

С. В. Бреус,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та логістики,
Європейський університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>
Т. В. Міщенко,
аспірант, Європейський університет, м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9618-720X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.100

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ: РАКУРС НА ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

S. Breus,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Management and Logistics, European University, Kyiv, Ukraine
T. Mishchenko,
Postgraduate student, European University, Kyiv, Ukraine

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN IT COMPANIES: A FOCUS ON A VALUE-ORIENTED APPROACH

У статті досліджено еволюцію підходів до управління персоналом в ІТ-індустрії в умовах динамічного середовища, цифрової трансформації та зміни ціннісних орієнтирів персоналу. Обґрунтовано доцільність переходу від традиційної ресурсної моделі до ціннісно-орієнтованої, в межах якої працівники компаній є ключовими стейкхолдерами та партнерами. Проведено дослідження впливу чинників мотивації фахівців ІТ-сфери з виокремленням основних (сенсоцентричність, гнучкість, професійний розвиток, ціннісна сумісність), що дало підстави для виділення важливих принципів сучасного HR-менеджменту в ІТ-компаніях (гнучкість, людиноцентризм, безперервне навчання, прийняття рішень на основі даних, прозорість та стратегічна узгодженість) з визначенням для кожного з них наслідків у процесі управління ІТ-компаніями у разі їх практичного використання. Висунуто та підтверджено гіпотезу, що запровадження ціннісно-орієнтованого підходу у діяльність ІТ-компаній сприятиме підвищенню ефективності HRM та рівня адаптивності технологічного сектору до актуальних викликів для подальшого проактивного стратегічного реагування TOP-менеджменту.

The article provides a comprehensive exploration of the evolution of human resource management (HRM) approaches within the dynamic IT industry. This evolution is driven by a confluence of factors, including a rapidly changing business environment, pervasive digital transformation, and the shifting value paradigms of the modern workforce. The study substantiates the critical need to transition from a traditional, resource-centric model, which often views employees as expendable assets, to a progressive value-oriented model. In this new paradigm, employees are recognized and treated as key stakeholders and strategic partners in the organization's success. This fundamental shift is necessitated by the inherent limitations of outdated, control-oriented systems and rigid, linear KPIs, which have proven ineffective in managing, motivating, and retaining high-performing knowledge workers.

Based on a thorough investigation into the primary motivational factors for IT specialists-identifying meaning-centricity, flexibility, professional development, and value compatibility as crucial drivers -the article identifies and characterizes six fundamental principles of modern HRM that form a holistic framework. These principles include Flexibility, which involves employing Agile HR practices to adapt swiftly to market changes; Human-centrism, which focuses on employee well-being to combat burnout and cultivate innovation; and Continuous Learning, which entails creating a "learning organization" to maintain a competitive edge. This framework is further supported by Data-Driven Decision-Making through HR analytics to enhance objectivity; Transparency to build organizational trust via open communication; and finally, Strategic Alignment, which ensures that all HR initiatives are deeply integrated with the company's overarching business objectives.

The paper thoroughly details the expected positive outcomes as well as the potential implementation challenges and risks associated with each of these principles. Furthermore, the study proposes and confirms the central hypothesis that the implementation of a value-oriented approach significantly enhances HRM efficiency and increases the technological sector's adaptability to current and future challenges. This, in turn, empowers top management with a framework for proactive and strategic responses. It is concluded that the integrated application of these principles creates a synergistic system, allowing IT companies to strengthen their organizational resilience, boost their innovative potential, and sharpen their competitiveness in the fierce global war for talent.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, принципи, ІТ-компанії, ціннісно-орієнтований підхід.
Key words: human resources, human resource management, principles, IT companies, value-oriented HR.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні підприємства у сфері інформаційних технологій (ІТ) функціонують у динамічному зовнішньому середовищі, інтелектуально-інноваційними детермінантами якого є людський потенціал, скорочення інноваційних циклів та загострення конкуренції за таланти.

Висока динаміка ІТ-індустрії детермінує суттєві виклики для традиційної парадигми управління людськими ресурсами, наслідком прояву яких є поглиблення так званого метричного розриву у результаті використання застарілих лінійних KPI (ключових показників ефективності) та ОКР (ключових результатів), що знаходять широке використання у якості інструментів, направлених на підвищення ефективності діяльності підприємств цієї сфери. Масштабність та сфера виникнення таких викликів обумовлюється високим рівнем професійного стресу та підвищеним рівнем ризику емоційного вигорання працівників, що особливо гостро проявляється на тлі дедлайнів реалізації складних проєктів в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної російської агресії проти України й унаслідок існуючих викликів сприяє ускладненню процесів ефективного управління та координації роботи персоналу та результат цього — масовий перехід ІТ-компаній до гібридних й повністю віддалених форматів роботи — детермінує вектори розвитку ІТ-сфери загалом і визначає формат діяльності компаній.

У цьому контексті переосмислення ролі працівника є критично важливим для забезпечення стійкої конкурентної переваги компаній та потребує використання оновлених підходів, заснованих на довірі та самостійності працівників в межах сучасної парадигми управління персоналом.

Характер зовнішнього середовища ІТ-сектору, обумовлений інтелектуально-інноваційними детермінантами, об'єктивно потребує перегляду класичних моделей HR-менеджменту та концептуалізації парадигми управління персоналом у напрямі переходу від технології використання (ресурс) та стратегії інвестування (надбання) до філософії партнерства та самореалізації (цінність), що є основою для побудови ефективної конкурентоспроможної організації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Еволюція тематичної направленості наукових публікацій свідчить про значну часову динаміку у результаті зміщення дослідницького фокусу, що триває й до сьогодні. Зокрема, трансформаційні процеси у системі управління людськими ресурсами, й відтак, у парадигмі управління людськими ресурсами спричинили активізацію процесу переходу від ресурсного до ціннісного підходу у сприйнятті працівників керівництвом компаній. Об'єктивними підставами для еволюції HR-менеджмен-

ту з ресурсного до ціннісного підходу у ІТ-сфері були зміни у зовнішньому середовищі, зумовлені пришвидшенням процесів цифровізації бізнесу та системними глобальними викликами, що дало підстави для висловлення припущення, що саме цей сектор може бути локомотивом розвитку економіки в цілому. Зазначене за останні роки знайшло відображення у значній кількості наукових публікацій, зокрема:

— у контексті фокусування HR-менеджменту на цифрово-орієнтованих процесах у сферах підбору персоналу, оцінювання ефективності та навчання персоналу — тих сферах, які зазнають глибокої модернізації з використанням сучасних цифрових інструментів, що відображено у дослідженні J. Zhang та Z. Chen [1], де визначено п'ять ключових чинників цифрової трансформації HR (внутрішні цифрові потреби персоналу, тиск інновацій у галузі, виклики з боку конкурентів, управління цифровими інноваціями та ширші вимоги "цифрової ери");

— з урахуванням важливості та ефективності використання HR-інструментів на основі штучного інтелекту на рівні ІТ-компаній, про що йде мова у роботі О. Боровикова [2]. У ній відзначено, що саме у цій сфері найактивніше впроваджується відповідний інструментарій, а технології штучного інтелекту відкривають для HRM нові можливості, підвищують загальну ефективність компаній та створюють підґрунтя для оптимізації HR-процедур, про що зазначають і Н. Наваз, Х. Аруначалам, Б. К. Паті та В. Гаджендеран [3];

— з акцентуванням уваги на обмеженості можливостей використання традиційних методів управління на рівні розподілених (віддалених) команд, про це йде мова у кейс-дослідженні практичного досвіду HR-менеджерів ІТ-компаній у період пандемії авторів: Х. В. Бабу та Д. Сахайам [4]. HR-фахівцям довелося долати безпрецедентні виклики за відсутності розроблених ефективних механізмів збереження психічного здоров'я працівників, що стало у той період критичною проблемою — відбулось підвищення рівня стресу та тривожності як серед основного персоналу, так і HR-менеджерів й це вивело на перший план необхідність враховувати можливості забезпечення добробуту та особистих обставин працівників — фактично, потребу розглядати персонал не лише як ресурс, а як стейкхолдерів, чиї пріоритети (здоров'я, безпека, сім'я тощо) мають бути узгоджені з цілями компанії. Цей зовнішній шок прискотив впровадження HR-інновацій та зумовив доцільність врахування таких цінностей як емпатія, підтримка й адаптивність при управлінні персоналом ІТ-сектору;

— трансформація основних принципів управління персоналом згідно з вимогами цифрової трансформації як ключової передумови побудови "сучасної цифрової системи управління персоналом", що відображено у дослідженні авторів: Х. Назарова, В. Руденко, Р. Урдуханов та П. Хоменко [5], де наголошується на тому, що багато традиційних принципів HR-менеджменту потребують постійного оновлення й уточнення, адже бізнес-середовище та очікування працівників піддаються зміні під впливом чинників зовнішнього середовища.

Таким чином слід зазначити, що, враховуючи всеосяжний характер змін й те, що вони в сучасних умовах накладаються одна на одну, HR-практики також мають

вдосконалюватись з урахуванням інтерналій в ІТ-компаніях та екстерналій під тиском цифрових інновацій, глобальних криз та конкуренції. Використання у роботі загальнонаукових методів: аналіз та синтез, порівняння та узагальнення теоретичних положень, а також системного підходу для виділення ключових принципів та їх взаємозв'язків дало підстави для висновку про те, що, незважаючи на широке охоплення у наукових публікаціях ключових аспектів, пов'язаних з важливістю та доцільністю здійснення ефективного управління персоналом, детальнішого дослідження потребують питання, пов'язані з використанням ціннісно-орієнтованого підходу, що враховує як технологічний, так і людський чинник, а можливість їх вирішення ґрунтується на основних положеннях, ідеях чи правилах (вихідним пунктом для подальшого розвитку або функціонування) й урахування можливостей впровадження інноваційних практик HR-менеджменту у діяльність ІТ-компаній. Й це зумовлює окреслення дослідження як такого, що має концептуально-аналітичний характер й спирається на актуальні напрацювання у сфері HRM та враховує тенденції розвитку ІТ-індустрії на сучасному етапі розвитку економіки України.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні сутності принципів управління персоналом з урахуванням їх дотичності та можливості використання на рівні ІТ-компаній й сучасних реалій у процесі еволюції ціннісно-орієнтованого підходу управління персоналом від технології використання людських ресурсів та стратегії інвестування до філософії партнерства й самореалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління персоналом як багатоаспектна категорія зумовлює доцільність здійснення стратегічного та систематичне управління людськими ресурсами для досягнення організаційних цілей у разі використання низки принципів, необхідних для забезпечення ефективного функціонування будь-якої організації. Зазначене базується на припущенні, що протягом десятиліть еволюції інформаційних технологій паралельно відбувалися фундаментальні зрушення у теорії та практиці менеджменту у напрямі переосмислення ролі та значення людини в організації.

Традиційна (контрольно-орієнтована) модель управління людськими ресурсами (HRM) історично була сфокусована на максимізації операційної ефективності через мінімізацію витрат на персонал, що досягалося шляхом імплементації жорстких систем контролю, формалізованих правил та стандартизованих процедур [6]. У межах даної парадигми взаємовідносини між організацією та співробітником вибудовувалися на принципі залежності, де працівник трактується як елемент у ланцюгу створення вартості, а його економічна стабільність детермінується збереженням зайнятості. Такий підхід суттєво обмежував професійну автономію персоналу, що, своєю чергою, є стримуючим чинником сталого розвитку організації у довгостроковій перспективі.

Класична концепція "людських ресурсів" (human resources), що домінувала у ХХ ст., розглядала працівників як один вид виробничих ресурсів наряду з фінан-

совими, матеріальними та технологічними [7]. Такий підхід імпліцитно передбачає, що ресурс є вичерпним, взаємозамінним та підлягає "утилітарному" використанню задля максимізації ефективності. Управління в межах цієї парадигми здебільшого зводилося до функцій адміністрування, контролю та оптимізації витрат на персонал.

На противагу цьому, концепція "людського капіталу" (human capital) розглядає знання, навички, здібності та мотивацію співробітників як капітал — актив, що здатен накопичуватися, примножуватися та забезпечувати довгострокову цінність для організації [8]. Ця зміна в термінології відображає глибинну трансформацію у розумінні джерел конкурентної переваги. В економіці знань унікальний людський капітал стає головним чинником, що визначає здатність компанії до інновацій та адаптації.

Процеси всеохоплюючої цифрової трансформації бізнесу та глобальна криза, спричинена пандемією COVID-19, стали каталізаторами, що пришвидшили еволюцію управління людськими ресурсами (HRM). Імплементация технологій штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML), хмарних платформ та поглибленої аналітики фундаментально трансформували інструментарій та функціональні можливості HR, що, з одного боку, уможливило автоматизацію рутинних адміністративних процесів, а з іншого — надало інструменти для прийняття обґрунтованих рішень на основі даних (data-driven decision-making) [9].

Однак, за відсутності відповідної стратегії, існує ризик використання цих технологій для посилення контролю через застарілі лінійні ключові показники ефективності (KPI). Такий підхід лише поглиблює невідповідність між формальними вимірюваними показниками та реальною цінністю, яку створює працівник.

Й це дало підстави висунути гіпотезу, що адаптація традиційних принципів управління персоналом до умов ІТ-компаній на основі ціннісно-орієнтованого підходу дозволить підвищити ефективність HRM та підвищити рівень адаптивності сектору інформаційних технологій до реалій сьогодення й у перспективі — проактивну реакцію TOP-менеджменту на сучасні виклики.

Адже сучасний ринок праці, зокрема в ІТ-секторі, характеризується домінуванням представників поколінь міленіалів (Gen Y) та Z. Їхні ціннісні парадигми та мотиваційні чинники свідчать про суттєві відмінності від попередніх поколінь, що зумовлює доцільність фундаментальної ревізії корпоративних HR-стратегій. Для цих демографічних груп професійна діяльність трансформувалася з переважно джерела доходу на невід'ємний елемент самореалізації та особистісної ідентичності.

Емпіричні дослідження та аналіз ринку праці [10] дозволяють ідентифікувати ключові чинники, що детермінують рівень усвідомлення роботодавцями цінності працівників у сфері ІТ й відповідно усвідомлення працівниками своєї цінності в компанії:

— сенсоцентричність — пріоритетом є усвідомлення значущості власної роботи та її впливу на кінцевий продукт, місію компанії та суспільство загалом. Працівники прагнуть розуміти свій внесок у спільну справу.

— гнучкість та автономія, наявність високого ступеня самостійності в управлінні робочим процесом та

часом, а також можливість вибору гнучких форматів зайнятості (гібридних, віддалених) є критично важливими.

— безперервний професійний розвиток — очікується, що компанія виступатиме інвестором у розвиток персоналу, забезпечуючи доступ до програм навчання та створюючи прозорі траєкторії кар'єрного зростання.

— прозорість та справедливість — вимагається чіткість та об'єктивність критеріїв оцінки ефективності, системи винагород та кар'єрного просування. Ці покоління демонструють підвищену чутливість до будь-яких проявів упередженості, нерівності та несправедливості.

— ціннісна сумісність — вагомим чинником впливу є відповідність корпоративної культури, етичних норм та соціальної позиції компанії (зокрема, у питаннях екології, різноманітності та інклюзивності) особистим переконанням працівників.

Таким чином, відбувається парадигмальний зсув у функціях управління персоналом: від контролю над людськими ресурсами до створення сприятливого середовища для залучення, формування та розвитку людського потенціалу з урахуванням ціннісно-орієнтованого підходу, що враховує зазначені умови й перетворює опціональну перевагу та стає стратегічним імперативом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку ІТ-компаній.

На основі аналізу еволюції управлінської парадигми та специфіки ІТ-індустрії можна виділити такі ключові принципи управління персоналом ІТ-компаній у межах ціннісно-орієнтованого підходу:

- гнучкість;
- людиноцентризм;
- безперервне навчання;
- прийняття рішень на основі даних;
- прозорість;
- стратегічна узгодженість.

Гнучкість (англ. agile) є одним з основоположних принципів сучасного HR-менеджменту в ІТ-сфері. Вона характеризує здатність адаптувати управлінські підходи до мінливих умов та різноманітних команд. Традиційні універсальні політики поступаються місцем гнучким рішенням, що враховують специфіку проєктів та рівень цінності окремих працівників. Ця концепція співзвучна з ідеями П. Друкера щодо необхідності використання диференційованих підходів до людей залежно від ситуації. Особливо актуальною гнучкість стала в ІТ-індустрії, де робота організовується в динамічних проєктних командах, а компанії мають задля забезпечення власної конкурентоспроможності оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури. Зокрема в стресових умовах: під час пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення росії в Україну, яке створює додаткові економічні виклики для ІТ-компаній [11]. У результаті HR-принципи в ІТ роблять акцент на ситуаційному лідерстві (менеджери змінюють стиль управління залежно від потреб співробітників) та організаційній гнучкості (швидке перегрупування людей та ролей відповідно до розвитку проєктів). Результати досліджень у сфері Agile підтверджують ефективність такого підходу й наслідком цього стало виокремлення принципів ітеративного вдосконалення, постійного зворотного зв'язку та міжфункціональної співпраці в HR-процесах [12].

Дотримання зазначених принципів сприяє підвищенню ефективності роботи з персоналом та рівня залученості працівників й робить HR-функцію більш чутливою та менш бюрократичною за сферою прояву. Таким чином, гнучкість стала ключовою цінністю: кадрові політики розробляються як гнучкі, а не жорсткі й сам принцип гнучкості є критично важливим для IT-компаній, де цикли розроблення продуктів короткі, а вимоги до навичок персоналу можуть змінюватися протягом незначного періоду часу.

Згідно з дослідженням Американської психологічної асоціації [13], 92% працівників вважають дуже або дещо важливим, щоб роботодавець цінував їхній емоційний та психологічний добробут. Високий рівень стресу та професійне вигорання, що є особливо поширеними в інтенсивному середовищі IT-індустрії, безпосередньо корелює зі зниженням мотивації, продуктивності та підвищує бажання звільнитися. Натомість, у компаніях, що системно інвестують у добробут персоналу, спостерігається суттєве зниження плинності кадрів, зменшення кількості лікарняних днів та зростання рівня залученості персоналу [14]. Це узгоджується з підходом до менеджменту, орієнтованим на стейкхолдерів, згідно з яким компанія враховує інтереси співробітників нарівні з інтересами клієнтів та акціонерів під час ухвалення стратегічних рішень й одним із наслідків такої орієнтації є те, що організаційна культура стає стратегічним пріоритетом. В IT-компаніях культуру нерідко формують свідомо, спираючись на базові цінності (як то: прозорість, інноваційність, взаємоповага), а HR відіграє ключову роль у підтримці цієї культури — навіть під час швидкого зростання компанії або переходу на віддалену роботу. Критично важливим є створення середовища, в якому співробітники забезпечені підтримкою керівництва, доступом до необхідних ресурсів та можливостями для професійного зростання [15]. Загалом, орієнтованість на працівників є ядром ціннісно-орієнтованого підходу, оскільки передбачає повагу до особистості працівника та турботу про його благополуччя.

В умовах прискорених технологічних змін принцип безперервного навчання (lifelong learning) утвердився як фундаментальний імператив для IT-організацій. Висока динаміка інновацій призводить до стрімкого знецінення професійних компетенцій. Емпіричні дані підтверджують цю тезу: згідно з дослідженням IBM, "період напіврозпаду" технічних навичок становить лише 2,5 роки, що свідчить про експоненційну швидкість їх застарівання [16]. Відтак, сучасна парадигма HRM базується на постулаті, що навчання є перманентним процесом, а компанії зобов'язані створювати інституційні умови та стимули для постійного оновлення знань персоналу. На практиці цей принцип реалізується через розбудову інфраструктури, що підтримує концепцію "організації, що навчається" (learning organization). Вона включає широкий спектр інструментів для підвищення кваліфікації та професійного розвитку: внутрішні освітні програми, компенсацію витрат на професійну сертифікацію, системи наставництва (mentorship), фінансування участі у галузевих конференціях та надання доступу до освітніх онлайн-платформ [17]. У цьому виражається дуалізм такого підходу, що дозволяє одночасно забезпечувати:

1. Організаційну конкурентоспроможність у разі врахування потреб ринку й таким чином здійснювати підтримку відповідності компетенцій персоналу його вимогам й це є запорукою інноваційності та стійкості бізнесу.

2. Розвиток людського капіталу у разі надання працівникам можливості формування власних траєкторій кар'єрного розвитку, що позитивно впливає на їхню мотивацію та рівень утримання в компанії.

Принцип безперервного навчання тісно інтегрований із культурою зростання (growth mindset), у межах якої заохочується здобуття нових навичок та адаптація до нових ролей [18]. Для формалізації цього процесу IT-компанії часто включають показники навчальної активності (як то: кількість годин навчання, освоєння нових технологій) до систем оцінки ефективності (performance appraisal). Таким чином, безперервне навчання закріплюється як ключова корпоративна цінність, що забезпечує адаптивність персоналу та довгострокову конкурентоспроможність як окремих фахівців, так і організації в цілому.

В епоху великих даних (Big Data) фундаментальним, у контексті управління людськими ресурсами, є підхід, що базується на даних (data-driven approach), також відомий як HR-аналітика або аналітика персоналу (people analytics). Для IT-компаній, діяльність яких характеризуються високою культурою роботи з даними, він оцінюється на рівні принципів й передбачає систематичне використання аналітичних інструментів для оптимізації ключових HR-процесів: рекрутингу, управління ефективністю, розроблення систем мотивації та стимулювання праці й прогнозування плинності кадрів. Так, аналізування ефективності використання каналів залучення кандидатів дозволяє визначити найефективніші джерела талантів, а оброблення результатів опитувань персоналу використовується для оцінювання рівня залученості.

У якості технологічної основи для реалізації цього принципу виступають сучасні цифрові HRM-системи (HRIS, аналітичні панелі), що забезпечують моніторинг широкого спектра кадрових метрик у режимі реального часу [19]. Автоматизація рутинних процесів (облік робочого часу, адміністрування пільг, первинний скринінг резюме) не лише підвищує операційну ефективність, але й генерує масиви даних для проведення подальшого аналізування.

Окремим перспективним напрямом є використання технологій штучного інтелекту (AI), зокрема алгоритмів машинного навчання (ML) для скринінгу кандидатів та чат-ботів для автоматизації комунікацій [20]. Дослідження підтверджують, що використання інтелектуальних технологій дає можливість створення інноваційних підходів до HRM та сприяє підвищенню ефективності діяльності організації [21].

У теоретичному сенсі управління на основі даних корелює з концепцією доказового менеджменту (evidence-based management), стратегічною метою впровадження якого є підвищення об'єктивності та прозорості HR-рішень, що дозволяє мінімізувати ризики когнітивних упереджень та суб'єктивізму у процесі прийняття кадрових рішень.

Таблиця 1. Принципи управління персоналом ІТ-компаній

Принципи	Характеристика (сутність принципу)	Очікувані позитивні наслідки	Можливі негативні наслідки (виклики, ризики)
Гнучкості	Здатність адаптувати управлінські підходи, структури та політики до швидких змін зовнішнього середовища та потреб різних команд.	1. Швидка реакція на інновації та зміни ринку. 2. Вища адаптивність організації. 3. Підвищена залученість працівників завдяки індивідуальному підходу.	1. Ризик непослідовності у використанні політик. 2. Можливе відчуття несправедливості, якщо правила постійно змінюються. 3. Високі вимоги до управлінської компетентності керівників.
Людиноцентризму	Фокус на потребах і добробуті працівників, визнання їх ключовими стейкхолдерами організації та джерелом інновацій.	1. Зростання задоволеності та мотивації персоналу. 2. Сприяє творчості та інноваціям. 3. Краще утримання талантів і привабливість компанії як роботодавця.	1. Збільшення витрат на програми добробуту та пільги. 2. Складність у балансуванні інтересів працівників і бізнес-цілей. 3. Ризик завищених очікувань працівників («чутливість до привілеїв»).
Безперервного навчання	Постійний розвиток знань та навичок працівників; формування культури, в якій навчання триває протягом усієї кар'єри.	1. Актуальність навичок персоналу, висока інноваційність. 2. Можливості кар'єрного зростання підвищують лояльність. 3. Гнучкість робочої сили, здатної опановувати нові технології.	1. Значні затрати часу та ресурсів на навчання. 2. Можлива «втома від навчання» у частини працівників. 3. Ризик відтоку навчених кадрів до інших компаній (втрата інвестицій в навчання).
Прийняття рішень на основі даних	Використання даних, аналітики та фактів для ухвалення HR-рішень замість лише інтуїції; опора на HR-аналітику і метрики.	1. Об'єктивність та справедливість у кадрових рішеннях. 2. Можливість прогнозувати проблеми (плинність кадрів тощо) і вчасно реагувати. 3. Підвищення ефективності HR-заходів через вимірювання результатів.	1. Залежність від якості та повноти даних (ризик хибних висновків). 2. Питання конфіденційності й етики збору даних про персонал. 3. Можливе нехтування нематеріальними, людськими аспектами, які важко виміряти.
Прозорості	Відкритість і чесність у HR-процесах; доступність інформації про цілі, критерії оцінювання, прийняті рішення для співробітників.	1. Зміцнення довіри між працівниками і керівництвом. 2. Відчуття справедливості та зрозумілості процесів підвищує залученість. 3. Формування культури підзвітності та взаємної поваги.	1. Ризик розголошення конфіденційної інформації. 2. Можлива поява напруги при відкритому обговоренні негативних результатів. 3. Вимагає зрілої культури і готовності керівництва приймати критику.
Стратегічної узгодженості	Посадження політик та практик HR із стратегією та цілями компанії; розгляд HR як партнера у досягненні бізнес-результатів.	1. Забезпечує концентрування зусиль персоналу на пріоритетних напрямках розвитку компанії. 2. Сприяє довгостроковому плануванню та підготовці необхідних навичок на майбутнє. 3. Підвищує загальну ефективність і конкурентоспроможність бізнесу завдяки кращому використанню таланту.	1. Можливе недооцінювання індивідуальних потреб працівників заради стратегічних цілей. 2. Ризик короткозорості – фокус лише на поточній стратегії може заважати гнучкості при зміні ринкових умов. 3. Необхідність високої компетентності HR-фахівців у бізнес-плануванні.

Успішні ІТ-організації також культивують принцип прозорості (transparency) для використання у HR-практиках, що передбачає відкриті та послідовні комунікації щодо корпоративних цілей, управлінських рішень й механізмів зворотного зв'язку. Зокрема, традиційні конфіденційні моделі оцінювання ефективності роботи персоналу заміщуються практиками регулярних відкритих

обговорень результатів та публічного визнання досягнень. Дослідження сучасних систем HRM підтверджують, що прозорі процедури найму, адаптації, оцінювання та розвитку є критично важливими для формування довіри персоналу [22] — коли працівники впевнені, що кар'єрне зростання та система винагород базуються на об'єктивних критеріях оцінювання, це підвищує рівень

лояльності та довіри до керівництва. Прозорість також є необхідною умовою для імплементації цифрових HR-інструментів. Чітке інформування персоналу про те, яким чином використовуються їхні дані (як то: з систем моніторингу чи аналітики), забезпечує повагу до приватності та підтримує на високому рівні довіру до системи. Таким чином, прозорість як принцип відображає цінності відкритості та чесності, сприяє формуванню організаційної атмосфери довіри і взаємної відповідальності.

Сучасне управління персоналом у IT-секторі базується на принципі стратегічної узгодженості, згідно з яким HR-стратегія повинна бути тісно інтегрована у загальну стратегію й узгоджена з цілями організації. У рамках цієї парадигми HR-департамент розглядається не як допоміжна адміністративна одиниця, а як стратегічний партнер бізнесу. Відповідно, усі ініціативи у сфері HRM (рекрутинг, навчання, управління ефективністю, система винагород) мають бути прямо пов'язані з ключовими бізнес-результатами (ОКР), такими як інноваційна спроможність, якість продуктів, рівень задоволеності клієнтів та темпи зростання компанії.

Як зазначають М. Армстронг та С. Тейлор, "ключове завдання HRM полягає у забезпеченні організації потрібними людьми з відповідними навичками на потрібних посадах у потрібний час для реалізації стратегії" [23], на практиці це виражається у проактивному рекрутингу під майбутні потреби компаній в компетенціях (у сферах AI чи кібербезпеки), використанні HR-аналітики для прогнозування ефективності роботи команд та розробленні програм розвитку лідерства відповідно до довгострокових цілей. Й таким чином стратегічна узгодженість гарантує, що HR-функція направлена як на точну операційну ефективність, так і на формування довгострокової організаційної цінності з фокусуванням на ролі людського капіталу при реалізації бізнес-стратегії.

Зокрема, принцип безперервного навчання не лише забезпечує актуальність компетенцій персоналу, але й слугує інструментом реалізації людиноцентристського підходу, результатом чого є перенаправлення інвестицій компанії на розвиток персоналу. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню їхньої залученості та інноваційної активності. Аналогічно, управління на основі даних надає інструментарій для моніторингу та оцінки ефективності стратегічної узгодженості HR-ініціатив із загальними бізнес-цілями.

У табл. 1 узагальнено принципи управління персоналом з виокремленням можливих позитивних та негативних наслідків у процесі управління IT-компаніями у разі їх практичного використання.

Наведені у табл. 1 принципи управління персоналом у IT-компаніях не функціонують ізольовано, а є базою для формування ціннісно-орієнтованої системи й дають можливість сформувати KPI та ОКР з урахуванням специфіки їх діяльності й забезпечити досягнення синергетичного ефекту інтеграції принципів управління персоналом у разі цілеспрямованої, тісної взаємодії її складників та результативній дії таких показників / критеріїв. Зазначене дозволило підтвердити гіпотезу, що запровадження у практичну діяльність ціннісно-орієнтованого підходу у разі адаптації традиційних принципів

управління персоналом до умов IT-компаній сприятиме підвищенню ефективності HRM та рівня адаптивності технологічного сектору до актуальних викликів з перспективою формування системного базису для проактивного стратегічного реагування TOP-менеджменту.

Таким чином, фундаментальні цінності, такі як гнучкість, довіра, розвиток і орієнтація на людину, є фундаментальним базисом управління персоналом, що забезпечує їхню комплексне функціонування.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом в сучасних IT-компаніях є цілісною системою, детермінованою унікальною динамікою технологічної галузі та оновленою ціннісною парадигмою менеджменту. Така система реалізується через сукупність конкретних практик, що включають компетентнісний підхід до рекрутингу, гнучкі моделі управління ефективністю, комплексні програми розвитку персоналу, сприятливі умови праці, ініціативи з підтримки добробуту та використання HR-аналітики.

Ефективний HRM не є статичним станом, а процесом перманентної трансформації, зумовлений постійним розвитком технологій та кон'юнктури ринку. У цьому контексті гнучкі, людиноцентричні, що базуються на об'єктивних даних, підходи до управління персоналом набувають статусу стратегічних імперативів з перспективою забезпечення економічного зростання компаній.

У процесі дослідження підтверджено гіпотезу, що запровадження у практичну діяльність ціннісно-орієнтованого підходу у діяльність IT-компаній сприятиме підвищенню ефективності HRM та рівня адаптивності технологічного сектору до актуальних викликів для подальшого проактивного стратегічного реагування TOP-менеджменту.

Таким чином, імплементація ціннісно-орієнтованого підходу до HRM дозволяє IT-компаніям підвищити свою організаційну стійкість, інноваційний потенціал та конкурентоспроможність у боротьбі за таланти в сучасному глобальному середовищі. Перспективами подальших розвідок за тематикою дослідження є проведення дослідження ефективності управління персоналом з урахуванням при цьому специфіки діяльності IT-компаній й формування набору KPI та ОКР у контексті можливості практичного використання таких показників / критеріїв завдяки тісній взаємодії та синергетичному ефекту.

Література:

1. Zhang J., Chen Z. (2023), Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, pp. 1—17. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
2. 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>
3. Nawaz N., Arunachalam H., Pathi B. K., Gajenderan V. (2024), The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4 (1), 100208. <https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2023.100208>

4. Babu H. V., Sahayam D. (2024), Exploring challenges faced by human resource managers during the COVID-19 pandemic: insights from a qualitative case study in Chennai. *Cogent Business & Management*, 11 (1), 2427843. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2427843>
5. Назарова Г., Руденко В., Урдуханов Р., Хоменко П. (2022), Трансформація принципів управління персоналом у сучасному менеджменті. *Економіка розвитку*, 21 (4), 59—67. [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67)
6. Zhao H., Ma Q., Yuan Y., Ding T. (2025), Platform-Based Human Resource Management Practices of the Digital Age: Scale Development and Validation. *Sustainability*, 17, 5762. <https://doi.org/10.3390/su17135762>
7. Yilmaz A. (2023), The Evolution of Human Resource Management in Managerial Thinking. *Journal of Society, Economics and Management*, 4 (1), 35—50.
8. Srivastava K., Das R. C. (2015), Human capital management: Economics of psychological perspective. *Industrial Psychiatry Journal*, 24 (2), 115—118. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.181717>
9. Shahiduzzaman M. (2025), Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis. *Administrative Sciences*, 15 (2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci15020051>
10. Mercer (2023), Attracting and retaining the right talent in a people-first future: 2023-2024 Inside Employees' Minds study. Available at: <https://www.mercer.com/...> (Accessed 7 Oct 2025).
11. Бреус С. В., Денисенко М. П., Глухов М. О., Цимбаленко О. Е. (2024). ІТ-компанії: інформаційні технології як інструмент адаптації до сучасних реалій економічного розвитку України. *Інвестиції: практика та досвід*, № 13, с. 66—70. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.66>
12. Hartanto H. (2024), Agile HR: Fostering Innovation and Adaptability In Human Resource Practices. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 5 (6), 1673—1687. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i6.2778>
13. American Psychological Association (2023), Work in America 2023: A psychological perspective on workplace health and well-being. Available at: <https://www.apa.org/...> (Accessed 7 Oct 2025).
14. Orso V., Ziviani R., Bacchiega G., Bondani G., Spagnolli A., Gamberini L. (2022), Employee-centric innovation: Integrating participatory design and video-analysis to foster the transition to Industry 5.0. *Computers & Industrial Engineering*, 173, 108661. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108661>
15. Міщенко Т. В. (2024). Основні аспекти нематеріальної мотивації в ІТ-компаніях. *Україна XXI століття: тенденції та перспективи розвитку*. Збірник матеріалів XXV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (спільно з проєктом Європейської комісії "Європейський рік навичок в Україні: інновації та розширення можливостей"), до 33-річчя заснування Європейського університету, 10 жовтня 2024 р., Т. 2, с. 9—11. Європейський університет, Київ, Україна.
16. IBM (2020, December 6), Skills transformation for the 2021 workplace. IBM Training. Available at: <https://www.ibm.com/...> (Accessed 7 Oct 2025).
17. Chief Learning Officer Magazine (2024, July 11), The crucial need for continuous learning across the data center cloud and hosting space. *InnovOrg*. Available at: <https://innovorg.com/...> (Accessed 7 Oct 2025).
18. LinkedIn Learning (2024), 2024 Workplace Learning Report: The annual survey on learning and development trends. Available at: <https://learning.linkedin.com/...> (Accessed 7 Oct 2025).
19. Strohmeier S. (2020), Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift for Personalforschung*, 34 (3), 345—365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
20. Міщенко Т. В. (2024). Штучний інтелект як інновація в системі управління персоналом. *Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції* (Ірпінь, 31 травня 2024 р.). Ірпінь: Державний податковий університет, с. 404—406.
21. Mitra A., Ghosh P. (2025), HR analytics and AI adoption in IT sector: Reflections from practitioners. *Journal of Work-Applied Management*, 13 (2), 25—41. <https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0019>
22. Jaskeviciute V. (2021), Trust in organization effect on the relationship between HRM practices and employee well-being. *SHS Web of Conferences*, 120, 02021. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112002021>
23. Armstrong M., Taylor S. (2023), *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.

References:

1. Zhang, J. and Chen, Z. (2023), "Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age", *Journal of the Knowledge Economy*, pp. 1—17. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
2. Borovykov, O., Khilukha, O. and Sochynska-Sybirseva, I. (2025), "Features and trends in the development of HR management in Ukraine", *Human Resources Management and Services*, vol. 7, no. 3, p. 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
3. Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B.K. and Gajenderan, V. (2024), "The adoption of artificial intelligence in human resources management practices", *International Journal of Information Management Data Insights*, vol. 4, no. 1, p. 100208. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100208>
4. Babu, H.V. and Sahayam, D. (2024), "Exploring challenges faced by human resource managers during the COVID-19 pandemic: insights from a qualitative case study in Chennai", *Cogent Business & Management*, vol. 11, no. 1, p. 2427843. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2427843>
5. Nazarova, H., Rudenko, V., Urdukanov, R. and Khomenko, P. (2022), "Transformation of personnel management principles in modern management", *Ekonomika rozvytku*, vol. 21, no. 4, pp. 59—67. [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67)
6. Zhao, H., Ma, Q., Yuan, Y. and Ding, T. (2025), "Platform-Based Human Resource Management Practices of the Digital Age: Scale Development and Validation",

Sustainability, vol. 17, p. 5762. <https://doi.org/10.3390/su17135762>

7. Yilmaz, A. (2023), "The Evolution of Human Resource Management in Managerial Thinking", Journal of Society, Economics and Management, vol. 4, no. 1, pp. 35—50.

8. Srivastava, K. and Das, R.C. (2015), "Human capital management: Economics of psychological perspective", Industrial Psychiatry Journal, vol. 24, no. 2, pp. 115—118. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.181717>

9. Shahiduzzaman, M. (2025), "Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era: A Thematic Analysis", Administrative Sciences, vol. 15, no. 2, p. 51. <https://doi.org/10.3390/admsci15020051>

10. Mercer (2023), "Attracting and retaining the right talent in a people-first future: 2023—2024 Inside Employees' Minds study", available at: <https://www.mercer.com/en-us/insights/talent-and-transformation/attracting-and-retaining-talent/2023-2024-inside-employees-minds-survey-report/> (Accessed 7 Oct 2025).

11. Breus, S., Denysenko, M., Hlukhov, M. and Tsymbalenko, O. (2024), "IT companies: information technologies as a tool for adaptation to modern realities of economic development of Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, no. 13, pp. 66-70. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.66>

12. Hartanto, H. (2024), "Agile HR: Fostering Innovation and Adaptability In Human Resource Practices", Dinasti International Journal of Education Management And Social Science, vol. 5, no. 6, pp. 1673—1687. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i6.2778>

13. American Psychological Association (2023), "Work in America 2023: A psychological perspective on workplace health and well-being", available at: <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2023-workplace-health-well-being> (Accessed 7 Oct 2025).

14. Orso, V., Ziviani, R., Bacchiaga, G., Bondani, G., Spagnoli, A. and Gamberini, L. (2022), "Employee-centric innovation: Integrating participatory design and video-analysis to foster the transition to Industry 5.0", Computers & Industrial Engineering, vol. 173, p. 108661. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108661>

15. Mishchenko, T.V. (2024), "Key aspects of non-material motivation in IT companies", Ukraina XXI stolittia: tendentsii ta perspektyvy rozvytku. Zbirnyk materialiv XXV Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh (spilno z proiektoom Yevropeiskoi Komisii "Yevropeiskyi rik navychok v Ukraini: innovatsii ta rozshyrennia mozhlyvosti"), do 33-richnytsi zasnuvannia Yevropeiskoho universytetu [Ukraine in the 21st century: trends and prospects of development. Proceedings of the 25th All-Ukrainian scientific-practical conference of students, postgraduates and young scientists], European University, Kyiv, Ukraine, 10 Oct 2024, vol. 2, pp. 9—11.

16. IBM (2020), "Skills transformation for the 2021 workplace", IBM Training, available at: <https://www.ibm.com/blogs/ibm-training/skills-transformation-2021-workplace> (Accessed 7 Oct 2025).

17. Chief Learning Officer Magazine (2024), "The crucial need for continuous learning across the data center

cloud and hosting space", InnovOrg, available at: <https://innovorg.com/the-crucial-need-for-continuous-learning-across-the-data-center-cloud-and-hosting-space/> (Accessed 7 Oct 2025).

18. LinkedIn Learning (2024), "2024 Workplace Learning Report: The annual survey on learning and development trends", LinkedIn, available at: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2024> (Accessed 7 Oct 2025).

19. Strohmeier, S. (2020), "Digital human resource management: A conceptual clarification", German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift for Personalforschung, vol. 34, no. 3, pp. 345—365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>

20. Mishchenko, T.V. (2024), "Artificial intelligence as an innovation in the human resource management system", Ekonomichni perspektyvy pidpriemnytstva: vyklyky voiennoho chasu ta povoiennoi vidbudovy: zbirnyk materialiv VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Economic prospects of entrepreneurship: challenges of wartime and post-war reconstruction], State Tax University, Irpin, Ukraine, 31 May 2024, pp. 404—406.

21. Mitra, A. and Ghosh, P. (2025), "HR analytics and AI adoption in IT sector: Reflections from practitioners", Journal of Work-Applied Management, vol. 13, no. 2, pp. 25—41. <https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2025-0019>

22. Jaskeviciute, V. (2021), "Trust in organization effect on the relationship between HRM practices and employee well-being", SHS Web of Conferences, vol. 120, article 02021. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112002021>

23. Armstrong, M. and Taylor, S. (2023), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 16th ed, Kogan Page, London, UK.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663