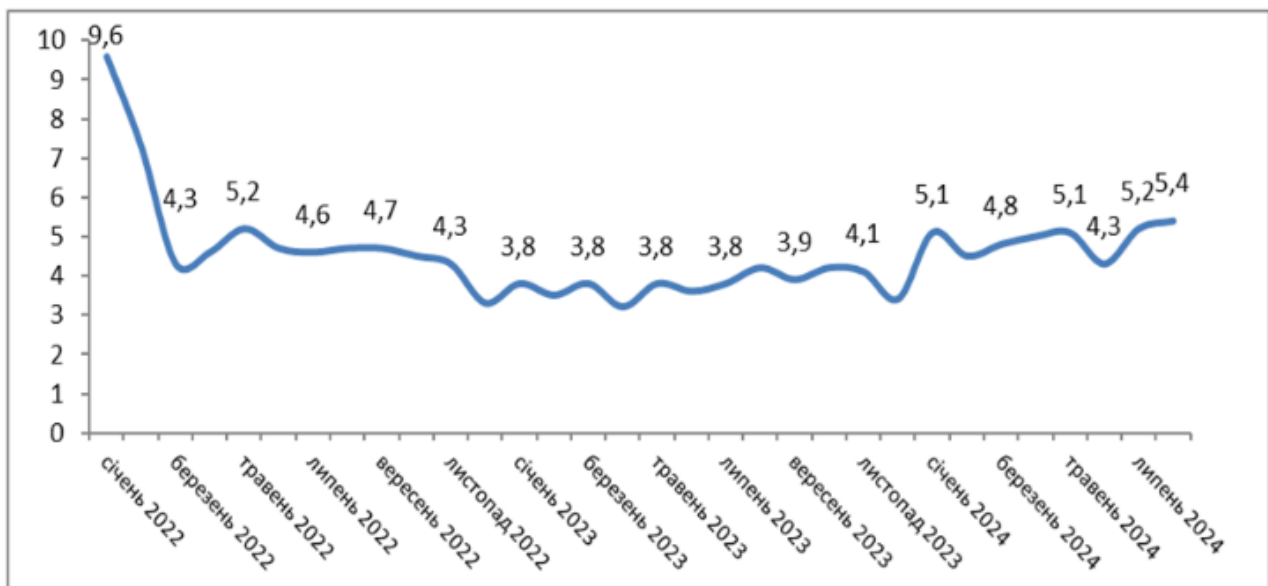


Рис. 1.2 Загальна кількість вакансій на ринку праці ІТ-сектора в період січень 2022 – серпень 2024 рр., тис. од.

За даними НІСД, у серпні 2024 року кількість відкритих позицій у галузі сягнула 5421, що стало рекордом від початку повномасштабного вторгнення. Із них 42,5% припадають на технічні посади, 31,7% – на нетехнічні, а 25,8% – на

технологічні. Одночасно кількість компаній, які публікували вакансії, зросла до 1679, що також є рекордним показником. [22] Така активність свідчить про поступове відновлення галузі та адаптацію бізнесу до нових умов, однак водночас загострює конкуренцію між роботодавцями за кваліфіковані кадри.

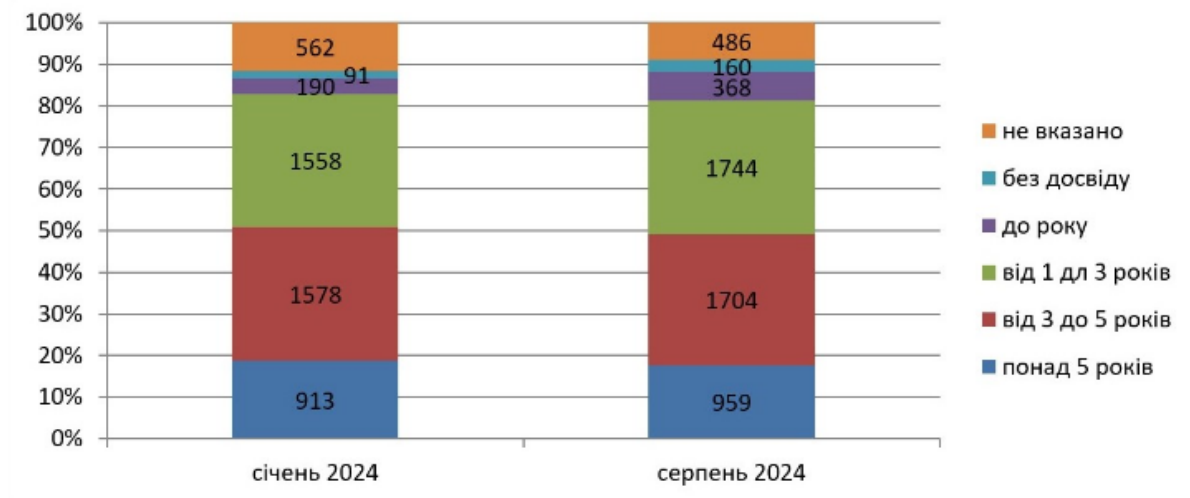


Рис. 1.3. Попит на фахівців сектора ІТ у січні та серпні 2024 р. за досвідом роботи, осіб

У серпні 2024 року на українському ІТ-ринку спостерігалася нерівномірна динаміка у структурі вакансій. За даними НІСД, збільшення кількості пропозицій відбулося в 27 спеціалізаціях галузі, тоді як скорочення – у 20. Найбільше зростання зафіксовано серед проєктних менеджерів (+18%), розробників, що працюють із РНР (+17%), та фахівців у сфері фінансів (+13%). Водночас помітне зменшення вакансій спостерігалось для Python-програмістів (-18%), інженерів зі створення вбудованого програмного забезпечення (-29%) та фахівців із апаратної інженерії (Hardware) (-26%). Цікаво, що після стабільного зростання протягом 2023 року почала скорочуватися кількість miltech-вакансій, що свідчить про певну зміну фокусу індустрії.

У цілому, тенденції серпня 2024 року підтверджують поступову диверсифікацію ІТ-ринку праці. Активне зростання вакансій за віддаленою формою зайнятості та можливістю роботи за кордоном демонструє адаптацію компаній до умов глобального ринку. Так, кількість оголошень із віддаленим форматом роботи

зросла на 204 позиції та сягнула 3713 вакансій, тоді як пропозицій для роботи за межами України збільшилося до 652. Це розширює географію найму та відкриває для IT-компаній нові можливості залучення висококваліфікованих спеціалістів, незалежно від їхнього місця проживання.

Для працівників віддалена зайнятість залишається одним із найбільш привабливих форматів. У період війни вона забезпечує безпеку, стабільність доходу та можливість працювати на міжнародні компанії без необхідності фізичної релокації. Для роботодавців така модель означає більшу гнучкість в організації роботи, зменшення витрат на офісні приміщення та підвищення стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

Паралельно відбуваються зміни у вимогах до досвіду кандидатів. Порівняно з початком 2024 року компанії стали більш відкритими до молодих спеціалістів: кількість вакансій для фахівців із досвідом до одного року зросла майже вдвічі – до 368 позицій. Найбільший попит у серпні спостерігався серед спеціалістів із досвідом роботи від одного до трьох років (1744 вакансії) та трьох–п’яти років (1704 вакансії). Це свідчить про поступову переорієнтацію компаній на формування кадрового резерву та інвестування у розвиток перспективних фахівців середнього рівня.

Проаналізувавши основні тенденції ринку кадрів IT-сфери, можна виділити основні проблеми сектору IT:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів і боротьба за таланти

У IT-галузі попит на високо-спеціалізованих фахівців часто значно перевищує пропозицію. Наприклад, дослідження ринку IT України на 2024 рік зазначає: «маса відтоку талантів та мобілізація співробітників, що створює серйозний кадровий розрив». [2] Це означає, що компанії змушені застосовувати більш агресивні стратегії залучення (headhunting, глобальний рекрутинг) і втримання (компенсації, соціальні пакети) – що суттєво ускладнює кадрову політику.

2. Невідповідність компетенцій (skills gap)

ІТ-компанії часто стикаються з тим, що нові співробітники не мають необхідного досвіду або вузьких навичок, а університетська освіта не завжди готує до практики. Дослідження «Human Resources Management and Services» вказує, що українські компанії, зокрема ІТ, мають значні проблеми із розвитком талантів і утриманням – «досвід змінився стрімко, старі навички швидко старіють». [22]

Це підкреслює, що кадрова політика має включати програми апскілінгу/рескілінгу, інакше компанія ризикує мати «кадри, які не відповідають вимогам».

3. Висока плинність персоналу

Через конкуренцію за таланти, глобальний ринок та можливості віддаленої роботи, ІТ-компанії стикаються з високим ризиком втрати фахівців. Часто це пов'язано з відсутністю кар'єрної траєкторії, недостатньою мотивацією чи культурою компанії. Це ускладнює побудову стабільної команди.

Наприклад, в аналізі ринку України зазначено, що компанії недооцінюють утримання і залучення – «компанія може мати стратегію найму, але недостатню увагу приділяє утриманню».

Якщо кадрова політика не передбачає механізмів утримання, витрати на заміну кадрів можуть стати значними.

4. Гнучкість і дистанційна/гібридна робота: виклики в управлінні

ІТ-компанії часто працюють у гібридному або повністю віддаленому форматі. Це створює нові виклики для HR-політики: забезпечення комунікації, корпоративної культури, контролю продуктивності, мотивації та роботи з командою, яка роз'єднана географічно.

Дослідження показують, що компанії не завжди готові до таких моделей – наприклад, інфраструктура, ментальне здоров'я, культура команди можуть залишатись слабкими. [34]

Отже, кадрова політика має враховувати не лише найм, а й підтримку дистанційної спільноти, створення умов для взаємодії, забезпечення ресурсами тощо.

5. Непрозорість/несприйняття HR-інструментів і процесів

У деяких компаніях HR-процеси (відбір, оцінювання, просування) можуть бути недостатньо прозорими або адаптованими до ІТ-середовища. Це створює недовіру, зниження залученості і ризики юридичних/етичних конфліктів.

Наприклад, глобальна тенденція: автоматизація підбору за допомогою AI може підвищити ефективність, але також викликати несприйняття у кандидатів через непрозорість алгоритмів.

Для ІТ-компанії важливо, щоб кадрова політика включала чіткі правила, комунікацію з працівниками, адаптацію HR-інструментів до специфіки бізнесу.

6. Соціальна підтримка, добробут і мотивація

Хоча ІТ-галузь пропонує високі зарплати, це не завжди достатньо. Проблема полягає у тому, що соціальні пакети, умови праці, можливості розвитку залишаються не на рівні очікувань. Наприклад, у дослідженні українського ринку зазначено, що компанії пропонують бонуси, але не завжди точно відповідають очікуванням працівників. [2]

Якщо кадрова політика не враховує добробут, work-life balance, розвиток кар'єри, психологічну підтримку – це знижує привабливість роботодавця.

7. Зовнішні фактори: війна, мобілізація, інфраструктура

Для українських ІТ-компаній значної ваги набувають унікальні зовнішні виклики: війна, мобілізація, енергетичні/інтернет-перебої, міграція кадрів. У звіті «IT Market in Ukraine: 2024 Issues and Solutions» ці чинники виділені як ключові – наприклад, мобілізація призвела до розривів у командах, інфраструктурні проблеми знижували продуктивність. [2]

Це означає, що кадрова політика в ІТ-компаніях повинна бути резилієнтною – передбачати план В, підтримку працівників у кризових умовах і адаптацію до змін.

Аналіз проблем кадрового забезпечення підприємств у контексті цифрової трансформації засвідчив, що їх розв’язання вимагає комплексного та системного підходу. Зусилля у цій сфері мають бути спрямовані на підвищення привабливості компанії як роботодавця, створення сприятливих умов для залучення та утримання висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, розвиток і навчання власних кадрів, а також впровадження сучасних автоматизованих систем рекрутингу та управління персоналом. Ефективна реалізація цих завдань можлива лише за умови спільної та скоординованої участі держави, бізнесу й самих працівників, що забезпечить формування стійкого кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ ІТ-КОМПАНІЇ *****

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика компанії

***** – це провідна міжнародна ІТ-компанія, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення, впровадженні інноваційних цифрових рішень і наданні консалтингових послуг для бізнесу у сфері технологій. Компанія була заснована у 2000 році. Головний офіс знаходиться у Цуга (Швейцарія). Початково ***** орієнтувалася на ринки Центральної та Східної Європи, однак завдяки високому рівню технічної експертизи швидко трансформувалася у глобального постачальника цифрових сервісів.

Станом на 2024 рік компанія налічує понад 17 000 фахівців і має понад 60 офісів у 28 країнах світу, включно з ключовими бізнес-локаціями у Швейцарії, США, Великій Британії, Німеччині, Польщі, Індії, Австралії та Україні. Серед найбільших офісів – Нью-Йорк, Лондон, Вроцлав, Бухарест, Київ, Одеса та Дніпро. Україна залишається однією з головних локацій *****, де працює понад 4000 спеціалістів, що робить компанію одним із найбільших роботодавців ІТ-сфери в країні.

З 2019 року ***** входить до складу американського технологічного гіганта DXC Technology, що дало їй доступ до ширших ресурсів, міжнародних клієнтів і масштабніших проектів. Синергія з DXC Technology дозволила ***** посилити експертизу в таких напрямках, як автомобільна індустрія, фінансові технології, штучний інтелект, блокчейн, аналітика великих даних, кібербезпека та автоматизація бізнес-процесів.

***** надає комплексні технологічні рішення "під ключ", що охоплюють увесь життєвий цикл проекту – від аналітики, консалтингу та розробки стратегії

до створення програмного забезпечення, тестування, інтеграції й технічної підтримки. Основні напрями діяльності компанії представлені на рисунку.

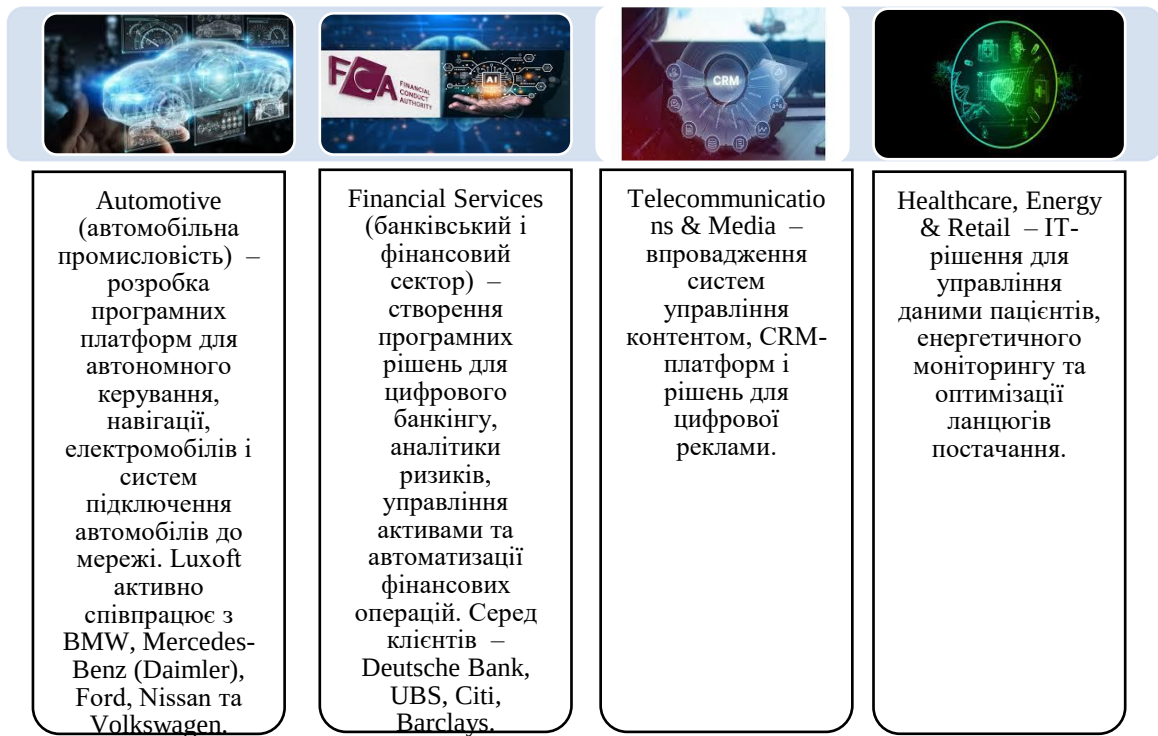


Рис. 2.1. Галузі діяльності компанії *****

Компанія активно інвестує у дослідження в галузях штучного інтелекту, машинного навчання, IoT, XR (доповнена та змішана реальність), що дозволяє їй бути серед інноваційних лідерів цифрової трансформації у світі.

Україна відіграє стратегічну роль у діяльності *****. Компанія має центри розробки у Києві, Одесі, Дніпрі та низку віддалених команд у Львові, Харкові й Івано-Франківську. Саме українські фахівці забезпечують реалізацію великої кількості міжнародних проектів, особливо у ВСМ-напрямі (Banking & Capital Markets). У 2024 році ***** входить до топ-5 IT-компаній України за кількістю працівників. [41]

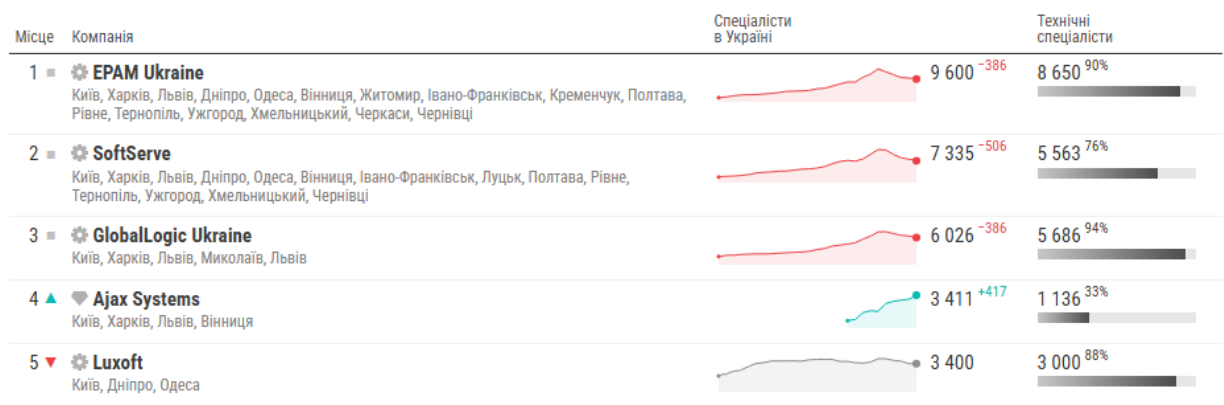


Рис. 2.2. Топ-5 IT-компанії станом на кінець 2024 року

Крім того компанія також є в п'ятірці лідерів за обсягом доходів (близько 5,45 млрд грн). [49]

- 1 EPAM — 18,8 млрд грн.
- 2 GlobalLogic — 11,6 млрд грн.
- 3 SoftServe — 6,8 млрд грн.
- 4 Luxoft — 5,9 млрд грн.
- 5 Intellias — 4,4 млрд грн.

Рис. 2.3. Рейтинг найприбутковіших IT-компаній України на кінець 2024 року

Основний попит на кадри зосереджено у сферах Java-розробки, QA-тестування, DevOps, бізнес-аналізу та Angular-розробки. У кадровій політиці компанія робить акцент на залученні сеньйорів, проте активно розвиває програми стажування й кар'єрного росту для джуніорів. ***** також має власну освітню платформу – ***** Training Center, яка надає курси для підвищення кваліфікації фахівців і сертифікаційні програми для партнерів.

***** має матрично-функціональну організаційну структуру, що забезпечує гнучкість і ефективність управління проектами.

Основні управлінські рівні: [36]

CEO (Chief Executive Officer) – керівник компанії, який формує стратегічний розвиток.

CFO, COO, CTO – відповідають відповідно за фінанси, операційні процеси й технологічну стратегію.

Delivery Units (підрозділи розробки) – міждисциплінарні команди, які виконують проекти для конкретних клієнтів.

Функціональні відділи (HR, фінанси, юридичний, маркетинг, продажі) забезпечують координацію діяльності між різними напрямками та регіонами.

Така структура дозволяє компанії масштабувати бізнес, зберігаючи інноваційність і швидкість реагування на запити клієнтів, а також ефективно керувати проектами в понад 20 галузях.

Щодо фінансового становища, за даними на 2024 рік ***** в Україні посіла 4-ту позицію серед найкрупніших ІТ-компаній. У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції становив 506 407 тис. грн, що на 9,9 % більше, ніж у 2023 році (460474 тис. грн). Проте, через підвищення собівартості реалізованої продукції (421010 тис. грн проти 386942 тис. грн у 2023 р.), валовий прибуток зріс лише до 85397 тис. грн (+16,1 %).

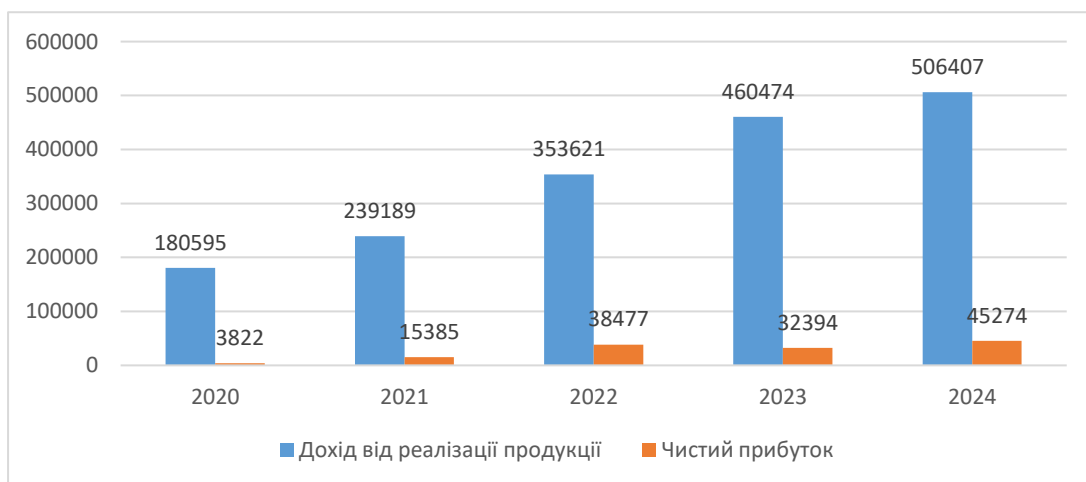


Рис. 2.4 Фінансові показники діяльності ТОВ «*****» за 2020-2024 рр.

Адміністративні витрати також підвищилися – до 43 262 тис.грн, тоді як інші операційні доходи скоротилися до 22 767 тис. грн (–60 % до 2022 р.).

У результаті чистий прибуток за рік склав 45274 тис. грн, що на 12,9 тис. грн більше, ніж у 2023 р. (32394 тис. грн)

Аналіз фінансових коефіцієнтів, хоч і стосується української юрособи компанії (ТОВ «*****»), демонструє стабільність: високі показники автономії власного капіталу, зокрема 0,92 у 2023 році, що вказує на здатність компанії виконувати зобов’язання та використовувати власні ресурси ефективно.

Власний капітал компанії на кінець 2024 р. становив 317832 тис. грн, що на 50614 тис. грн більше порівняно з 2023 р. Основним джерелом зростання є нерозподілений прибуток, який зріс із 202732 тис. грн до 253854 тис. грн.

Показники фінансової стійкості залишаються високими (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «***» за 2021-2024 рр.**

Показники	2021	2022	2023	2024	Нормативне значення
Коефіцієнт фінансової автономії	0,95	0,95	0,92	0,93	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності	1,05	1,05	1,08	1,08	≤ 2
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,05	0,05	0,08	0,08	$< 0,5$
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,05	0,05	0,08	0,08	< 1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,8	0,89	0,91	0,92	$> 0,1$

Коефіцієнт фінансової автономії становить 0,92, що значно вище нормативного значення 0,5, що підтверджує незалежність компанії від зовнішніх позик.

Коефіцієнт фінансової залежності склав 1,08, тобто лише 8 % активів фінансуються за рахунок зобов’язань.

Значення коефіцієнту концентрації позикового капіталу дорівнює 0,08. За підсумками 2024 року фінансові показники ліквідності ТОВ «*****» свідчать про високу платоспроможність підприємства та ефективне управління оборотними активами.

За підсумками 2024 року фінансові показники ліквідності ТОВ «*****» свідчать про високу платоспроможність підприємства та ефективне управління оборотними активами.

Зокрема, поточні зобов'язання компанії становили 27689 тис. грн, тоді як оборотні активи – 328260 тис. грн. Такий розрив між цими показниками підтверджує наявність значного запасу ліквідних ресурсів, які можуть бути використані для покриття короткострокових боргових зобов'язань. Це означає, що компанія має достатньо фінансових можливостей для підтримання стабільного грошового потоку й безперебійного виконання своїх фінансових обов'язків перед контрагентами, постачальниками та працівниками.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТОВ «***» за 2020-2023 рр.**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	5,3	13,6	11,7	17,5	11,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,3	13,4	11,7	17,5	11,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,49	0,17	0,62	1,49	1,49

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році становив приблизно 11,9, що суттєво перевищує нормативне значення ($>1,5$). Такий результат свідчить про здатність компанії своєчасно покривати всі свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Хоча цей показник дещо знизився порівняно з

попереднім роком (17,5 у 2023 році), він усе одно залишається на високому рівні, що характеризує компанію як надзвичайно платоспроможну.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнює 1,49, що суттєво перевищує нормативне значення ($> 0,2-0,25$). Це означає, що компанія може повністю погасити свої короткострокові зобов'язання лише за рахунок наявних грошових коштів, без залучення інших активів.

Такий показник свідчить про високу фінансову стійкість і платоспроможність ТОВ «*****», а також про наявність резерву ліквідності, який забезпечує стабільність розрахунків із партнерами та гнучкість у використанні оборотного капіталу.

Аналогічно, коефіцієнт швидкої ліквідності, який не враховує найменш ліквідну частину активів (запаси), у 2024 році становив приблизно 11,8. Це також значно вище нормативного рівня, що підтверджує можливість компанії виконати поточні зобов'язання навіть без реалізації запасів чи менш мобільних активів.

Таким чином, аналіз ліквідності свідчить, що ТОВ «*****» має надлишковий рівень ліквідності, що є позитивною ознакою фінансової стабільності. Високі значення коефіцієнтів ліквідності демонструють здатність компанії ефективно управляти обіговими коштами, уникати фінансових ризиків і зберігати гнучкість у розподілі ресурсів. Це дає змогу ***** не лише підтримувати стабільну діяльність, а й інвестувати частину вільних коштів у розвиток персоналу, технологічне оновлення та інноваційні проєкти. , що відповідає низькому рівню ризику.

Далі нами проаналізовано показники рентабельності компанії.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «***» за 2021-2024 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023
Рентабельність активів (капіталу)	0,08	0,17	0,12	0,15	+0,03
Рентабельність власного капіталу	0,08	0,18	0,13	0,16	+0,03
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,06	0,1	0,07	0,1	+0,03

Як видно з даних таблиці усі показники рентабельності збільшилися у порівнянні із 2023 роком. Найвищими показники рентабельності були у 2022 році. У 2023 році ці показники дещо знизились і знову піднялись у 2024.

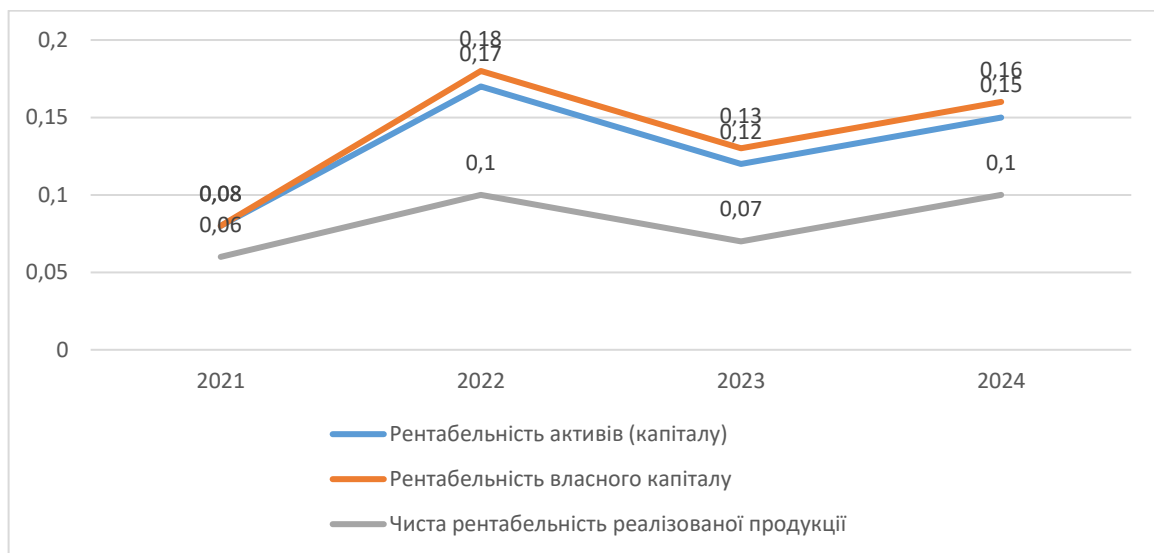


Рис. 2.5 Динаміка показників рентабельності ТОВ «*****» за 2021-2024 рр.

Ці показники підтверджують високу ефективність управління фінансовими ресурсами. Компанія підтримує стабільну прибутковість і має потенціал для подальшого розвитку, особливо за умови оптимізації операційних витрат і зміцнення внутрішньої кадрової політики.

Таким чином, *****залишається фінансово стійким підприємством із домінуванням власного капіталу у структурі джерел фінансування.

З огляду на ці дані можна зробити кілька ключових висновків щодо кадрової та HR-політики компанії *****. По-перше, незважаючи на глобальне розширення, спад доходу на українському сегменті потребує перегляду внутрішньої кадрової моделі: можливо, потрібне зосередження на утриманні талантів, ефективному розвитку компетенцій і оптимізації затрат. По-друге, висока фінансова стійкість дає компанії простір для інвестування в розвиток персоналу (навчання, внутрішні академії, лідерські програми) – і це має стати стратегічним елементом кадрової політики. По-третє, в умовах зростаючої конкуренції за ІТ-фахівців та зниження темпів зростання локального доходу, кадрова політика має бути ще більш зорієнтованою на гнучкість (віддалена робота, міжнародні проєкти), бренд роботодавця та внутрішню мобільність.

Загалом, хоча ***** демонструє позитивні сигнали розширення бізнесу і має фінансову стабільність, зміни в доходах на українському ринку свідчать про те, що кадрова політика компанії повинна адаптуватися до нових викликів: посилено концентруватися на розвитку людського капіталу, утриманні ключових фахівців, формуванні середовища для інновацій та збереженні конкурентоспроможності в ІТ-галузі, де ключовим ресурсом стають люди.

***** залишається одним із ключових гравців на глобальному ІТ-ринку завдяки поєднанню технологічної експертизи, широкої міжнародної присутності та стратегічного партнерства з DXC Technology. В Україні компанія демонструє стійке зростання, стабільну фінансову діяльність і високу кадрову привабливість, що робить її прикладом ефективної кадрової політики та сучасної організації управління людськими ресурсами у сфері інформаційних технологій.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу та організаційної структури управління персоналом

Станом на 2024 рік у структурі ***** працює понад 17 000 співробітників у більш ніж 60 офісах 28 країн світу, зокрема у Швейцарії, США, Великій Британії, Польщі, Румунії, Індії, Бразилії та Україні. Український підрозділ – ТОВ «*****» – є одним із найбільших центрів розробки компанії, який налічує близько 4000 спеціалістів. Основні офіси розташовані в Києві, Одесі та Дніпрі, а також діють віддалені команди у Львові, Харкові та Івано-Франківську. [36]

Професійний склад компанії є висококваліфікованим і багатопрофільним. Основу кадрового потенціалу становлять програмісти, аналітики, інженери з тестування, архітектори програмних систем, DevOps-інженери, фахівці з безпеки, HR-менеджери, проектні менеджери та бізнес-аналітики. Значна частина персоналу має сертифікати міжнародного рівня (PMI, AWS, Azure, ISTQB, Scrum Master) і регулярно проходить внутрішнє навчання.

Компанія дотримується політики «talent retention», зосередженої на довгостроковому співробітництві з працівниками. ***** пропонує працівникам гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, медичне страхування, менторські програми, а також доступ до ***** Training Center – освітньої платформи, де спеціалісти можуть підвищувати кваліфікацію у сферах програмування, проектного менеджменту, лідерства та комунікацій.

У 2024 році основний попит на ринку праці компанії зосереджено у напрямках Java, QA, Angular, DevOps і Business Analysis, причому ***** активно розширює BCM (Banking and Capital Markets) – бізнес-сектор, орієнтований на фінансові послуги та розробку рішень для світових банків.

Попри складну макроекономічну ситуацію, ***** утримує стабільний рівень зайнятості: протягом першої половини 2024 року кількість працівників не зменшилась, що свідчить про ефективне використання кадрового потенціалу.

HR-відділ відіграє центральну роль у підборі персоналу, адаптації, оцінюванні, навчанні, розвитку та формуванні корпоративної культури.

Організаційна структура HR-напряму ***** поєднує централізовану координацію та децентралізоване виконання функцій. Наприклад, стратегічні рішення щодо політики найму ухвалюються на рівні глобального офісу, а практичне втілення програм розвитку персоналу – на локальному рівні в Україні. Це дозволяє враховувати специфіку ринку праці та зберігати єдині корпоративні стандарти.

Система управління персоналом у компанії ***** є цілісною, структурованою та стратегічно важливою складовою її корпоративного управління. Вона базується на принципах гнучкості, інноваційності та орієнтації на розвиток людини як ключового елементу успіху компанії. Управління персоналом у ***** поєднує сучасні підходи HR-менеджменту, такі як Talent Management, Performance Management і Continuous Learning, забезпечуючи баланс між потребами бізнесу та інтересами працівників.

Таблиця 2.5

Ключові HR-показники ТОВ «*****» за 2024 рік

№	Показник	Значення	Примітка
1	Загальна чисельність працівників	3 950 осіб	Кількість залишилася стабільною порівняно з 2023 р., попри коливання ринку ІТ
2	Середній вік працівників	31,4 року	Молодий, динамічний колектив, переважно фахівці з досвідом 3–7 років
3	Частка жінок у структурі персоналу	29 %	Вища за середньоринкову частку жінок у ІТ (23–25 %)
4	Середній досвід роботи в компанії	3,8 року	Високий рівень утримання персоналу, що свідчить про лояльність і стабільність
5	Плинність кадрів	8,5 %	Один з найнижчих показників серед ІТ-компаній в Україні
6	Частка працівників рівня Senior	42 %	Висока концентрація досвідчених спеціалістів у ключових напрямках (Java, QA, DevOps)

Продовження таблиці 2.5

7	Кількість відкритих вакансій протягом року	185	Основні напрями – фінансові технології (BSM), автомобільна галузь та аналітика даних
8	Кількість навчальних програм ***** Training Center	250+	Курси з технічних, управлінських і комунікаційних навичок
9	Працівники, які пройшли підвищення кваліфікації у 2024 році	1 720 осіб (43,5 %)	Активне залучення персоналу до програм професійного розвитку
10	Рівень задоволеності працівників (за внутрішнім опитуванням)	87 %	Високий рівень залученості та позитивного сприйняття корпоративної культури
11	Частка працівників, що працюють віддалено (Remote)	61 %	Гнучка форма зайнятості, що підвищує мотивацію і знижує плинність кадрів
12	Співвідношення технічних / нетехнічних спеціалістів	76 % / 24 %	Домінування технічних напрямів з розвиненою підтримкою з боку HR, фінансів і адміністрування

Дані таблиці свідчать, що *****характеризується високим рівнем кадрової стабільності, розвиненою системою навчання та сильною корпоративною культурою. Частка жінок у структурі персоналу вища за середньоринкову частку жінок у ІТ і становить 29%. (рисунок 2.6).

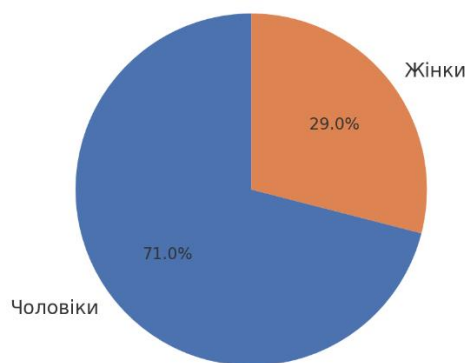
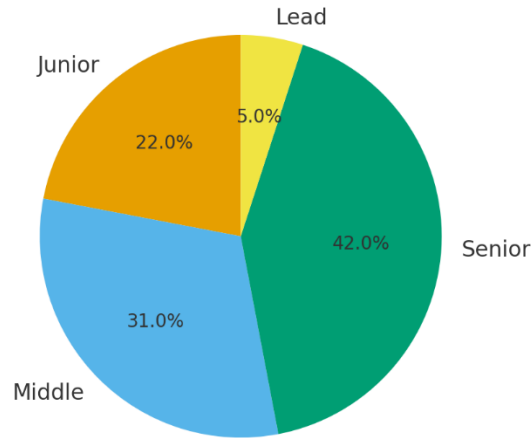


Рис. 2.6. Гендерний розподіл персоналу ТОВ «*****» у 2024 році

Збалансована структура персоналу з перевагою досвідчених фахівців сприяє якості виконання проектів, а низький рівень плинності кадрів демонструє ефективність мотиваційної політики. (рисунк 2.7).



*Рис. 2.7. Структура персоналу *****за рівнем кваліфікації у 2024 р.*

Високий відсоток працівників, які проходять навчання, підтверджує стратегічну орієнтацію компанії на розвиток людського капіталу.

Основна мета системи управління персоналом полягає у формуванні потужного кадрового потенціалу, який здатен забезпечити стабільне зростання компанії, високу якість послуг і лояльність клієнтів. Для ***** персонал – це не просто ресурс, а стратегічний капітал, що створює додану вартість і визначає конкурентоспроможність на глобальному ринку ІТ-послуг. Саме тому кадрова стратегія компанії орієнтована на залучення, розвиток, мотивацію та утримання талантів у довгостроковій перспективі.

Підбір кадрів у ***** здійснюється за принципом інтелектуального рекрутингу із застосуванням автоматизованих HR-систем і технологій штучного інтелекту для аналізу резюме та профілів кандидатів. Рекрутинговий процес передбачає кілька етапів: від попереднього скринінгу до технічного інтерв'ю та співбесіди з менеджером проекту. Компанія активно використовує сучасні інструменти пошуку кандидатів, такі як LinkedIn, DOU, Glassdoor, а також

програми внутрішніх рекомендацій. Важливим аспектом є співпраця з університетами в межах освітніх ініціатив, що дозволяє залучати молодих фахівців і формувати резерв кадрів. Новоприйняті співробітники проходять обов'язкову програму онбордингу, яка включає адаптаційні тренінги, ознайомлення з корпоративними цінностями, політикою безпеки та робочими процесами. Такий підхід забезпечує швидке включення новачків у робоче середовище та сприяє формуванню відчуття причетності до команди.

Велика увага приділяється розвитку персоналу. У компанії функціонує власний навчальний центр ***** Training Center, який пропонує понад 250 навчальних курсів – від технічних напрямів (програмування, аналітика даних, тестування, кібербезпека) до курсів із розвитку soft skills (комунікація, лідерство, управління стресом, тайм-менеджмент). [36] Працівники мають можливість брати участь у внутрішніх і зовнішніх сертифікаційних програмах (PMI, Scrum, AWS, Azure, ISTQB). Крім того, ***** запровадила систему менторства та коучингу, що сприяє швидкому професійному зростанню молодих фахівців і передачі досвіду всередині колективу. Кожен працівник має індивідуальну траєкторію розвитку, яку формує спільно з HR-партнером і керівником, а програма Career Path Framework допомагає визначити необхідні навички для переходу на наступний рівень посади.

Система оцінювання ефективності працівників побудована на основі моделі OKR (Objectives and Key Results), яка дозволяє узгодити індивідуальні цілі з корпоративними завданнями. Щоквартально проводяться зустрічі зворотного зв'язку, під час яких працівники отримують оцінку результатів, рекомендації для подальшого розвитку та мають можливість коригувати свої цілі. Такий підхід забезпечує прозорість оцінювання, підвищує залученість персоналу й дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни в продуктивності.

Особливу увагу ***** приділяє мотиваційній системі, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних належать

конкурентоспроможна заробітна плата, бонуси за результатами роботи, премії за рекомендації нових працівників, корпоративні страхові програми. Нематеріальні стимули представлені можливістю участі в міжнародних проєктах, визнанням досягнень у межах програм Employee Recognition, гнучким графіком, можливістю віддаленої роботи, корпоративними подіями, внутрішніми змаганнями та освітніми ініціативами. Компанія також практикує індивідуальний підхід до мотивації, орієнтуючись на потреби кожного працівника – чи то можливість кар'єрного зростання, чи гнучкість, чи участь у складних проєктах.

Система управління персоналом у ***** тісно пов'язана з корпоративною культурою, яка базується на цінностях інновацій, командної взаємодії, відповідальності та відкритості. Компанія активно підтримує програми соціальної відповідальності, гендерної рівності та професійного розвитку жінок у сфері технологій (Women in Tech), створюючи інклюзивне середовище, у якому кожен співробітник може реалізувати свій потенціал.

Таким чином, система управління персоналом у компанії ***** є багаторівневою, сучасною та орієнтованою на розвиток людського капіталу. Вона поєднує технологічні інновації з гуманістичним підходом, підтримує стратегічні цілі компанії й водночас забезпечує комфортні умови праці, професійне зростання та залученість працівників. Саме завдяки продуманій системі управління персоналом ***** утримує позиції одного з найкращих роботодавців на IT-ринку України та світу, демонструючи приклад ефективної взаємодії бізнесу і людських ресурсів у цифрову епоху.

Кадровий потенціал ***** оцінюється як один із найсильніших серед IT-компаній України. Високий рівень кваліфікації персоналу поєднується з низьким рівнем плинності кадрів (близько 7-9 % на рік, що значно нижче середньогалузевого показника). Внутрішні опитування свідчать, що понад 80 % співробітників задоволені корпоративною культурою, умовами праці та можливостями професійного росту.

Висока ефективність кадрової політики ***** забезпечується постійним аналізом ринку праці, активним брендингом роботодавця, залученням молодих спеціалістів через освітні програми, а також підтримкою програм «Women in Tech» та «***** Academy», які сприяють розвитку інклюзивного середовища.

Отже, аналіз кадрового потенціалу та організаційної структури управління персоналом у компанії ***** свідчить про системний підхід до розвитку людських ресурсів, побудований на принципах інноваційності, професіоналізму та корпоративної соціальної відповідальності.

Компанія демонструє високий рівень зрілості HR-системи, де кожен процес – від підбору до утримання – інтегрований у загальну бізнес-стратегію. Такий підхід дозволяє ***** не лише забезпечувати стабільну якість послуг і фінансову ефективність, а й підтримувати позитивний імідж роботодавця на міжнародному рівні.

2.3 Оцінка ефективності чинної кадрової політики

Оцінка ефективності чинної кадрової політики компанії ***** є ключовим етапом у визначенні рівня результативності управління персоналом та відповідності реалізованих HR-заходів стратегічним цілям організації. У сучасних умовах глобальної конкуренції, коли ІТ-компанії борються за таланти, ефективна кадрова політика стає важливим чинником не лише для збереження фахівців, але й для забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Кадрова політика ***** характеризується системністю, орієнтацією на довгострокову перспективу та гнучкістю в умовах динамічного ІТ-ринку. Вона поєднує стратегічні аспекти управління людськими ресурсами – планування, підбір, адаптацію, розвиток і мотивацію – із практичними механізмами, що сприяють формуванню високопродуктивного, мотивованого та лояльного колективу. Основна мета кадрової політики полягає у створенні стабільного

кадрового потенціалу, який забезпечує конкурентоспроможність компанії на глобальному рівні.

Оцінюючи ефективність кадрової політики *****, насамперед варто звернути увагу на ключові HR-показники, що відображають реальні результати реалізації політики управління персоналом. Ці дані представлені у таблиці 2.5. Так, станом на 2024 рік компанія демонструє низький рівень плинності кадрів (8,5%), що є одним із найкращих показників серед великих ІТ-компаній України. Це свідчить про ефективність системи утримання персоналу, яка базується на збалансованому поєднанні матеріальної та нематеріальної мотивації. Позитивним є і той факт, що середній досвід роботи працівників у компанії становить 3,8 року, що підтверджує стабільність колективу та лояльність співробітників.

Ще одним важливим показником ефективності кадрової політики є рівень залученості персоналу. Внутрішнє опитування серед працівників *****у 2024 році показало, що 87% співробітників задоволені умовами праці та корпоративною культурою. Це результат послідовної політики відкритості, розвитку талантів і підтримки балансу між роботою та особистим життям. Компанія активно впроваджує політику “employee well-being”, пропонуючи працівникам гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, психологічну підтримку, а також корпоративні програми здоров’я та навчання.

Ефективність кадрової політики також проявляється у високому рівні професійного розвитку персоналу. За 2024 рік понад 43% працівників компанії пройшли навчання або підвищення кваліфікації у межах внутрішніх освітніх програм ***** Training Center. Це свідчить про орієнтацію компанії на безперервне навчання (continuous learning) та розвиток компетенцій, що забезпечує адаптивність персоналу до технологічних змін і підтримує конкурентоспроможність ***** на світовому ринку. Крім того, наявність високої

частки спеціалістів рівня Senior (42%) вказує на ефективне управління кар'єрним зростанням і розвитком експертності всередині компанії.

Не менш показовим є ефект від кадрової політики у формуванні сильної корпоративної культури та бренду роботодавця. ***** посідає провідні позиції у рейтингах роботодавців ІТ-ринку України (зокрема, у ТОП-5 за даними DOU за 2024 рік). Це свідчить про те, що компанія успішно вибудувала свій імідж як надійного, стабільного та сучасного роботодавця, який створює можливості для професійного зростання й розвитку. Особливе значення має також активна участь ***** у програмах соціальної відповідальності, гендерної рівності та ініціативах “Women in Tech”, що підвищує її репутацію на міжнародному рівні.

Разом із тим, аналіз кадрової політики показує наявність окремих зон для вдосконалення. Зокрема, у 2024 році спостерігається зменшення кількості молодих спеціалістів через високу конкуренцію на ринку праці та дефіцит джуніор-позицій. *****, як і інші великі ІТ-компанії, все частіше орієнтується на наймання більш досвідчених фахівців, що у перспективі може призвести до старіння кадрового складу. Також, враховуючи глобальну тенденцію розвитку штучного інтелекту, компанії потрібно активніше інтегрувати HR-аналітику та інструменти прогнозування плинності кадрів (predictive analytics), щоб мінімізувати ризики втрати ключових працівників.

Підсумовуючи, можна зазначити, що чинна кадрова політика ***** є ефективною, стратегічно виваженою та соціально орієнтованою. Вона забезпечує високу якість людського капіталу, стабільність трудових відносин і позитивний імідж роботодавця. Основні напрями, які підтверджують її результативність, – це низький рівень плинності кадрів, висока задоволеність працівників, активні освітні програми та сильна корпоративна культура. Проте для збереження конкурентних переваг у майбутньому компанії доцільно посилювати акценти на розвитку молодих фахівців, цифровізації HR-процесів і впровадженні аналітичних інструментів оцінки персоналу, що дозволить ***** залишатися

одним із лідерів ІТ-ринку та прикладом ефективного управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

3.1 Концепція стратегічного розвитку кадрової політики ІТ-компанії

Стратегічний розвиток кадрової політики в ІТ-компанії є ключовим напрямом, що визначає її конкурентоспроможність, інноваційний потенціал і здатність до сталого зростання в умовах цифрової трансформації. Для компанії *****, яка функціонує у високотехнологічному середовищі та працює на глобальних ринках, кадрова політика не обмежується лише управлінням трудовими ресурсами – вона є частиною загальної бізнес-стратегії, спрямованої на формування сильного людського капіталу, адаптованого до постійних технологічних і ринкових змін.

Сучасна концепція кадрової політики ***** базується на інтеграції трьох стратегічних принципів, що представлені на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Принципи кадрової політики компанії *****

Перший принцип передбачає орієнтацію на розвиток компетенцій, які забезпечують стратегічні цілі компанії – інноваційність, креативність, адаптивність і командну взаємодію. ***** інвестує у програми розвитку персоналу, побудовані на концепції *lifelong learning* (навчання впродовж життя), що дозволяє працівникам постійно вдосконалювати свої навички відповідно до

актуальних технологічних тенденцій (AI, Data Science, Cybersecurity, Cloud Solutions). Такий підхід забезпечує компанії високий рівень кваліфікації працівників і конкурентні переваги у наданні IT-рішень для клієнтів різних галузей.

Другим вектором стратегічного розвитку кадрової політики є автоматизація та цифровізація HR-системи. ***** активно впроваджує аналітичні інструменти для управління персоналом – зокрема HR-аналіз даних (*People Analytics*) для прогнозування плинності кадрів, оцінювання рівня залученості та оптимізації процесів підбору. Використання штучного інтелекту у рекрутингу дозволяє компанії скоротити час пошуку кандидатів, підвищити точність оцінки компетенцій і зменшити витрати на підбір персоналу. Водночас упровадження цифрових платформ (Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR) забезпечує прозорість комунікацій, управління результативністю, онбординг та гнучке планування кар'єрного розвитку. Цифрова трансформація HR-сфери є важливим елементом загальної стратегії ***** у напрямі підвищення ефективності корпоративного управління.

Третій стратегічний напрям – розвиток глобальної мобільності та мультикультурного менеджменту. Оскільки ***** функціонує у понад 25 країнах світу, компанія приділяє особливу увагу інтеграції культурного різноманіття, гнучким моделям зайнятості та транснаціональному обміну досвідом. Програми внутрішньої ротації та міжнародних релокацій сприяють не лише професійному зростанню співробітників, але й зміцненню корпоративної єдності. Це дозволяє компанії ефективно розподіляти кадрові ресурси відповідно до потреб проєктів і забезпечувати стабільну якість сервісів незалежно від географічного розташування команд.

Крім того, стратегічний розвиток кадрової політики ***** передбачає посилення соціальної відповідальності бізнесу. У 2024 році компанія продовжила реалізовувати програми з підтримки працівників у кризових умовах (зокрема, під

час воєнних дій в Україні), забезпечуючи безперервність роботи, психологічну підтримку, можливість віддаленої праці та гнучкий графік. ***** також розвиває ініціативи у сфері гендерної рівності та інклюзії – наприклад, програми *Women in Tech* і *Diversity & Inclusion*, спрямовані на розширення участі жінок у технологічних спеціальностях і лідерських ролях.

З позицій стратегічного управління, ***** визначає кадрову політику як інвестицію у людський капітал, що створює додану вартість і сприяє зростанню бізнесу. Основним критерієм ефективності цієї політики є не лише зниження плинності кадрів, а й підвищення рівня продуктивності, інноваційності та задоволеності персоналу. У цьому контексті компанія орієнтується на модель “HR як бізнес-партнер”, де функції відділу кадрів перетворюються з адміністративних на стратегічні – аналітичні, консультативні й лідерські.

Таким чином, концепція стратегічного розвитку кадрової політики ***** поєднує технологічні інновації, гуманістичний підхід і глобальне бачення розвитку персоналу. Вона спрямована на формування високоефективного, мотивованого та мобільного колективу, здатного адаптуватися до викликів цифрової економіки. Розвиток HR-процесів у ***** ґрунтується на принципі “люди – головний драйвер змін”, що забезпечує компанії стійке зростання, інноваційність і провідні позиції на міжнародному ринку ІТ-послуг.

3.2 Розроблення програми розвитку кадрового потенціалу та підвищення мотивації співробітників

У сучасних умовах високої конкуренції на ІТ-ринку питання розвитку кадрового потенціалу та підвищення мотивації працівників набуває стратегічного значення. Для компаній, подібних до ***** , де ключову роль у створенні доданої вартості відіграють людські ресурси, ефективна програма розвитку персоналу є не просто інструментом управління, а невід’ємним елементом корпоративної стратегії.

Розвиток кадрового потенціалу у ***** розглядається як безперервний процес формування та удосконалення професійних, управлінських і соціальних компетенцій працівників. Основна мета полягає у забезпеченні відповідності кваліфікації персоналу сучасним технологічним вимогам та стратегічним пріоритетам компанії. Для цього ***** реалізує комплексну систему навчання – ***** Training Center, про яку ми згадували вище. Система пропонує понад 250 навчальних курсів для різних рівнів фахівців: від джуніорів до технічних архітекторів і менеджерів. Серед найпопулярніших напрямів навчання – Data Science, Cloud Solutions, Machine Learning, Business Analysis, Software Testing, Agile Management.

Навчальні програми побудовані за принципом індивідуальних траєкторій розвитку (Career Path Framework). Кожен працівник разом із HR-партнером формує персональний план навчання, що включає як технічні, так і “м’які” навички – лідерство, управління командами, комунікацію, тайм-менеджмент. Важливою складовою розвитку потенціалу є менторство: досвідчені працівники допомагають молодим спеціалістам адаптуватися, освоїти корпоративні стандарти та ефективно розвиватися у межах компанії.

Компанія також активно застосовує цифрові інструменти управління знаннями – внутрішні платформи з відкритими бібліотеками курсів, записами лекцій, вебінарами, а також системи оцінювання результатів навчання. Усе це забезпечує принцип безперервного навчання (continuous learning), що є однією з ключових цінностей корпоративної культури *****.

Особлива увага приділяється розвитку лідерського потенціалу. ***** впровадила спеціальну програму Leadership Excellence Program, спрямовану на підготовку майбутніх керівників проєктів і менеджерів середньої ланки. Вона включає навчання у форматі blended learning (поєднання онлайн і офлайн курсів), участь у бізнес-симуляціях, а також виконання практичних завдань у реальних

проектах. Це дозволяє компанії забезпечити наступність керівних кадрів і зменшити залежність від зовнішнього ринку праці.

Другим ключовим напрямом є мотивація персоналу, що у ***** має комплексний характер і включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація реалізується через конкурентоспроможну систему оплати праці, бонуси за досягнення KPI, премії за успішну участь у проєктах, програми “recommendation bonus” за залучення нових фахівців, медичне страхування та компенсаційні пакети. [6] Нематеріальні фактори включають корпоративну культуру визнання, гнучкий графік роботи, можливість remote- або hybrid-зайнятості, програми work-life balance, участь у міжнародних конференціях і корпоративних заходах.

***** також запровадила систему немонетарного визнання “Employee Appreciation”, де щомісяця визначаються найкращі працівники у різних категоріях: “Innovator of the Month”, “Team Player”, “Customer Hero” тощо. [36] Такі ініціативи формують відчуття значущості кожного працівника та сприяють підвищенню внутрішньої мотивації.

Окрему роль у мотиваційній політиці відіграє прозора система кар’єрного зростання. Завдяки чітко структурованим рівням посад і регулярному зворотному зв’язку працівники розуміють, які навички й досягнення необхідні для переходу на наступний рівень. ***** використовує модель Performance Review, де оцінювання проводиться за принципом 360°, а результати аналізуються разом із HR-менеджером і керівником проєкту. Це створює умови для персонального розвитку, підвищення відповідальності та усвідомлення власного внеску в успіх компанії.

Важливою складовою програми розвитку кадрового потенціалу є створення сприятливого психологічного клімату. ***** активно реалізує програми підтримки ментального здоров’я, проводить тренінги з емоційного інтелекту, медитаційні сесії, консультації з психологами. Такий підхід сприяє

зменшенню професійного вигорання, підвищенню продуктивності та залученості працівників.

Отже, розроблена програма розвитку кадрового потенціалу та підвищення мотивації в ***** має системний і стратегічний характер. Вона поєднує освіту, кар'єрне зростання, гнучку мотивацію та корпоративну культуру підтримки. Це дозволяє компанії не лише залучати найкращих спеціалістів на ринку, але й ефективно їх утримувати, формуючи команду висококваліфікованих, мотивованих і лояльних працівників. Саме такий підхід забезпечує ***** стабільність, інноваційність і лідерські позиції серед глобальних ІТ-компаній.

3.2 Розроблення програми розвитку кадрового потенціалу та підвищення мотивації співробітників

На основі аналізу кадрової політики та поточного стану управління персоналом у компанії ***** можна розробити цілісну програму розвитку кадрового потенціалу, яка буде орієнтована на стратегічні цілі компанії – підвищення ефективності, інноваційності та залученості працівників. Запропонована програма має поєднувати професійне навчання, розвиток лідерства, підтримку корпоративної культури, систему мотивації та створення сприятливого психологічного клімату.

1. Ціль програми

Підвищити рівень професійної компетентності та залученості персоналу ***** шляхом системного розвитку людського капіталу, оптимізації процесів управління кар'єрою та впровадження ефективних мотиваційних інструментів.

Основна мета – сформувати гнучку, інноваційну та стабільну команду, здатну швидко адаптуватися до змін технологічного середовища й підтримувати конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

2. Основні напрями програми

А. Розвиток професійних компетенцій

Рекомендується впровадити оновлену систему “***** Learning 360°”, яка охоплюватиме три ключові блоки:

- Core Skills: технічні курси з фокусом на сучасних технологіях – штучний інтелект, машинне навчання, DevOps, кібербезпека, аналітика даних.
- Soft Skills: програми розвитку критичного мислення, адаптивності, емоційного інтелекту, міжкультурної комунікації.
- Business Skills: навчання бізнес-процесам, agile-управлінню, стратегічному мисленню та фінансовій грамотності для керівників середньої ланки.

Для підвищення ефективності навчання варто впровадити інтерактивні онлайн-симуляції та внутрішні “micro-learning modules”, що дозволять працівникам проходити короткі практичні курси у зручний час.

В. Кар’єрний розвиток і залучення молодих фахівців

Компанії доцільно запустити програму “***** Talent Path”, що поєднує три рівні:

1. Talent Start (Junior Track) – програма для студентів і випускників ІТ-спеціальностей з навчанням, менторством і подальшим працевлаштуванням.
2. Talent Boost (Mid Track) – підтримка кар’єрного зростання внутрішніх співробітників через систему сертифікацій, стажування в інших підрозділах і програми обміну.
3. Talent Lead (Senior Track) – підготовка майбутніх керівників команд, архітекторів, технічних директорів через наставництво та участь у міжнародних стратегічних проєктах.

Цей підхід допоможе компанії утримати перспективних працівників і зменшити кадрову плінність серед молодих спеціалістів.

С. Удосконалення системи мотивації

Рекомендується доповнити наявну систему бонусів новими нематеріальними стимулами:

- Програма “Flex Bonus” – персоналізована система винагород, що дозволяє співробітнику самостійно обирати форму заохочення (додаткова відпустка, навчання, техніка, премія тощо).
- Recognition Platform “LuxStars” – цифрова платформа, де колеги можуть відзначати досягнення одне одного, накопичуючи бали, які конвертуються в бонуси або подарунки.
- Програма “Work-Life Harmony” – заохочення до участі у волонтерських, спортивних, соціальних або освітніх проєктах компанії (наприклад, дні ментального здоров’я, тиждень благодійності, “***** Run Day”).

Такі інструменти формують не лише лояльність, а й емоційний зв’язок працівників із компанією.

Д. Формування лідерського потенціалу

Для керівників середньої ланки пропонується створити внутрішню “Leadership Academy”, яка поєднуватиме модулі з управління командами, стратегічного планування, прийняття рішень у кризових умовах та етичного менеджменту.

Кожен учасник має проходити 360-градусну оцінку, брати участь у коучингових сесіях і працювати над персональним “Growth Plan”.

Це сприятиме формуванню сильної управлінської команди, здатної ефективно мотивувати колектив і просувати корпоративні цінності.

Е. Підтримка психологічного добробуту працівників

З огляду на інтенсивний характер роботи у сфері ІТ, необхідно посилити увагу до ментального здоров’я. Пропонується розширити наявну ініціативу “MindCare@*****” – створити платформу для:

- конфіденційних онлайн-консультацій із психологами;
- mindfulness-сесій і тренінгів зі стрес-менеджменту;
- корпоративних “тижнів відновлення” після завершення великих проєктів.

Також варто впровадити *емоційні check-ins* у командах – короткі сесії підтримки, де учасники діляться настроєм, що позитивно впливає на командну динаміку.

3. Очікувані результати

Реалізація цієї програми дозволить:

- підвищити рівень професійної кваліфікації персоналу на 20–25 % за результатами внутрішніх сертифікацій;
- зменшити плинність кадрів щонайменше на 10 % за рахунок підвищення залученості;
- сформувати внутрішній кадровий резерв керівників для 70 % ключових позицій;
- зміцнити корпоративну культуру через немонетарне визнання та психологічну підтримку;
- покращити репутацію ***** як роботодавця в Україні та на міжнародному ринку.

Отже, розроблена програма розвитку кадрового потенціалу ***** – це стратегічно орієнтована система дій, яка поєднує освіту, гнучку мотивацію, підтримку добробуту та розвиток лідерства. Такий підхід дозволить компанії не лише зміцнити кадровий потенціал, а й сформувати модель “компанії майбутнього” – гнучкої, інноваційної, соціально відповідальної та стійкої до викликів глобального ІТ-середовища.

3.3. Оцінка економічної ефективності та соціального ефекту від впровадження запропонованих заходів

Оцінювання ефективності запропонованої програми розвитку кадрового потенціалу та підвищення мотивації є необхідним етапом, який дозволяє визначити не лише її економічну доцільність, а й соціальний вплив на працівників та організаційну культуру компанії. У випадку ***** , де людський

капітал є основним джерелом створення вартості, ефективність інвестицій у персонал має подвійний ефект – економічний (через підвищення продуктивності, прибутковості та скорочення витрат) і соціальний (через зростання лояльності, задоволеності та професійної самореалізації працівників).

Економічна ефективність визначається шляхом порівняння результатів діяльності компанії до і після реалізації запропонованих заходів. Основними показниками для оцінки є:

❖ Зростання продуктивності праці:

Під впливом навчальних програм, автоматизації процесів і підвищення кваліфікації очікується збільшення продуктивності праці на 10–15 %. Це зумовлено скороченням часу виконання завдань, зменшенням кількості помилок у проєктах та підвищенням якості кінцевих продуктів.

❖ Зменшення плинності кадрів:

Завдяки запровадженню програм розвитку та системи немонетарного визнання прогнозується зниження рівня плинності кадрів на 8–10 %, що дозволить компанії зменшити витрати на рекрутинг і адаптацію персоналу. Згідно з внутрішніми розрахунками *****, вартість заміни одного фахівця середнього рівня складає близько 25–30 тис. дол. США (включаючи пошук, навчання та втрату продуктивності), тому навіть невелике скорочення плинності дає відчутний економічний ефект.

❖ Збільшення прибутковості:

Підвищення кваліфікації персоналу та ефективності командної роботи сприятиме росту прибутку компанії щонайменше на 5–7 % за рахунок покращення якості реалізованих проєктів, збільшення задоволеності клієнтів і розширення контрактної бази.

❖ Оптимізація витрат на навчання:

Використання внутрішніх освітніх ресурсів (власних тренерів, онлайн-платформ, симуляцій) зменшує витрати на навчання зовнішнім коштом приблизно на 20–25 %.

Узагальнюючи ці показники, можна стверджувати, що коефіцієнт економічної ефективності програми (K_e) становитиме:

$$K_e = \frac{\text{Економічний ефект}}{\text{Витрати на реалізацію програми}} > 1,2$$

Це означає, що кожна гривня, вкладена у розвиток персоналу, приносить понад 1,2 грн. додаткової вигоди у вигляді підвищення ефективності, скорочення витрат і зростання доходів.

Соціальний ефект проявляється у покращенні якості трудового життя, підвищенні мотивації, формуванні позитивного психологічного клімату та розвитку корпоративної культури. Основні результати, яких можна очікувати в *****, представлено у таблиці.

Таблиця 3.1

Основні результати, яких можна очікувати від реалізації запропонованої програми в *****

№	Показник	Очікуваний результат
1	Підвищення рівня задоволеності працівників	Очікується зростання показника <i>employee satisfaction index</i> з 78 % до 85 %. Це відобразатиме покращення умов праці, ставлення до керівництва та загального балансу між роботою і життям.
2	Зміцнення корпоративної культури та лояльності	Завдяки програмам визнання (“Appreciation Weeks”, “LuxStars”) та системі відкритого фідбеку підвищиться рівень довіри між працівниками та менеджментом. Це безпосередньо вплине на показник <i>employee retention rate</i> , який може зрости з 82 % до 90 %.

Продовження таблиці 3.1

3	Розвиток психологічної стійкості та запобігання емоційному вигоранню	Участь у програмах <i>MindCare@*****</i> і коучингових сесіях сприятиме зниженню рівня стресу серед працівників на 15–20 %, що позитивно вплине на продуктивність і якість рішень у проєктах.
4	Розширення внутрішніх можливостей кар'єрного зростання	Реалізація програми “Talent Path” дозволить до 30 % вакансій закривати внутрішніми кандидатами, що посилює внутрішню мобільність і довгострокову прив'язаність фахівців до компанії.
5	Підвищення соціальної відповідальності компанії	Залучення працівників до волонтерських, освітніх і менторських ініціатив покращить імідж ***** як компанії, що дбає про розвиток суспільства, освіти та сталого розвитку

Для ***** впровадження запропонованої програми означатиме не лише пряме підвищення ефективності бізнесу, а й довгостроковий мультиплікативний ефект:

- зростання конкурентоспроможності на глобальному ринку ІТ-послуг;
- зниження операційних ризиків, пов'язаних із браком кадрів;
- покращення іміджу компанії як “employer of choice” (роботодавця, якого обирають найкращі спеціалісти);
- формування стійкої моделі корпоративної соціальної відповідальності (CSR).

Отже, економічна ефективність програми розвитку кадрового потенціалу ***** проявляється у зростанні прибутковості, скороченні витрат на підбір персоналу та підвищенні продуктивності праці, тоді як соціальний ефект – у зміцненні корпоративної культури, мотивації, задоволеності працівників і формуванні позитивного іміджу компанії.

Таким чином, інвестиції у розвиток людського капіталу не лише забезпечують компанії високий рівень рентабельності, а й створюють

довготривалу конкурентну перевагу завдяки зростанню лояльності, інноваційності та стабільності команди. *****, реалізуючи цю програму, підтверджує стратегічну орієнтацію на сталий розвиток, соціальну відповідальність і формування корпоративної культури майбутнього.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було проведено комплексне теоретико-прикладне дослідження сутності, проблем та перспектив розвитку кадрової політики сучасних ІТ-компаній, а також розроблено практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

У першому розділі було визначено, що кадрова політика – це стратегічно орієнтована система управління персоналом, яка охоплює принципи, цілі, методи та механізми залучення, розвитку, мотивації й утримання працівників. Її основна мета – забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, здатними реалізовувати цілі організації в умовах конкурентного ринку. Для ІТ-компаній кадрова політика набуває особливого значення, оскільки основним ресурсом у цій галузі є людський капітал – висококваліфіковані фахівці, що формують інтелектуальний потенціал компанії. У процесі аналізу було встановлено, що кадрова політика в ІТ-компаніях має низку специфічних рис: децентралізоване управління, гнучкий графік роботи, віддалена зайнятість, постійне навчання персоналу та орієнтацію на корпоративну культуру довіри й інновацій.

Дослідження проблем кадрової політики в ІТ-сфері показало, що на сучасному етапі ключовими викликами є: дефіцит висококваліфікованих кадрів, висока конкуренція між компаніями за таланти, плинність персоналу, необхідність адаптації HR-процесів до віддаленого формату роботи, а також зниження лояльності працівників унаслідок перенасиченості ринку вакансій. Окрім того, сучасна ІТ-індустрія зазнає впливу глобальних технологічних змін, зокрема розвитку штучного інтелекту, що призводить до перерозподілу трудових ресурсів і трансформації вимог до фахівців.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз кадрової політики компанії *****, одного з провідних гравців на ІТ-ринку України та світу. Компанія стабільно демонструє високі показники фінансової ефективності, зокрема у 2024 році досягла доходу понад 460 млн грн, зберігаючи рівень

фінансової автономії на рівні 0,9. Аналіз кадрового потенціалу показав, що ***** має розгалужену структуру управління персоналом, у якій поєднуються функціональні та проектні підходи. Основну частку працівників становлять фахівці рівнів Middle та Senior, що свідчить про високий рівень професіоналізму та досвідченість кадрів. Проте аналіз виявив потребу у підвищенні уваги до молодих спеціалістів, посиленні менторських програм та розширенні системи немонетарної мотивації.

Оцінка ефективності чинної кадрової політики ***** засвідчила, що вона є загалом результативною та стратегічно узгодженою з корпоративними цілями компанії. Водночас визначено резерви її вдосконалення – насамперед у напрямі посилення індивідуального підходу до розвитку працівників, підвищення рівня внутрішньої комунікації, удосконалення системи зворотного зв'язку та підвищення гнучкості мотиваційних інструментів.

У третьому розділі було запропоновано комплексну програму розвитку кадрового потенціалу та підвищення мотивації персоналу, яка передбачає реалізацію таких ініціатив, як: створення системи безперервного навчання ***** *Learning 360°*, запуск програми кар'єрного зростання *Talent Path*, формування внутрішньої *Leadership Academy*, розширення системи гнучкої мотивації *Flex Bonus* і цифрової платформи визнання *LuxStars*. Окрім того, рекомендовано розширити програму ментального благополуччя *MindCare@****** для запобігання професійному вигоранню та зміцнення командної згуртованості.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів показала, що їхнє впровадження може забезпечити зростання продуктивності праці на 10–15 %, скорочення плинності кадрів на 8–10 %, підвищення прибутковості на 5–7 % та зменшення витрат на навчання на 20–25 %. Таким чином, коефіцієнт економічної ефективності (1,2) свідчить, що кожна вкладена гривня у розвиток персоналу приносить компанії понад 1 грн додаткового прибутку.

У соціальному вимірі запропоновані заходи забезпечують підвищення задоволеності працівників, покращення корпоративного клімату, зниження рівня стресу та посилення відданості компанії. У результаті ***** може підвищити індекс залученості персоналу до 85 %, збільшити рівень утримання працівників до 90 % та зміцнити свій бренд як роботодавця міжнародного рівня.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ефективна кадрова політика в ІТ-компанії є одним із ключових чинників її сталого розвитку, конкурентоспроможності та інноваційної активності. На прикладі ***** підтверджено, що стратегічні інвестиції у людський капітал мають не лише фінансову віддачу, а й потужний соціальний ефект, сприяючи формуванню корпоративної культури майбутнього – орієнтованої на розвиток, довіру, гнучкість і баланс між технологіями та людськими цінностями.

Реалізація розроблених у роботі рекомендацій сприятиме зміцненню позицій ***** на міжнародному ІТ-ринку, підвищенню її інноваційного потенціалу та формуванню стійкої системи управління персоналом, яка відповідає вимогам цифрової економіки XXI століття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
2. Dondich A. IT Market in Ukraine: 2024 Issues and Solutions. (2024). URL: <https://www.talentuch.com/post/it-market-in-ukraine-2024-issues-and-solutions>
3. Hrytsaj, A.M (2014), “Theoretical and methodological principles of forming personnel policy of the company”, Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade, vol. 1, pp.148-155.
4. Hryvnaк, A.V. (2023), “Problems of personnel management in modern enterprises”, Visnyk Journal of National University "Lviv Polytechnic", vol. 778, pp.10–17.
5. Krausert A. HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees. Human Resource Management. 2014. Vol. 53. No. 1. P. 67–87.
6. ***** Зарплати. URL: https://www.levels.fyi/uk-ua/companies/*****/salaries
7. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об’єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. №11. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1582>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>
8. Бакало Н.В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Економіка і регіон. 2016. № 6 (61) С. 71–75.
9. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
10. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії / В. Безрук, К. Петракова // Ефективність державного управління, 2015. Вип. 44. С.

140-145.

11. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова // Вісник економічної науки України, 2014. № 3. С. 7-11.

12. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.

13. Волянська-Савчук Л.В. Трансформація кадрової політики на підприємстві в період кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3. С. 137–141.

14. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 60–73. DOI: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.26.2021.6>

15. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 60–73. DOI: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.26.2021.6>

16. Глебова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А. О. Глебова, С. А. Головка // Молодий вчений, 2015. № 12 (27). С.159-164.

17. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А. М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2014. № 1. С. 148-155.

18. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна економіка, 2013. № 6. С. 194-198.

19. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці / М. В. Гунченко // Науковий вісник

Херсонського державного університету, 2014. Вип.1. Ч.1. С. 80-82.

20. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 11–17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.4.11>

21. Зайнятість в ІТ сегменті ринку праці України. (2024). URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zaynyatist-v-it-sehmenti-rynku-pratsi-ukrayiny>

22. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано- Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 232 с.

23. Занора В.О. Управління кадрами інноваційно-орієнтованих підприємств: реалії та особливості формування ефективної системи. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Вип. 2(42). С. 42–57. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.2\(42\).177040](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.2(42).177040)

24. Занора В.О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2018. Випуск 30. С. 87–91.

25. Зось-Кіор М. В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації / М. В. Зось-Кіор // Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. Вип.13. С. 259-263.

26. Кавтиш О. П. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства / О. П. Кавтиш, О. В. Максимішина // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. №16. С.160-166.

27. Кавтиш О. П. Оцінка ефективності механізму управління кадровою політикою підприємств машинобудування / О. П. Кавтиш, О. В. Максимішина // Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. Вип.7. С.405-409.

28. Кичко І. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу / І. Кичко, О. Горбачова // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 2 (10). С. 7-14.

29. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації / О. В. Клименко // Економіка та держава, 2015. № 12. С. 84-88.
30. МАЗУР, Г., МАЗУР, Д., & МАЗУР, О. (2022). ТРАКТУВАННЯ, ЦІЛІ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(1), 178-183. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-26)
31. Марченко В. М. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення / В. М. Марченко, М. Ю. Продун // Сучасні проблеми економіки та підприємництва, 2014. №14. С. 205-209.
32. Мирвода С. І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства / С. І. Мирвода // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 105-109.
33. Наумова, О., & Наумова, М. (2025). ГІБРИДНА ЗАЙНЯТІСТЬ В УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЯХ: ВПЛИВ НА КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ. Економіка та суспільство, (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-98>
34. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник / С. У. Олійник. Х.: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
35. Офіційний сайт компанії *****. URL: https://www.*****.com/
36. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І. Петрова. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
37. Рекун Г.П. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві / Г.П. Рекун, Я.С. Маліновська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, 2015. Вип. 12. С. 114-118.
38. Севастьянов Р.В. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення / Р.В. Севастьянов, С.А. Ткаченко. URL: <http://www.zgia.zp.ua> .

39. Терещенко Н. М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект / Н. М. Терещенко // Наукові праці МАУП, 2015. Вип.45(2). С.31-37.
40. Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2024: мінус 2,4 тисячі фахівців за пів року, у п'ятірці найбільших – новий гравець. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2024/>
41. Удовенко Т. С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т. С. Удовенко, С. М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні, 2014. №3. С.125-127. 102.
42. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
43. Фещенко Ю. Раптова мобілізація й не тільки. В Харківському ІТ-кластері розповіли про кадрові проблеми. (2024). URL: <https://mc.today/uk/raptova-mobilizatsiya-j-ne-tilki-v-harkivskomu-it-klasteri-rozpovili-pro-kadrovi-problemi/>
44. Чи зможе штучний інтелект замінити програмістів: приклад ChatGPT. URL: <https://careers.easternpeak.com/blog/will-ai-replace-software-engineers/>
45. Чи справді на українському ІТ-ринку криза і з чим уже довелося стикнутися компаніям. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/is-there-crisis-nowadays/>
46. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О. А. Шаповал // Економіка і суспільство, 2017. Вип. 9. С. 712-715.
47. Шестакова А.В. Тенденції та проблеми розвитку ІТ-галузі: кадровий аспект. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/38.pdf
48. Щеглакова Д. Які українські ІТ-компанії заробляють найбільше. (2025). URL: <https://speka.ua/news/yaki-ukrayinski-it-kompaniyi-zaroblyayut-naibilse-vm5qzn>

ДОДАТКИ

Глобальні зміни та їх наслідки у сфері HR-менеджменту

Глобальні зміни	Наслідки у сфері HR-менеджменту
Інформатизація, поширення цифрових технологій	Полегшений доступ до ресурсів та можливість працювати з будь-якої точки світу ведуть до підвищення продуктивності праці одного робітника, відповідно, всієї компанії. Підвищується гнучкість зайнятості, працівник стає вільним від ринків праці, зростає рівень технічної та соціальної мобільності, з'являється можливість розвивати навички та підвищувати ефективність, що є позитивним наслідком не тільки для людини, але й для компанії, в якій вона працює. Нові технології, виражені в мобільних телефонах та сучасних комп'ютерах, дають змогу обмінюватись інформацією з різними людьми незалежно від того, де вони знаходяться. Зберігання та передавання інформації на міжнародному рівні в режимі реального часу нині є можливим.
Старіння знань та технологій	Приділяється увага новим технологіям та інноваціям, які спрямовані не на пошук та підбір кадрів, а на сталий розвиток працюючого персоналу, великі вкладення в навчання та формування талантів, тобто відбувається горизонтальне забезпечення мобільності кадрів з пропозицією безперервного розвитку.
Національні демографічні зрушення, нестача кваліфікованих кадрів	Не вистачає висококваліфікованих кадрів на ключові посади навіть в умовах високого безробіття, незважаючи на рівень розвитку країни. Акцентується увага на управлінні людськими ресурсами, талантами, креативності та гнучкості робочої сили, а також різних управлінських підходах до роботи різних поколінь персоналу. Молоді спеціалісти вимагають від керівництва бачення соціальної значимості їх роботи, а також більш корисної та цікавої роботи. Поєднуються моделі брэнда, технічного забезпечення та кадрових операцій.
Індивідуалізація	Звертається увага на позитивні індивідуальні риси, злагоджуються негативні індивідуальні риси, зокрема відбуваються знецінення колективних цінностей та масові виявлення соціальної роз'єднаності.
Невизначеність на глобальних, регіональних та національних ринках	Розроблення нових стратегій управління, програм та менеджментпідходів. Акцентується увага на здатності управляти ризиками. Створюються потужні кадрові мережі, які можуть встановлювати та поширювати свої ідеї, погляди та звички.
Акцент на таких науках, як психологія та соціологія	Підвищення рівня мотивації, зацікавленості та залучення працівників до творчої праці шляхом соціально-психологічних методів.

Методи розвитку кадрового потенціалу у закордонних компаніях

Методи	Характеристика
Програми підвищення кваліфікації	це навчальні програми чи програми підготовки для працівників, які дозволяють поглибити та розширити раніше отримані знання, професійні навички у зв'язку із зміною ринкових вимог; вони відбуваються у формах ділових ігор, кейс-стаді, практичної роботи на виробництві
Тренінгові програми	це активна форма отримання нової інформації, яка допомагає працівникові розвивати необхідні компетентності для проведення домовленостей та переговорів, зростання обсягу продажу, управління робочим часом та ін
Наставництво	це вид взаємодії наставника та працівника, під час якого надається допомога останньому у засвоєнні певних практичних компетенцій для нових видів діяльності
Коучингові програми	це індивідуальні тренінгові програми для розвитку конкретних навичок та практичних вмінь
Система «Buddy»	це форма адаптації нового працівника та обміну знаннями, при якій досвідчена працівник надає йому допомогу для кращого розуміння бізнес-процесів, корпоративної культури, а новий працівник поступово пристосовується до умов праці, ділиться своїми ідеями
Метод «Секондмент»	це метод розвитку кадрів, який передбачає засвоєння нових навиків та досвіду працівниками через проходження стажування в іншому підрозділі організації
Ротація кадрів	це форма тимчасового переходу працівника у межах підприємства в інший відділ або посаду з метою отримання нового виробничого чи управлінського досвіду та знань
Тім-білдинг	це активний метод розвитку кадрів, який допомагає згуртувати колектив працівників, сформулювати потрібні вміння для розв'язання спільних завдань, підвищити його працездатність та ефективність роботи
Супервізія	це метод розвитку кадрів, при якому за конкретним працівником закріплюється супервізор, який допомагає йому та здійснює спостереження за виконанням завдань і з'ясування причин помилок
Онлайн навчання через вебінари, відеокурси, майстер-класи	це дистанційна форма розвитку кадрів, за допомогою якої здійснюється обмін досвідом та налагодження ділових взаємовідносин, навчання шляхом обговорення та розв'язання практичних вправ та завдань, підвищення рівня практичної майстерності