Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Радевич Володимир Іванович

УДК 658.3:004(477)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Стратегічне управління розвитком персоналу в ІТ компаніях України

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

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

Здобувач освітнього ступеня_____ В. І. Радевич___
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____Вербовська Л.С., к.е.н., доц.__
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф._____ І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
зав. каф., проф._____ І. П. Кінаш_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Радевичу Володимиру Івановичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегічне управління розвитком персоналу в ІТ компаніях України
керівник роботи к.е.н., доц. Вербовська Л. С.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від « 27» листопада 2025 р._№ _735/7
2. Строк подання студентом роботи 22 грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти, публічна інформація про результати діяльності компанії, статут, аналітична інформація
.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ КОМПАНІЯХ. РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ SOLOWAY TECHNOLOGIES
ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1. П'ять рівнів оцінки в моделі Д. Філліпса
Слайд 2. Обсяг ІТ-експорту за кварталами, 2024 рік.
Слайд 3. Кількість вакансій на jobs.dou.ua за роками.
Слайд 4. Напрями та асортимент послуг, які надає SoloWay Technologies.
Слайд 5. Поточний стан ключових метрик SoloWay Technologies
Слайд 6. Програма розвитку персоналу для SoloWay Technologies
Слайд 7. Цілі оцінювання за Д Філліпсом.
Слайд 8. Результати опитування щодо пріоритетності мотивів трудової активності працівників SoloWay Technologies

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	02.11.25-10.11.25	виконано
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	18.11.25-30.11.25	виконано
3	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ КОМПАНІЯХ	02.12.25-09.12.25	виконано
4	РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ SOLOWAY TECHNOLOGIES	15.12.25-19.12.25	виконано
5	ВИСНОВКИ.	22.12.25-23.12.25	виконано
	ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	24.12.25-27.12.25	виконано

Студент-магістрант _____ Радевич В. І.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Вербовська Л. С.
Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від традиційних до сучасних підходів до управління людськими ресурсами.

Метою магістерської роботи є розробка та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком персоналу в IT-компанії SoloWay Technologies.

Об’єктом дослідження виступають процеси стратегічного управління розвитком персоналу в міжнародній IT-компанії SoloWay Technologies.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й реалізації стратегії розвитку персоналу в IT-компаніях в умовах високої конкуренції, технологічної трансформації та зовнішньої невизначеності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1 Проаналізувати еволюцію концепцій управління персоналом від традиційних до сучасних підходів, висвітлити роль стратегічного управління людськими ресурсами у досягненні бізнес-цілей IT-компаній та визначити ключові HR-тренди 2025 року.

2 Дослідити сучасний стан IT-сектора України, оцінити вплив зовнішніх факторів на розвиток персоналу та проаналізувати діяльність SoloWay Technologies з позиції HR-метрик та внутрішньої стабільності.

3 Провести діагностику існуючих процесів управління розвитком персоналу в SoloWay Technologies, виявити сильні сторони та зони вдосконалення.

4 Розробити комплекс рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком персоналу.

5 Обґрунтувати практичну цінність запропонованих рішень для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії та узгодження стратегічних цілей організації з особистими цілями працівників.

Ключові слова: персонал, стратегія, розвиток управління персоналом, IT-компанії.

ABSTRACT

The relevance of the study is driven by the need to transition from traditional to modern approaches to human resource management.

The aim of the master's thesis is to develop and substantiate recommendations for improving the strategic management of personnel development in the IT company SoloWay Technologies.

The object of the study is the processes of strategic management of personnel development in the international IT company SoloWay Technologies.

The subject of the study comprises the theoretical, methodological, and practical aspects of forming and implementing personnel development strategies in IT companies under conditions of high competition, technological transformation, and external uncertainty.

To achieve the stated aim, the following tasks have been defined:

1 Analyze the evolution of personnel management concepts from traditional to modern approaches, highlight the role of strategic human resource management in achieving the business goals of IT companies, and identify key HR trends for 2025.

2 Examine the current state of Ukraine's IT sector, assess the impact of external factors on personnel development, and analyze the activities of SoloWay Technologies from the perspective of HR metrics and internal stability.

3 Conduct diagnostics of the existing personnel development management processes at SoloWay Technologies, identifying strengths and areas for improvement.

4 Develop a comprehensive set of recommendations for enhancing strategic personnel development management.

5 Substantiate the practical value of the proposed solutions in ensuring the company's long-term competitiveness and aligning organizational strategic goals with employees' personal goals.

Keywords: personnel, strategy, personnel development management, IT companies.

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1 Концептуально-філософські основи управління персоналом	8
1.2 Науково - практичні підходи до формування управління розвитком персоналу	13
1.3 Стратегічний менеджмент в контексті управління персоналом	21
Висновок до 1-го розділу	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ КОМПАНІЯХ	29
2.1 Дослідження сучасного стану ІТ компаній України в умовах зовнішніх викликів	29
2.2 Загальна характеристика діяльності та аналіз середовища SoloWay Technologies	36
2.3 Діагностика управління розвитком персоналу в SoloWay Technologies	44
Висновок до 2-го розділу	53
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ SOLOWAY TECHNOLOGIES	54
3.1 Розробка стратегії управління розвитком персоналу SoloWay Technologies	54
3.2 Напрями для підвищення рівня лояльності персоналу в SoloWay Technologies	60
3.3 Застосування техніки MESS MAPPING™ як HR-інструменту в управлінні персоналом в SoloWay Technologies	64
Висновок до 3-го розділу	66
ВИСНОВКИ	67
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Сучасний ІТ-сектор є одним із найбільш динамічних і стратегічно важливих сегментів економіки України, який навіть в умовах повномасштабної війни забезпечує значні валютні надходження, сприяє диджиталізації держави та розвитку military-tech напрямків. Водночас галузь стикається з серйозними викликами: гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів, високою зовнішньою невизначеністю через військові дії, скороченням експорту ІТ-послуг та посиленням глобальної конкуренції. У таких умовах стратегічне управління розвитком персоналу стає ключовим фактором стійкості ІТ-компаній.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від традиційних до сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Дослідження стратегічного управління розвитком персоналу на прикладі SoloWay Technologies дозволяє розробити практичні рекомендації, що сприятимуть довгостроковій конкурентній перевазі компанії та ІТ-сектора України загалом.

Метою магістерської роботи є розробка та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком персоналу в ІТ-компанії SoloWay Technologies.

Об’єктом дослідження виступають процеси стратегічного управління розвитком персоналу в міжнародній ІТ-компанії SoloWay Technologies.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й реалізації стратегії розвитку персоналу в ІТ-компаніях в умовах високої конкуренції, технологічної трансформації та зовнішньої невизначеності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1 Проаналізувати еволюцію концепцій управління персоналом від традиційних до сучасних підходів, висвітлити роль стратегічного управління людськими ресурсами у досягненні бізнес-цілей ІТ-компаній та визначити ключові HR-тренди 2025 року.

2 Дослідити сучасний стан ІТ-сектора України, оцінити вплив зовнішніх факторів на розвиток персоналу та проаналізувати діяльність SoloWay Technologies з позиції HR-метрик та внутрішньої стабільності.

3 Провести діагностику існуючих процесів управління розвитком персоналу в SoloWay Technologies, виявити сильні сторони та зони

вдосконалення.

4 Розробити комплекс рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком персоналу.

5 Обґрунтувати практичну цінність запропонованих рішень для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії та узгодження стратегічних цілей організації з особистими цілями працівників.

Теоретичну та методологічну основу магістерського дослідження становлять сучасні концепції та стратегії управління і розвитку персоналу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері стратегічного управління людськими ресурсами, а також практичний досвід і рекомендації керівників провідних міжнародних компаній.

Інформаційну базу дослідження становлять теоретичні положення та розробки, опубліковані у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування та розвитку привабливого бренду роботодавця, нормативно-законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємств, галузеві аналітичні матеріали, фінансова звітність суб'єкта господарювання, офіційні сайти організацій, інтернет-ресурси та сторінки.

Наукова новизна отриманих результатів є застосування методу п'ятирівнневої моделі модель Д. Філліпса для розрахунку рентабельність інвестицій (ROI) стратегічного управління розвитком персоналу.

Вдосконалення, набуло подальшого розвитку: підходи до управління розвитком персоналу в ІТ компаніях.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані пропозиції дозволять ІТ компаніях адаптувати у своїй діяльності.

Магістерська робота є науково-дослідницька, самостійно виконана, завершена наукова робота.

Магістерська робота складається - вступ, три розділи, висновку, перелік використаних джерел - 57, загальний обсяг роботи 73 сторінок основного тексту, 11 таблиць, 13 рисунків.

Вербовська Л. С., Радевич В. І., Стахів М. І. Сучасні інструменти управління персоналом в умовах змін. Щорічна (XVI) міжнародна науково-практична Internet-конференція студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність. ФОРВАРД-2025», 25 грудня 2025 року, м. Харків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Концептуально-філософські основи управління персоналом

Людські ресурси є одним із чотирьох факторів виробництва, поряд з капіталом, землею та підприємництвом. Люди є найважливішими серед факторів, що визначають успіх компанії [1], цифровізація є для багатьох країн ключовим механізмом прискорення економічного зростання. Однак, на глобальному рівні її розвитку перешкоджає серйозна нестача фахівців у галузі інформаційних технологій (ІТ), які є основною рушійною силою цифрової економіки. Тому важливою темою обговорень в урядових колах та професійній спільноті сьогодні стає питання розкриття потенціалу ІТфахівців для забезпечення високих темпів розвитку цифрової економіки та конкурентоспроможності на світовому ринку [2].

Псюк Р.М. [3] в дослідження констатує, що людина в організації виконує роль керівника (суб'єкта управління) та виконавця (об'єкта управління). Тому людські ресурси є центральним і головним елементом в будь-якій системі управління діяльністю підприємства. Люди визначають придатність обладнання і технологій, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організації.

Забезпечення ефективної роботи людських ресурсів, що формують персонал підприємства, вимагає послідовності певних дій, тобто управління, що забезпечує цілеспрямований вплив на діяльність людей з метою досягнення ефективності та розвитку підприємства. Загалом, під управлінням людськими ресурсами розглядають діяльність, спрямовану на формування людських ресурсів організації і їх координацію [3].

З огляду на сильнозмінне зовнішнє середовище та вище подане, розглянемо концептуальні засади управління людськими ресурсами (УЛР), філософія яких заклалася ще у 1980-х роках, і підкріплена низкою теорій, запозичених із поведінкових наук, а також зі сфер стратегічного менеджменту, людського капіталу та індустріальних (трудових) відносин.

В процесі еволюції філософія УЛР зазнала значних транфсормацій, і термін «УЛР» почали використовувати як синонім до управлінням персоналом. Звернемо увагу на визначення Сторі [4], яке звучить так, «У своєму загальному, широкому й популярному значенні HRM просто означає будь-яку систему управління людьми».

Сучасність підходів та практик УЛР більше не визначається первинною філософією, створюючи надійну базу для осмислення та розвитку практики управління персоналом.

Отже, управління людськими ресурсами можемо визначити як стратегічний, інтегрований та узгоджений підхід до залучення, розвитку та забезпечення добробуту людей, які працюють в організаціях.

Boxall і Purcell [4] визначили УРЛ як «усі види діяльності, пов'язані з управлінням трудовими відносинами в організації».

Комплексне визначення УЛР за Вотсон [4] — це управлінське використання зусиль, знань, здібностей і відданої поведінки, які люди вносять у діяльність авторитетно скоординованої людської організації в межах трудового обміну (або більш тимчасових договірних відносин) з метою виконання робочих завдань таким чином, щоб забезпечити подальше існування організації.

Армстронг М. [4] сформував основні цілі УЛР:

- підтримка досягнення організацією своїх цілей шляхом розроблення та впровадження стратегій управління людськими ресурсами, інтегрованих із загальною бізнес-стратегією (стратегічне УЛР);
- сприяння формуванню культури високої результативності;
- забезпечення організації талановитими, кваліфікованими та залученими працівниками;
- створення позитивних трудових відносин між керівництвом і працівниками та клімату взаємної довіри;
- заохочення застосування етичного підходу до управління персоналом.

Однак, слід звернути увагу на перелік цілей УЛР, запропонований Дайєром і Холдером [4, с. 22–28], які згрупували їх за наступними напрямами: внесок (якої поведінки очікують від працівників?), склад (яка чисельність персоналу,

співвідношення посад і структура компетенцій потрібні?), компетентність (який загальний рівень здібностей бажаний?) та відданість (який рівень прихильності й ідентифікації працівників з організацією очікується?).

В 1987 році Гест [4] представив чотири ключові цілі УЛР: стратегічну інтеграцію, високий рівень відданості, високу якість і гнучкість.

Представимо місію УЛР, як на думку Боксалл [4, с. 63] полягає в підтримці життєздатності фірми шляхом стабілізації економічно ефективної та соціально легітимної системи управління працею.

Досліджуючи філософське підґрунтя управління людськими ресурсами, Нун [4] висловлював сумніви щодо того, чи є УЛР моделлю або теорією, адже вона містила низку загальних принципів і переконань щодо того, як саме це управління має здійснюватися.

В 1989 році Легге [4, с. 25] представила своє бачення філософії УЛР, яке базувалося на аналізі низки моделей. Легге виділила спільні риси, зокрема, кадрова політика має бути інтегрованою зі стратегічним бізнес-плануванням і використовуватися для підтримки відповідної (або трансформації невідповідної) організаційної культури; людські ресурси є цінними та становлять джерело конкурентних переваг; їх можна найефективніше використовувати за допомогою взаємоузгоджених політик, що сприяють формуванню відданості та, як наслідок, заохочують готовність працівників діяти гнучко в інтересах «адаптивної організації», яка прагне досконалості.

Однак, Сторі [4] зазначав, що переконання УЛР ґрунтуються на припущеннях про те, що саме людські ресурси забезпечують конкурентну перевагу, що метою має бути підвищення відданості працівників, що HR-рішення мають стратегічне значення і тому HR-політика повинна бути інтегрованою в загальну бізнес-стратегію.

Дослідник Псюк Р.М. [3] в роботі представив сучасну філософію управління людськими ресурсами, яка базується на концепції, що охоплює систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління людськими ресурсами, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму

реалізації зазначених складових у відповідності з вимогами макро- і мікроекономічних умов, в яких розвивається організація. Попри те, що дана концепція включає розробку методології управління людськими ресурсами, формування системи управління людськими ресурсами і розробку технології управління людськими ресурсами, її зміст дещо відрізняється за об’єктом управління. До особливостей управління людськими ресурсами автор [3], наводить наступні властивості персоналу:

- системність як окремого працівника, так і групи, спільноти;

- сполучення в персоналі ознак як об'єкта, так і суб'єкта управління;

- залежність поведінки і властивостей персоналу від ситуації і її суб’єктивної оцінки;

- залежність результатів діяльності від організації праці і комунікацій; необхідність спеціальних управлінських знань для управління людьми; вплив, якого діяльність персоналу впливає на результати організації в цілому;

- недосконаліть методів виявлення закономірностей групової поведінки;

- будь-який управлінський вплив на персонал – це взаємодія, що викликає активність;

- схильність до впливу не тільки виробничих умов, але зовнішніх та внутрішніх факторів;

- схильність до утворення інших систем, груп, що ведуть до появи нових факторів поведінки [3].

Дослідниця Малиновська Г. В. [5] акцентує увагу на процесі планування УЛР підприємства як «.. замкнутий циклічний процес оцінки та перегляду стратегії, бізнес-цілей та планів підприємства, аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінки відповідності поточних обсягу та стану … майбутнім потребам, безпосереднього планування розвитку та впровадження системи вимірювання, моніторингу та звітування про реалізацію процесу планування». І основною метою даного процесу є такий розвиток персоналу за його якісними та кількісними характеристиками, який відповідає поєднанню стратегічних цілей розвитку підприємства й цілей особистісного та професійного розвитку кожного працівника та, відповідно, забезпечує конкурентоздатність

господарюючого суб'єкта в довгостроковому періоді [5].

Дослідниця Данилюк-Черних І.М. [6] досліджуючи концептуальні засади УЛР констатує, що ефективність людських ресурсів підприємств залежить від розвитку, а саме, за допомогою освітньо-кваліфікаційних програм, технологій та інструментів розвитку слід обґрунтувати і запропонувати такі інноваційні рішення, які б врахували зміни в ринковому середовищі, сформовані в останнє десятиліття XX і перше десятиліття XXI століть у процесі становлення і розвитку економіки знань та інформації, в умовах якої здатність навчатися і рівень знань персоналу є єдиним фактором, спроможним бути конкурентною перевагою підприємства, яка належить до компетенції керівників процесами розвитку ЛР. Також авторка [6] запропонувала розглядати їх через модифікацію біо-соціо-економічної моделі окремішньої особистості з допомогою складових індивідуального інтелекту (ІІ) з її ж людським капіталом (ЛК), який інтерпретовано комплексом таких складових, як інтелектуальний (ІК), соціальний (СК) і статусний (СтК) капітали, які є продуктами активної діяльності індивідуального інтелекту (ІІ), довівши, що вони можуть бути використані для управління ЛК будь-якої множини елементарних носіїв інтелектуальних характеристик будь-якої організованої спільноти (групи, підрозділу, підприємства тощо), що відкриває можливість аналізувати множинні моделі носіїв інтелекту і людського капіталу для забезпечення на цій основі успішного функціонування [6].

Звернуто увагу і на дослідження Ревтюк Є.А. [7], запропонував, розрізняти фіктивну та продуктивну складові у досягненні цілей підприємства в контексті УЛР.

Кісь С. Я. [8, с. 166] стверджує, що досягнення необхідної умови УЛР є можливим за рахунок впливу на формування і розвиток особистих якостей керівника, у необхідності змін у змістовному наповненні знань, які він отримує.

Як результат, концепція УЛР мала потужне теоретичне підґрунтя, яке значною мірою спирається на теорії відданості та мотивації, а також на інші ідеї, запозичені з різних галузей, зокрема, базуючись і інших теоріях, зокрема ресурсно-орієнтованому підході (resource-based view).

Сучасні концептуально-філософське середовище вимагає, як від керівників, так і працівників використовувати сучасні інструменти розвитку для підвищення формування доданої вартості. Такими інструментами в умовах змін виступають штучний інтелект та зелений HRM покращують функції управління персоналом, адже усі функції управління в умовах змін зазнали цифрової трансформації [27], що призвело кращої продуктивності на робочу місці.

Спираючись на дослідження сучасних науковців [28-30], можемо констатувати, що штучний інтелект створює цінність майже у всіх аспектах ланцюжка створення вартості на робочому місці, що робить важливим для працівників у галузі штучного інтелекту [31].

Навчання та розвиток важливі для компоненти для ефективної імплементації керівниками сучасних суб'єктів господарювання. Так, практики зеленого HRM підвищують екологічну свідомість та навички працівників, сприяючи формуванню робочої сили, здатної «правильно» застосовувати ШІ в діяльності та навчанні. Поєднання ШІ та зеленого HRM розвиває здібності, підсилюють працівників відповідними навичками та знаннями через цільові програми навчання та розвитку, а мотивація посилюється шляхом поєднання відповідної поведінки з винагородами, визнанням та кар'єрним зростанням, заохочуючи працівників до активних ініціатив [32].

Результати проведеного контент-аналізу дозволяють перейти до наступного параграфа дослідження, а саме формування науково – практичного підходу до формування стратегічного управління розвитокм персоналу в ІТ.

1.2 Науково - практичні підходи до формування управління розвитком персоналу

Останнім часом менеджмент сучасних ІТ-компаній приділяє особливу увагу оцінюванню та моніторингу розвитку персоналу. В умовах жорсткої конкуренції та інтернаціоналізації бізнесу саме розвиток кадрового потенціалу є ключовим фактором досягнення стратегічних цілей компанії.

Актуальність оцінки ефективності управління розвитком персоналу

зумовила появу великої кількості теоретичних та емпіричних досліджень у цій сфері, що, у свою чергу, спонукало вітчизняних і зарубіжних вчених до класифікації моделей і методів оцінки. Основні підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу поділяють на три типи: практико-орієнтований, процесно-орієнтований та дослідницько-орієнтований.

Практико-орієнтований підхід запропонував Д. Кіркпатрік, який прагнув визначити, наскільки програми навчання досягають поставлених цілей. Він розробив відому «модель чотирьох рівнів» оцінки [9]:

1 Реакція – задоволеність учасників процесом навчання.

2 Засвоєння – рівень опанування знань і навичок (за результатами тестів, співбесід тощо).

3 Поведінка – застосування отриманих знань на практиці.

4 Результати – вплив на бізнес-показники (зростання продуктивності, прибутку, зниження плинності кадрів).

Пізніше Д. Філліпс удосконалив цю модель, додавши п’ятий рівень – розрахунок рентабельності інвестицій (ROI) у розвиток персоналу шляхом порівняння грошового вираження ефекту з витратами на програму, що робить модель особливо цінною для бізнесу, оскільки вона не лише оцінює процес навчання, а й демонструє його фінансовий внесок у результати компанії.

Модель Д. Філліпса часто називають V-моделлю, бо її рівні візуально утворюють букву «V» на схемах: від початкових реакцій до кінцевого фінансового ефекту. На рисунку 1.1 представимо п’ять рівнів оцінки в моделі Д. Філліпса.

Так як, Д. Філіпсом запропоновано розраховувати рентабельність інвестицій (ROI), представимо формули для їх розрахунку, та методологію (рис. 1.2).

$$\text{Коефіцієнт вигод/витрат (BCR)} = \text{Монетизовані вигоди} / \text{Витрати} \quad (1.1)$$

$$\text{ROI (\%)} = (\text{Монетизовані вигоди} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\% \quad (1.2)$$

Позитивний ROI > 0% означає окупність; типові значення для успішних

програм — 50–200%.



Рисунок 1.1 - п’ять рівнів оцінки в моделі Д. Філліпса.

Джерело: [10]

На рисунку 1.2 представимо методологію рентабельності інвестицій Д. Філліпса , яка являє собою покроковий та надійний процес, який задовольняє потребу демонстрації цінності, що використовується організаціями по всьому світу. Методологія є простою у використанні та перевіреним процесом, який

дозволяє створити збалансований набір даних, що є правдоподібними, реалістичними та точними, особливо з точки зору спонсорів та ключових зацікавлених сторін. Щоб розподілити кошти на програми, проекти та ініціативи з покращення, які забезпечують найвищу цінність, ви повинні мати метод, який достовірно доводить або «показує» цінність [10].

Методологія ROI – це збалансований підхід до вимірювання, який враховує шість типів даних:

1 Реакція та заплановані дії – Рівень 1.

2 Навчання - Рівень 2.

3 Застосування та впровадження – рівень 3.

4 Вплив на бізнес – рівень 4.

5 Окупність інвестицій – рівень 5.

6 Нематеріальні активи.

«V-модель» показує, як спроектувати навчання ефективно, допомагаючи HR, T&D чи L&D-спеціалістам стати справжніми бізнес-партнерами топ-менеджменту.

Проектування починається з фінансових цілей і бізнес-завдань компанії. Найперше, необхідно відштовхнутися від загальної стратегії організації: декомпозуйте велику стратегічну мету на конкретні бізнес-завдання. На цьому етапі функція навчання ще не залучається активно, але важливо бачити взаємозв’язок.

Наступний крок, це рівень конкретного бізнес-завдання і визначайте, які зміни в поведінці, знаннях чи установках людей допоможуть його вирішити. Тут слід сформувати цілі на рівні персоналу, а саме, це ключові показники, які вимірюються, щоб довести ефективність навчання.

Наступний крок, ціль на рівні функції навчання, слід сприймати як запит або замовлення від бізнесу. Завдання — розкласти її на знання, навички та установки для працівників, а також визначити, як вимірювати ефективність за цими параметрами.

Важливою складовою є враховування мотивації учасників: навіщо їм це потрібно особисто. Завдання та мотивація учасників включаються в

проектування навчання.

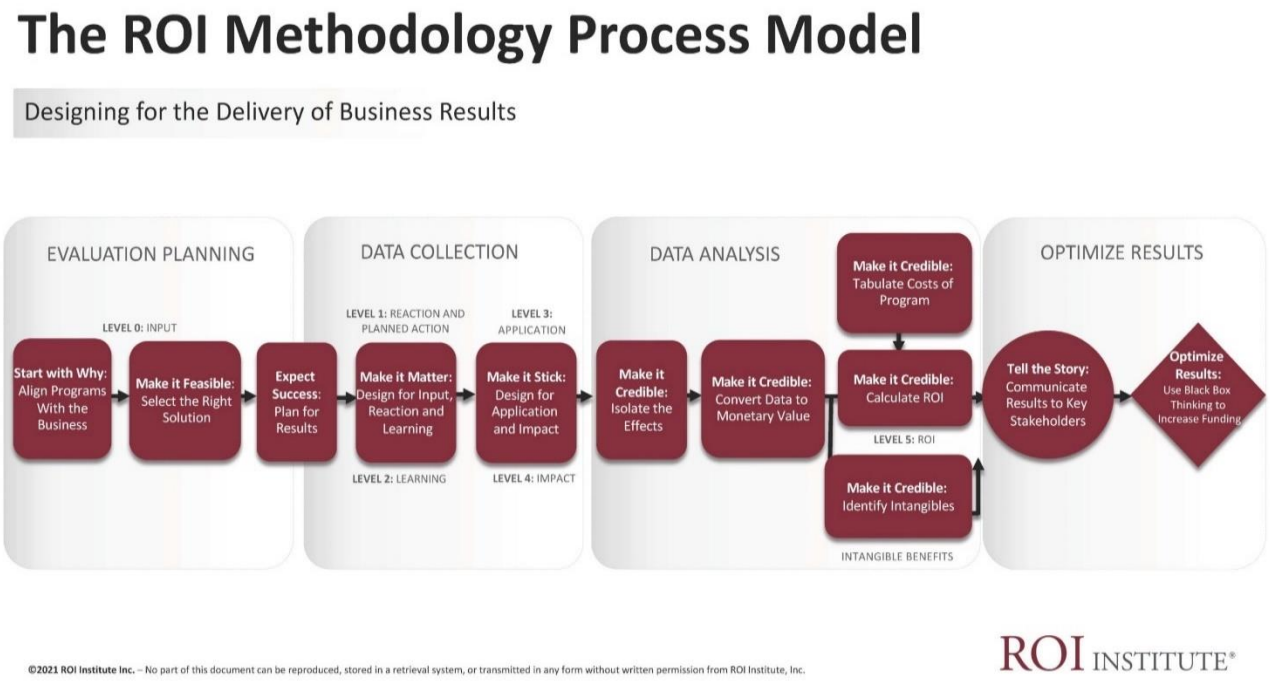


Рисунок 1.2 – Методологія ROI – Модель 10 кроків

Джерело: [10]

Після проведення програми настає посттренінг, і вимірювання здійснюється за п’ятьма рівнями: реакція → засвоєння → поведінка → бізнес-результат → ROI. Відзначимо ключові особливості процесу за Д. Філліпсом:

- Ізоляція ефектів навчання (контрольні групи, експертні оцінки).
- Конвертація даних у грошовий еквівалент.
- Структурований 10–12-кроковий процес (планування оцінки починається ще до програми).
- Рекомендується застосовувати повну оцінку до 5–10% найвитратніших і стратегічно важливих програм.

Такий підхід робить V-модель максимально наближеною до бізнесу: вона виводить результати функції навчання на стратегічний рівень компанії та допомагає обґрунтувати інвестиції в розвиток персоналу.

У IT-галузі модель особливо актуальна для оцінки програм з розвитку технічних навичок, лідерства чи софт-скілів, де результати часто віддалені в часі та важко вимірювані. Вона допомагає обґрунтувати бюджети на HR та навчання

перед топ-менеджментом.

Процесно-орієнтований підхід представлений, зокрема, моделлю Р. Брінкерхоффа з циклічною оцінкою на кожному етапі програми навчання (від постановки цілей і аналізу потреб до оцінки якості операцій). Модель етапів трансферу М. Фоксон фокусується на процесі передачі знань і навичок від навчання до робочого місця, аналізуючи на кожному етапі фактори підтримки та стримування.

Дослідницько-орієнтований підхід, наприклад, системна модель факторів Р. Річі, акцентує увагу на прогнозуванні результатів навчання через аналіз факторів, що впливають на ставлення працівників (вік, освіта, попередній досвід, мотивація, здатність до засвоєння).

Оцінку ефективності управління розвитком персоналу часто розглядають як частину загальної ефективності організації. Єдиного універсального підходу не існує через складність об’єкта: результати залежать від кінцевих показників компанії, мінливості та мобільності персоналу, труднощів у вимірюванні віддалених ефектів і прямого економічного внеску.

У ІТ-галузі особлива проблема полягає в тому, що багато програм розвитку орієнтовані на формування відносин, креативність і м’які навички, результати яких важко перевести в грошовий еквівалент. Тому доцільно використовувати систему збалансованих показників, яка включає аналіз стану персоналу, структури, динаміки чисельності, рівня освіти, плинності кадрів та інших індикаторів.

Оцінка ефективності може проводитися за формулою (3):

$$E = П \times N \times V \times K - N \times З, \quad (3)$$

де:

П – тривалість впливу програми на продуктивність (років);

N – кількість працівників, що пройшли навчання;

V – вартісна оцінка різниці в результативності кращих і середніх працівників;

K – коефіцієнт зростання результативності;

З – витрати на розвиток одного працівника.

В інформаційному суспільстві та в умовах розвитку економіки знань зростає роль людини у системі виробництва, тому персонал став не тільки стратегічним ресурсом, а й чинником формування конкурентних переваг підприємства, тому є одним з об'єктів управління. Сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників шляхом застосування кадрових технологій із метою реалізації цілей організації. Сучасні системи управління на більшості підприємств характеризуються активним використанням нових підходів, урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, стратегічною спрямованістю [11]. На практиці багато ІТ-компаній або взагалі не проводять систематичну оцінку, або обмежуються окремими показниками (плинність, рівень зарплат). Для повноцінної оцінки необхідно чітко визначити мету, суб’єктів, періодичність, методику та способи використання результатів. Оцінка допомагає виявити сильні та слабкі сторони системи управління розвитком персоналу, оцінити витрати, продуктивність HR-служби, задоволеність працівників, забезпечити зворотний зв’язок і розробити рекомендації з удосконалення [11].

Системний підхід дозволяє оцінити не лише саму програму розвитку, а й якість процесу оцінювання, враховуючи компетенції оцінювача, процедури та мотивацію учасників. У ІТ-сфері особливо актуальне обґрунтування показників, що відображають вплив програм розвитку на продуктивність праці, конкурентоспроможність і кінцеві результати компанії.

Комплексна оцінка дає змогу швидко виявляти резерви підвищення ефективності управління персоналом і визначати процеси, які потребують першочергової уваги. Ефективне управління розвитком персоналу неможливе без регулярного оцінювання всіх етапів – від планування потреб у навчанні до аналізу довгострокового впливу на бізнес-результати.

Практики рекомендують визначати ключові риси в контексті управління персоналом через аналіз даних, який допомагає визначити риси, притаманні найкращим ІТ-спеціалістам. Для інженерів-програмістів це може бути креативність, логічне мислення та наполегливість у вирішенні складних завдань.

Для менеджерів IT-проектів ключовими рисами можуть бути відмінні комунікативні навички, адаптивність та вміння управляти ризиками. Після того, як ключові риси визначені, питання для співбесіди та методи відбору можуть бути адаптовані для оцінки цих якостей у кандидатів [33].

Для прийняття стратегічних рішень для ефективного управління та розвитку персоналу сучасні компанії використовуюють HR-аналітику, яка на думку CEO, дозвоялє системно підходити до збору, обробки та аналізу даних про персонал, який допомагає ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. HR-аналітика - інструмент, що перетворює «людський фактор» на вимірювану й керовану величину, допомагає [34]:

- оптимізації процесів;
- підвищення залученості та лояльності працівників;
- зниження рівня плинності персоналу;
- виявлення «вузьких місць» в управлінні командою;
- стратегічного планування розвитку HR-функцій.

Отже в центрі HR-аналітики стоять метрики, які допомагають HR-фахівцям оцінювати ефективність роботи не на словах, а через числа, допоманає в управлінні персоналом:

- прогнозувати звільнення й вчасно втручатись;
- формувати персоналізовані програми розвитку;
- коригувати політики винагороди та адаптації;
- виявляти ризики в окремих командах або підрозділах [34].

Аналіз розглянутих підходів до оцінки ефективності управління розвитком персоналу в IT-компаніях свідчить про значну різноманітність показників, що ускладнює їх обчислення та призводить до невизначеності кінцевого результату. У зв’язку з цим виникає необхідність стратегічного управління в контексті одночасного врахування значущості продуктивності та якості праці в управлінні персоналом.

1.3 Стратегічний менеджмент в контексті управління персоналом

Стратегічне управління людськими ресурсами бере початок із концепції управління людськими ресурсами, сформованої в США у 1980-х роках. Цей підхід радикально змінив сприйняття працівників: їх почали розглядати не як витрати, а як цінний ресурс знань і навичок, це був пошук комплексного та раціонального розвитку функції управління персоналом.

Основна мета стратегічного управління персоналом — формування організаційних здібностей через залучення відданих і мотивованих працівників. За М. Армстронгом [4], компанія також прагне досягти вертикальної інтеграції (узгодження HR-стратегії з бізнес-стратегією) та горизонтальної (взаємної узгодженості HR-практик).

Інша ключова мета — визначити напрямок розвитку організації так, щоб через відповідну політику та програми управління персоналом задовольняти як потреби компанії, так і потреби її працівників.

Цілі стратегічного управління персоналом включають:

- створення стійкої конкурентної переваги на основі ресурсів і можливостей організації;
- отримання переваги завдяки найму працівників вищої якості порівняно з конкурентами;
- формування переваги, заснованої на ефективному управлінні людьми, яку важко скопіювати;
- утримання талановитих фахівців через адекватну систему оплати та мотивації;
- уникнення сліпого копіювання «найкращих практик» без адаптації до власної ситуації (краще застосовувати модель «найкращого підходу»);
- підвищення ефективності через «бандлінг» — взаємопов’язане впровадження кількох HR-практик, які посилюють одна одну.

Стратегічне управління людськими ресурсами досліджує взаємозв’язок між управлінням персоналом і стратегічним управлінням організацією загалом. Воно визначає загальний напрямок, у якому компанія досягає цілей завдяки

своїм людям.

Оскільки людський капітал є основним джерелом конкурентної переваги, а саме люди реалізують стратегічний план, топ-менеджмент має враховувати це під час розробки корпоративних стратегій.

Кінцева мета стратегічного управління персоналом — створення стратегічного потенціалу через забезпечення організації кваліфікованою, лояльною, відданою та високомотивованою робочою силою, необхідною для довгострокової конкурентної переваги. Воно також має надавати відчуття напрямку в турбулентному середовищі, задовольняючи бізнес-потреби компанії та індивідуальні/групові потреби працівників через послідовну та практичну кадрову політику.

Передумова стратегічного управління персоналом — наявність чіткої та послідовної основи для довгострокового управління людьми. При цьому ступінь і форма застосування СУП можуть суттєво відрізнятися залежно від організації. У компаніях, орієнтованих лише на виживання та оперативне управління, часто відсутня сформульована бізнес-стратегія, тому стратегічне HR-управління просто не відбувається. Воно можливе лише там, де існує стратегічний підхід до корпоративних питань.

У багатьох організаціях HR-функція залишається переважно адміністративною, а не стратегічною. Хоча стратегічний підхід до HR є бажаним для надання напрямку та мети кадровій політиці, його реалізація стикається з численними труднощами: немає універсальних рецептів успішного планування та впровадження.

Незважаючи на це, стратегічний підхід залишається необхідним, щоб сформувати основу для послідовної та доцільної політики й практики управління персоналом.

На рисунку 1.3 представлено стратегічну модель управління людськими ресурсами.

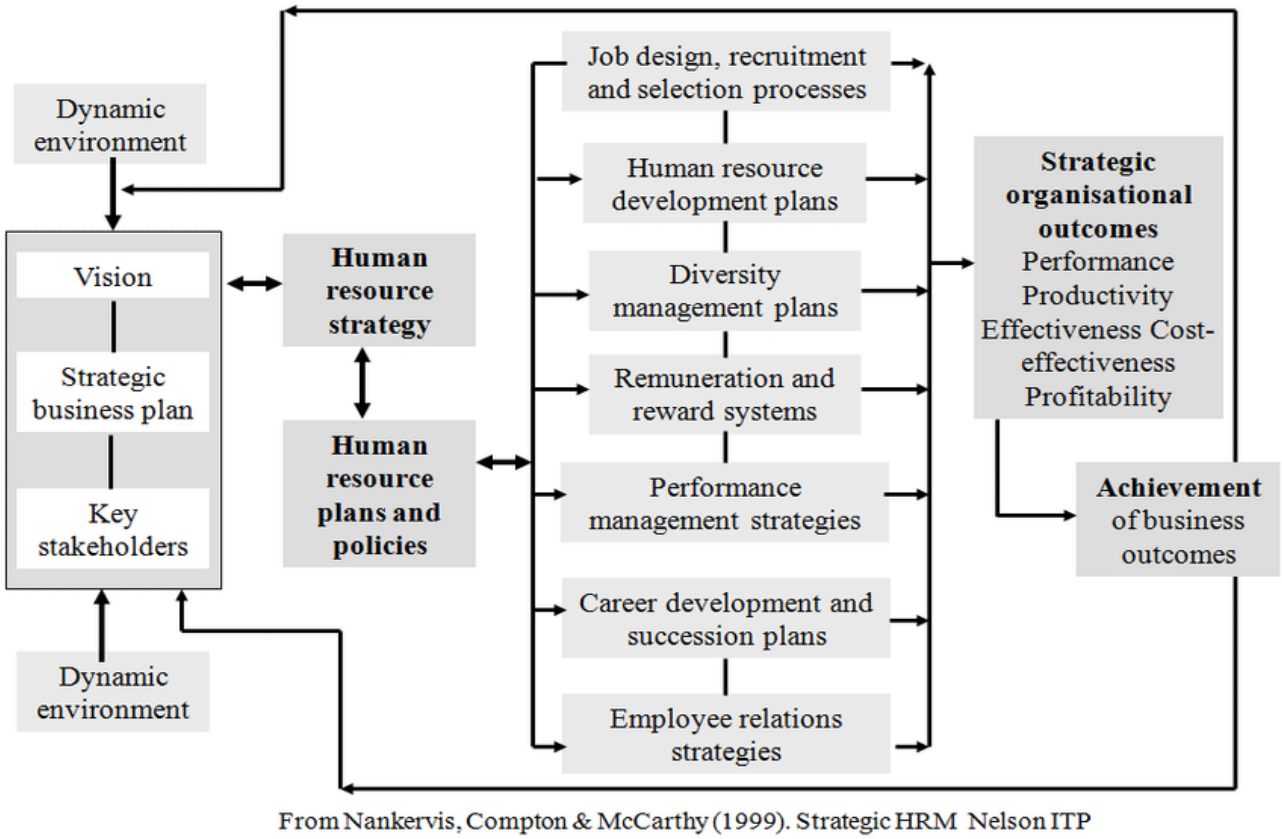


Рисунок 1.3 - Стратегічна модель управління персоналом

Джерело: [12]

Процес розробки HR-стратегії включає генерування варіантів і вибір оптимального стратегічного рішення. Ці варіанти мають, наскільки можливо:

- задовольняти або навіть перевищувати потреби організації;
- відповідати поточній чи бажаній організаційній культурі;
- дозволяти змінювати характер і напрямок бізнесу;
- забезпечувати здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики;
- фокусуватися на критичних сферах;
- відповідати на ключові питання («що нас обмежує?», «що заважає досягати бізнес-результатів?»);
- базуватися на детальному аналізі, а не на ілюзіях;
- враховувати досвід і колективну думку топ-менеджменту;
- задовольняти потреби лінійних керівників, співробітників, організації та стейкхолдерів;

- передбачати можливий опір з боку працівників чи профспілок;
- підтверджувати наявність необхідних ресурсів;
- планувати залучення та розвиток фахівців із потрібними навичками для майбутнього досягнення цілей;
- складатися з взаємопідтримуючих і узгоджених елементів.

Процес формування HR-стратегії включає генерацію альтернативних варіантів у сфері стратегічного управління людськими ресурсами з подальшим вибором оптимального рішення:

- задовольняти або навіть перевищувати потреби організації;
- відповідати поточній чи бажаній корпоративній культурі;
- дозволяти трансформувати характер і напрямок бізнесу;
- забезпечувати ефективну адаптацію до зовнішніх викликів і тиску;
- акцентуватися на пріоритетних сферах;
- давати відповіді на ключові питання, такі як «що нас обмежує?» або «що перешкоджає досягненню бізнес-результатів?»;
- спиратися на глибокий аналіз і дослідження, а не на wishful thinking;
- враховувати досвід і колективну думку топ-менеджменту;
- брати до уваги потреби лінійних керівників, співробітників, організації та її стейкхолдерів (акціонерів);
- передбачати труднощі впровадження через недостатню залученість лінійних менеджерів, брак у них навичок чи часу для виконання ролі;
- антиципірувати потенційний опір чи байдужість з боку працівників або профспілок;
- гарантувати наявність необхідних ресурсів для реалізації;
- включати планування залучення та розвитку фахівців із потрібними компетенціями для майбутнього досягнення організаційних цілей;
- бути внутрішньо узгодженими, з елементами, що взаємно підтримують і доповнюють один одного [13].

CEO компанії Горбановська О. зазначає, що комплексний підхід до найму необхідних талантів з необхідними компетенціями і з відповідними можливостями реалізації на робочому місці є найважливішою умовою

досягнення цілей компанії. Сучасні технології спрощують вирішення цього завдання, дозволяючи автоматизувати рутинні операції, допомагають працівниками приймати зважені рішення та допомагають їм звільнити час виконання роботи, яку не здатні виконувати машини [35].

Впровадження стратегічного управління людськими ресурсами стикається з певними бар'єрами. Перешкоди для довгострокової HR-діяльності варіюються залежно від конкретної організації та пов'язані з ризиками, рівнем компетенцій, а також ставленням керівників і співробітників [13].

Найсуттєвіші з них:

- надмірний акцент на короткострокових бізнес-цілях замість довгострокових перспектив;
- ризики, пов'язані з інвестиціями в людські ресурси;
- значний опір змінам;
- недостатній розвиток стратегічного мислення;
- недооцінка ролі персоналу з боку вищого керівництва;
- мінімальна залученість лінійних керівників до процесів управління персоналом.

Окремим важливим аспектом управління персоналом є управління кадровими ризиками. За І. Ю. Єпіфановою, перед кожним підприємством стоїть завдання вибору стратегії управління такими ризиками залежно від масштабу діяльності, обраної політики та загальної стратегії розвитку. Основні етапи цього процесу: встановлення контексту ризику (визначення факторів впливу), оцінка ризику (ідентифікація, аналіз, визначення ступеня), обробка ризику (ранжування, розробка заходів), контроль і моніторинг ефективності [14, с. 14].

Проблему сучасного дефіциту трудових ресурсів досліджено у роботі В. О. Фесенка. Автор підкреслює, що в умовах реальної чи потенційної нестачі кадрів необхідно приділяти увагу пов'язаним ризикам. Ключові зони невизначеності та ризикованих рішень: втрата найбільш цінних спеціалістів, визначення оптимального рівня витрат на персонал для запобігання дефіциту, прийом нових співробітників на вакантні посади. Оцінка ризиків у грошовому еквіваленті допомагає організації приймати більш ефективні рішення в сфері

управління персоналом [15].

Таким чином, у теорії та практиці управління персоналом виділяють три основні підходи, рисунок 1.4.

Змінне зовнішнє середовище в IT-секторі характеризується високою конкуренцією за таланти, швидкими технологічними змінами та значною плинністю кадрів. Ефективні HR-стратегії тут фокусуються на залученні, розвитку та утриманні фахівців, а також на інтеграції з бізнес-цілями компанії. У 2025 році HR в IT стає більш data-driven, орієнтованим на AI та людський фактор, щоб протистояти дефіциту фахівців і підтримувати інновації.

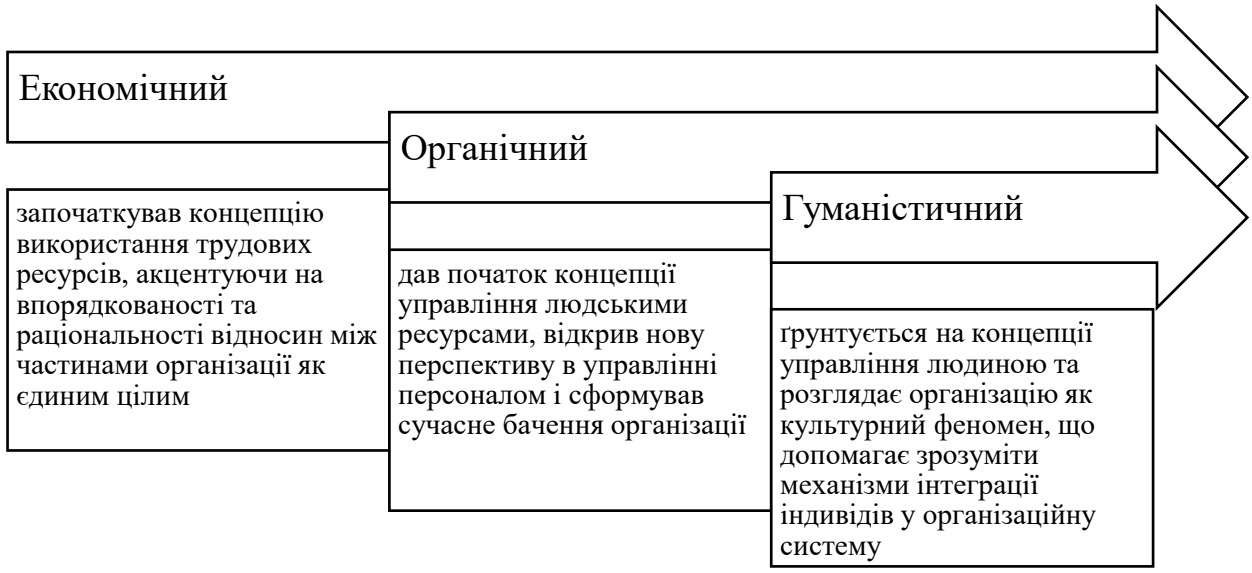


Рисунок 1.4 – Основні підходи до управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Основні HR-стратегії в IT-компаніях за 2025 рік:

1 Залучення талантів (Talent Acquisition): Skills-based hiring домінує: акцент на практичних навичках, а не на дипломах чи досвіді. Компанії використовують AI для скринінгу резюме, але зберігають людський контроль, щоб уникнути bias.Employer branding посилюється через соціальні мережі, hackathons та партнерства з університетами. В Україні IT-компанії акцентують на релокації та remote-посадах для доступу до глобального пулу талантів [16].

2 Розвиток і навчання персоналу (Learning & Development): Continuous learning є критичним через швидку еволюцію технологій (AI, cloud,

cybersecurity). Компанії інвестують у персоналізовані програми: внутрішні академії, сертифікації (AWS, Google Cloud) та micro-learning.У 2025 році фокус на upskilling для AI та soft skills (критичне мислення, адаптивність), які стають «новими hard skills» [17].

3 Утримання та мотивація (Retention & Engagement): Hybrid/remote work залишається стандартом, з акцентом на wellbeing: програми ментального здоров'я, flexible hours, additional vacation. Компенсація включає конкурентні зарплати, stock options, бонуси за performance. Employee experience персоналізується за допомогою AI (рекомендації кар'єрного зростання) [18;19].

4 Використання технологій в HR (HR Tech): AI та automation революціонізують процеси: чат-боти для onboarding, predictive analytics для прогнозування плинності, платформи для employee feedback.Бюджети на HR-tech зростають, з фокусом на інтеграцію платформ (Workday, SAP SuccessFactors) [20; 21].

5 DEI&B та корпоративна культура: Diversity, Equity, Inclusion & Belonging повертається в пріоритет після деяких відступів. Компанії впроваджують метрики для гендерного балансу та інклюзії [22].

Представимо основні тренди HR в IT за 2025 рік:

- AI-адаптація — перехід від впровадження до глибокої інтеграції AI в HR-процеси, з governance для етики [23].
- Human-centric workplace — баланс між технологіями та людським фактором, фокус на empathy та wellbeing [24].
- Strategic workforce planning — прогнозування потреб у талантах з урахуванням AI-автоматизації [25].
- Прозорість і комунікація — особливо в українських IT-компаніях, де важлива довіра в умовах нестабільності [26].

Успішні IT-компанії (як Google, Microsoft чи українські EPAM, GlobalLogic) інтегрують HR-стратегію з бізнес-стратегією, роблячи HR бізнес-партнером. У 2025 році ключ до успіху — адаптивність і фокус на людях у світі, де AI змінює все.

Висновок до 1-го розділу.

В першому розділі роботи, нами проведено дослідження управління персоналом від концептуально-філософського до сучасного розуміння та трактування його, де ключовим фактором досягнення стратегічних цілей в умовах високої конкуренції виступають швидкість технологічної еволюції та дефіциту кваліфікованих талантів. Розглянуто аналіз підходів, який базується на практико-орієнтованому, процесно-орієнтованому та дослідницько-орієнтованому, а також V-моделі Д. Філліпса з акцентом на ROI, як демонстрації необхідності комплексної оцінки ефективності програм розвитку.

Досліджено, що стратегічне управління людськими ресурсами (SWH), вимагає тісної інтеграції HR-стратегії з бізнес-цілями, врахування ризиків (включаючи кадровий дефіцит і опір змінам) та фокусу на утриманні талантів.

Розглянуто ефективні HR-стратегії 2025 року для IT-сектора, які базуються на skills-based hiring, continuous learning, гібридній роботі, AI в HR-процесах, wellbeing та DEI&B, роблячи HR справжнім бізнес-партнером.

Як підсумок, успіх IT-компаній залежить від системного, data-driven та орієнтованого управління персоналом, яке забезпечує стійку конкурентну перевагу через розвиток, мотивацію та стратегічне планування людських ресурсів. Оцінка та адаптація на постійній основі головних процесів дозволяють не лише досягати короткострокових результатів, а й гарантувати їхню довгостроковість та стійкість для сфери IT.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ КОМПАНІЯХ

2.1 Дослідження сучасного стану ІТ компаній України в умовах зовнішніх викликів

Діяльність та розвиток ІТ галузі в Україні сильно змінилася через повномаштабне вторгення росії в лютому 2022 року. Повномасштабне вторгнення у 2022 році вимагало від ІТ-компаній швидкої та рішучої адаптації HR-практик. Дослідження показали, що більшість компаній оперативно впровадили протоколи кризового управління (68%), децентралізували процес ухвалення рішень (61%), створили інфраструктуру для повністю віддаленої роботи (59%) та забезпечили підтримку ментального здоров'я для співробітників (57%) [36].

Стратегічна необхідність полягає в тому, що ці адаптації більше не можуть розглядатися як тимчасові заходи. Дослідники підкреслюють, що для досягнення довгострокового стабілізуючого ефекту, зокрема для мінімізації негативних наслідків, як-от кореляція між віддаленою роботою та підвищеною плинністю кадрів, ці практики потребують інституціоналізації, структурних змін та довгострокового фінансування [37].

Зауважимо, що до повномасштабного вторгнення українські ІТ-послуги зростали дуже швидкими темпами – експорт ІТ-послуг з України зростав в середньому на 27% щорічно, а у 2021 році зріс на 36%. Очікувалося, що ця тенденція продовжиться. У четвертому кварталі 2021 року українські ІТ-компанії експортували послуг на суму 2,1 млрд доларів. У 2024 році середньоквартальний експорт становив 1,6 млрд доларів, а експорт ІТ-продукції впав майже на 25% [38]. На рисунку 2.1 подано географію експорту українських ІТ компаній.

Незважаючи на скорочення експорту послуг, ІТ-сектор все ще забезпечує значні надходження іноземної валюти до економіки України, переважно продаючи послуги компаніям, зареєстрованим у Сполучених Штатах (2,4 млрд

доларів США у 2024 році), Великій Британії (0,6 млрд доларів США) та Мальті (0,5 млрд доларів США), на Кіпрі, в Ізраїлі, Швейцарії та Німеччині. З цих доходів ІТ-сектор щорічно сплачує до бюджету приблизно 20 млрд гривень (0,5 млрд доларів США) податків [36-41], рисунок 2.2.

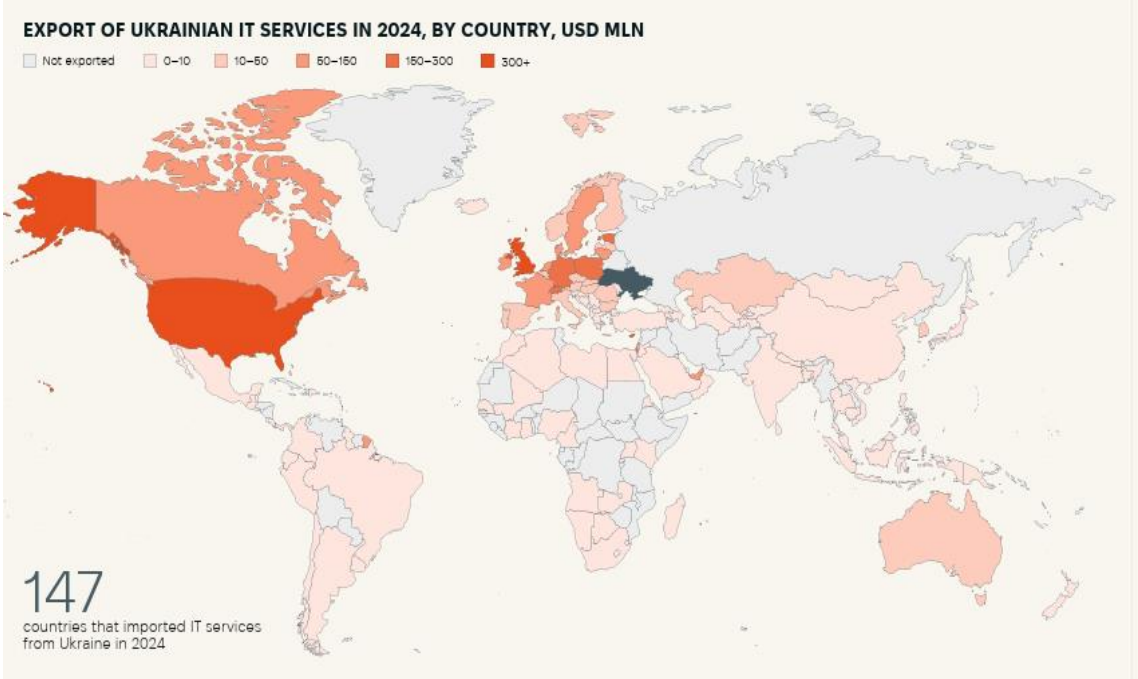


Рисунок 2.1 – Географія експорту українських ІТ компаній

Джерело: [39]

За різними оцінками, в Україні налічується приблизно 2100-2300 ІТ-компаній. Загалом, за деякими оцінками (переважно дані за жовтень-листопад 2024 року), в ІТ-індустрії країни працює від 302 000 до 346 000 осіб. [36-41]

Понад 52% ІТ-компаній зареєстровано в Києві, і приблизно 67% від загального чистого доходу, заявленого ІТ-компаніями в Україні, зосереджено в місті (у 2022 році 123,7 млрд грн із 184,4 млрд грн). Значні доходи ІТ-компаній також зосереджені у Львівській (10,4% доходів), Харківській (8,1%), Дніпропетровській (4,2%), Вінницькій (3,4%) та Одеській (1,7%) областях.

Станом на вересень 2024 року в Україні було зареєстровано понад 275 тисяч активних фізичних осіб-підприємців, що працюють у сфері ІТ. Найбільша кількість активних фізичних осіб-підприємців у сфері ІТ зареєстрована в Києві та Київській області (30%), Харкові (12%), Львові (11%) та Дніпрі (8%).

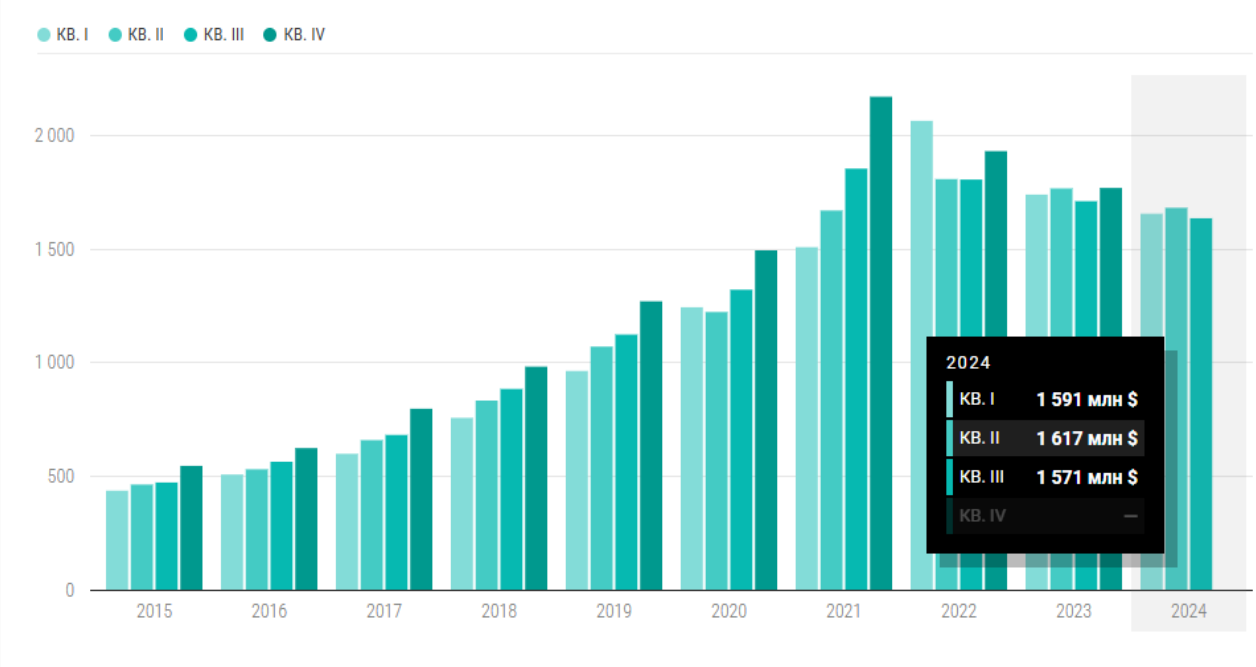


Рисунок 2.2 - Обсяг IT-експорту за кварталами, 2024 рік

Джерело: [40]

Так, станом на січень 2025 року у 50 найбільших IT-компаніях України працювало 79 648 спеціалістів. У 2024 році кількість працівників у 50 найбільших компаніях зменшилася на 2,4 тисячі, тоді як у 2023 році спостерігалося зменшення на 10 тисяч. Серед 50 найбільших компаній України є 25 сервісних компаній, одна аутстафінгова компанія, 19 продуктових компаній та п’ять гібридних компаній. 46 компаній мають офіси в Києві, 23 у Львові, по 15 у Дніпрі та Одесі, 14 у Вінниці, 11 в Івано-Франківську та 10 у Харкові.

На рисунку 2.3 представимо ТОП 50 українських IT компаній, які працювали та продукували продукцію навіть попри війну та воєнний стан. Згідно [45] основними трендами функціонування українського IT-ринку стали:

1 Розвиток military-tech напрямку.

2 Диджиталізація держави.

3 Сповільнення зростання IT-сфери (до кінця війни в Україні суттєвих просувань із новими замовниками не буде).

4 Ускладнення інвестиційного клімату.

5 Турбота про ментальне здоров’я та забезпечення нормальних умов для

роботи задля запобігання вигоранню та виснаженню спеціалістів.

6 Збереження соціальної відповідальності IT-компаній (донати, збереження робочих місць).

7 Резидентство в «Дія.City».

8 Компанії активніше повертатимуть працівників в офіс.

9 Зростання попиту на AI/ML-спеціалістів.

Через вторгнення дві третини IT-компаній в Україні здійснили незаплановані переїзди всередині країни та за кордон, чверть з них повністю. До повномасштабного вторгнення понад 70% IT-працівників проживали в Києві, Львові та Харкові. Харків зазнав найбільших змін під час війни: з 14% IT-працівників станом на 2021 рік, 4% зараз проживають у місті. Частка IT-працівників, які проживають у Львові, зросла з 14% у 2021 році до 18% зараз.

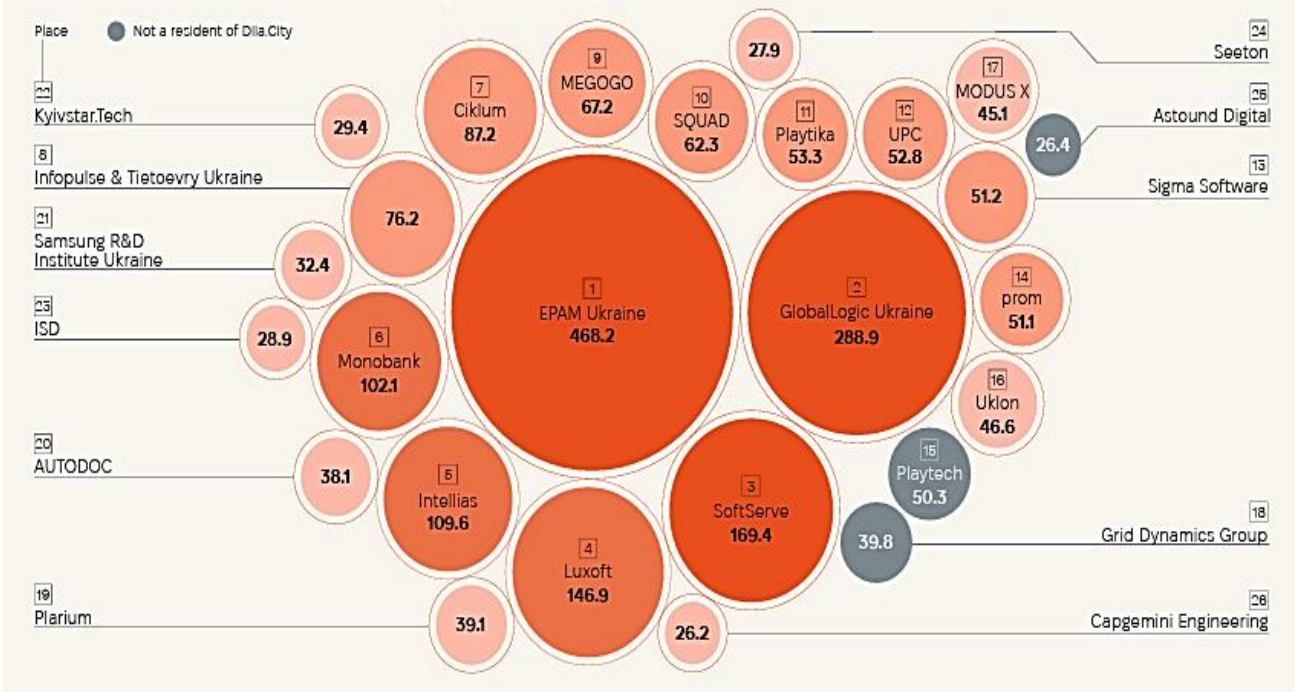


Рисунок 2.3 - ТОП 50 українських IT компаній.

Джерело: [39]

Через війну за кордон виїхало близько 120 000 висококваліфікованих українських IT-фахівців, з яких близько 62 000–64 000 продовжили працювати в українських компаніях. Наразі близько 20% українських IT-фахівців працюють за кордоном. Згідно з опитуванням IT Research Ukraine 2024, 51% керівників

компаній планують розширювати офіси за кордоном, а понад третина з них мають намір відкрити нові. 6% менеджерів оголосили про плани закрити свої офіси в Україні.

Водночас, інтеграція українських спеціалістів у європейський та американський IT-ринки дозволяє створювати нові мережі для залучення інвестицій та бізнесу в українську економіку.

Однак, цей акцент на досвіді породжує стратегічний ризик втрати майбутнього людського капіталу. Суттєве звуження «воронки» найму для початківців може призвести до дефіциту кваліфікованих Middle-спеціалістів через 3-5 років [41]. Для запобігання цій ситуації HR-стратеги мають негайно посилити внутрішні програми перекваліфікації (reskilling) та підвищення кваліфікації (upskilling).

IT компанії в Україні змінили підходи до працівників, так, за даними пошукового сайту [40] вперше за три роки кількість вакансій зросла одразу на 31%. У 2024 році компанії опублікували на DOU 59,6 тисячі вакансій — це на 14 тисяч, або на 31% більше, ніж у 2023 році, рисунок 2.4.

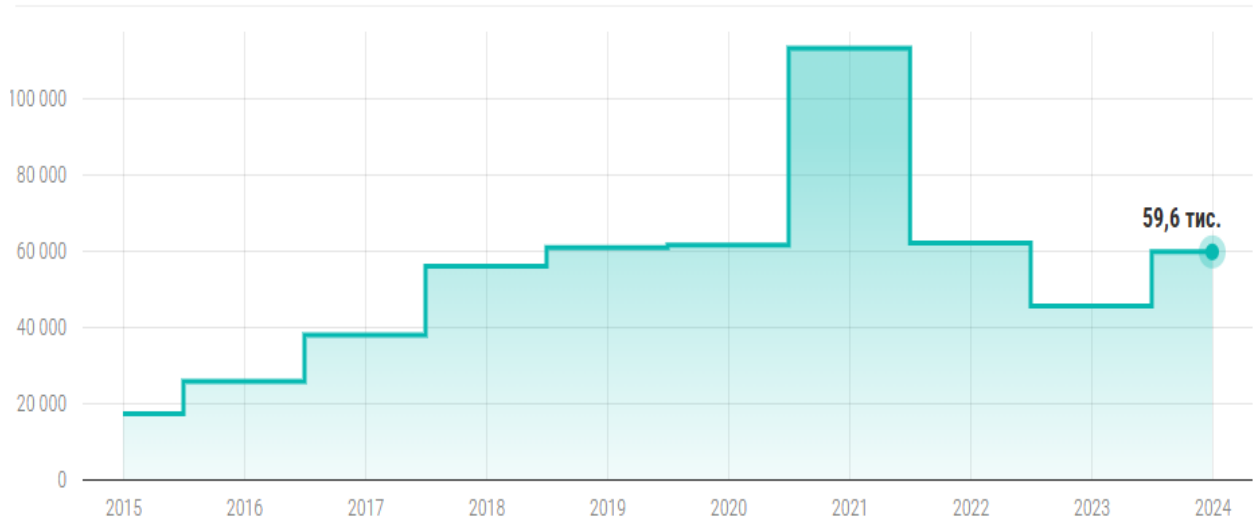


Рисунок 2.4 - Кількість вакансій на jobs.dou.ua за роками

Джерело: [40]

Згідно, [40] стало більше технічних вакансій, хоча нетехнічні зростають

стрімкіше. Нетехнічні напрями зростали цього року стрімкіше за технічні: +40% проти +29%. Але кількісно технічних вакансій стало на 9 тисяч більше, ніж торік, а нетехнічних — на 5,4 тисячі.

За рік дещо змінилися три найпопулярніші категорії вакансій. На першому місці незмінно маркетинг — 6,6 тисячі вакансій за рік. Категорія Analyst зросла на 60% і витіснила з другого місця Sales [40].

41 категорія зросла за цей рік і тільки 12 показали зниження. Кількісно найбільше зросли: Marketing — на 1,9 тисячі вакансій, Analyst — на 1,4 тисячі та QA — на 1,2 тисячі [40].

У відсотковому зростанні одразу за новими категоріями, які нещодавно з'явилися на сайті і у 2024 році активно зростали (Hardware, AI/ML, Data Engineer), іде Legal — приріст +89% за рік та інші нетехнічні спеціалізації.

В таблиці 2.1 представимо кількість розміщених вакансій на професійному сайті DOU [38 – 40].

Таблиця 2.1 – Кількість вакансій на DOU за досвідом, зміна за рік

Посада/Технологія	2023	2024	Зміна	Зміна, %
3-5 років	15 184	18 656	+3472	*+23*
1-3 роки	14 624	18 498	+3874	*+26*
понад 5 років	7 951	11 255	+3304	*+42*
до року	2 754	4 071	+1317	*+48*
без досвіду	877	1 603	+726	*+83*

Джерело: [40]

Серед розробницьких категорій найкраща ситуація за цей рік у: Node.js — + 48%, Blockchain — +45% та Embedded — +36%.

Протягом року активно зростали й мілтек-вакансії: усього 2024-го на DOU було понад дві тисячі позицій цього напряму [40].

Найбільше зниження кількості вакансій dsl, ekjcz е 2024 році, і стосувалося працівників, які володіють C++: мінус 217 вакансій, або 31%. На 33% зменшилася категорія Unreal Engine, на понад 20% — SAP, Unity, Scala.

На 3% зменшилися такі популярні категорії, як DevOps та Java.

Найбільш стрімко у 2024 році зросла кількість вакансій для кандидатів без

досвіду — +83%, або плюс 726 вакансій за рік. На понад 40% зросли вакансії для початківців з досвідом до року та для тих, хто має понад п’ять років досвіду [40].

В сфері IT, в першому півріччі 2024 року спостерігалися різні зарплатні тенденції у фахівців різних спеціалізацій, тайтлів та досвіду. Так, у деяких компаніях заробітні плати навіть зросли, до прикладу, Architects і Tech Leads, у декого стабільні, а в багатьох випадках є падіння. Однак тотального зниження зарплат в IT досі не було. На рисунку 2.5 представимо середню заробітну плату розробника, станом на 2024 рік.

Структурні зміни на ринку праці явно демонструють тенденцію до його зрілості та консолідації. Частка фахівців рівня Junior та Intern скоротилася з 18% до 15%, тоді як частка Senior-спеціалістів зросла з 34% до 37% [41]. Така зміна є не випадковою, а логічною реакцією на кризові умови. Зменшення кількості вакансій у поєднанні зі зростанням частки Senior-кадрів вказує на вищу конкуренцію за якість. Компанії прагнуть мінімізувати ризики, інвестуючи в тих, хто гарантує результат, оскільки збереження довіри іноземних замовників в умовах невизначеності є критично важливим [42]. Відповідно, утримання високопродуктивного ядра стає найвищим стратегічним пріоритетом.

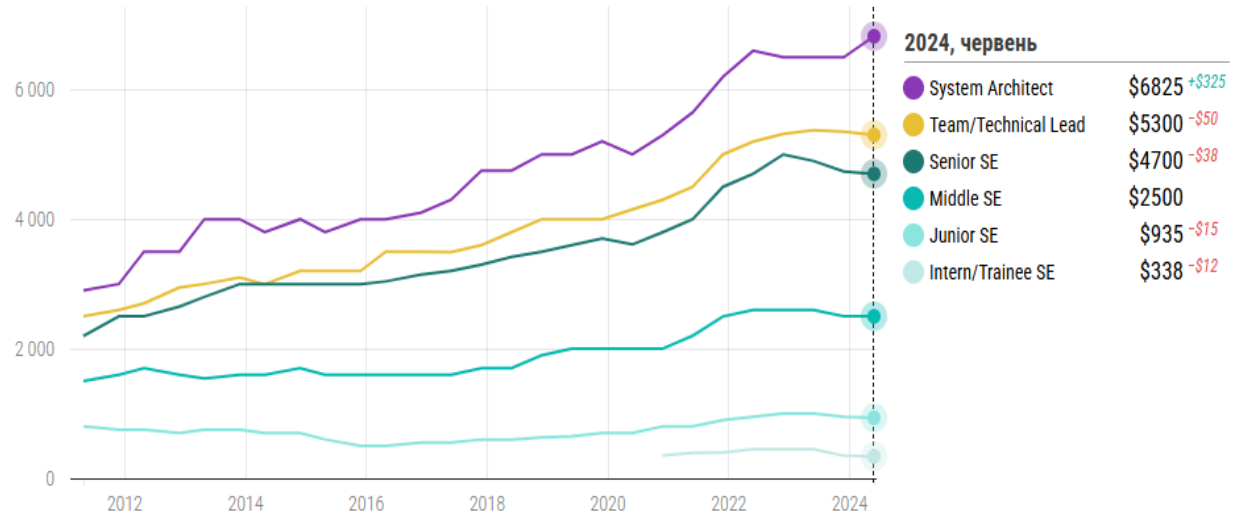


Рисунок 2.5 – Середня заробітна плата працівників сфери IT

Джерело: [40]

Для забезпечення стійкості та ефективності управління людським

капіталом, ІТ-компанії адаптують бізнес-орієнтовані моделі. Розробка стратегії управління талантами розглядається як покроковий і ітеративний процес, що відображає динамічність ринку [43].

Одна з найбільш ефективних розроблених моделей управління талантами базується на аналогії з алгоритмом розвитку продукту AARRR (Acquisition, Activation, Retention, Referral). Цей комплексний підхід візуалізує ключові етапи життєвого циклу працівника, перетворюючи HR-функцію на процес, орієнтований на вимірний результат (ROI) [43].Основні етапи моделі включають: залучення, активацію (через навчання та онбординг [44]), утримання, та підтримку бренду через позитивні відгуки про компанію (реферали), що у підсумку сприяє підвищенню доходу [43].

2.2 Загальна характеристика діяльності та аналіз середовища SoloWay Technologies

SoloWay Technologies [46; 47] — міжнародна ІТ-компанія з понад 17-річним досвідом, з фокусом на цифрову трансформацію бізнесу, вирішення глобальних челенджів та реалізації великих ідей та 1500+ реалізованими проєктами. Компанія працює з клієнтами у 30+ країнах з таких індустрій як: роздрібна торгівля, електронна комерція, нерухомість, логістика та транспорт, FinTech, HealthTech, Блокчейн та інші.

SoloWay Technologies спеціалізується на цифровій трансформації бізнесу та повному циклі розробки ПЗ: ІТ та AI консалтинг, UX/UI дизайн, веб і мобільна розробка, QA, підтримка.

Галузева спеціалізація SoloWay Technologies: FinTech, PropTech, EdTech, VetTech. Серед клієнтів — MOYO, SOCAR, IFCEMENT, Optima School, Lalafo, Concert.ua, а також компанії з Fortune 500.

В Україні ТОВ «СОЛОВЕЙ ТЕХНОЛОДЖІС Україна», зареєстровано як юридична особа, код ЄДРПОУ 44170194, було зареєстровано 27.05.2021. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 10 000,00.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З

ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СОЛОВЕЙ ТЕХНОЛОДЖІС Україна» є Родимюк Віталій Михайлович.

Повне найменування юридичної особи – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СОЛОВЕЙ ТЕХНОЛОДЖІС Україна [48].

Скорочена назва – ТОВ «СОЛОВЕЙ ТЕХНОЛОДЖІС Україна».

Назва англійською – LIMITED LIABILITY COMPANY SOLOWAY TECHNOLOGIES UKRAINE (SOLOWAY TECHNOLOGIES UKRAINE, LLC).

Офіси компанії в Україні: Івано-Франківськ, Чернівці.

Кількість спеціалістів в Україні: 60

Офіси компанії за кордоном: Лондон, Сінгапур.

Кількість спеціалістів в цілому: 70.

Види діяльності за якими ТОВ «СОЛОВЕЙ ТЕХНОЛОДЖІС Україна» здійснює свою діяльність, відповідно до КВЕД:

Основний: 62.01 Комп’ютерне програмування.

Інші:

– 58.29 Видання іншого програмного забезпечення;

– 62.02 Консультування з питань інформатизації;

– 62.03 Діяльність із керування комп’ютерним устаткованням;

– 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп’ютерних систем;

– 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов’язана з ними діяльність;

– 63.12 Веб-портали;

– 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.;

– 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;

– 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.

SoloWay Technologies пропонує комплексний, повний цикл послуг у сфері розробки програмного забезпечення та цифрової трансформації. Їхні послуги охоплюють усі етапи життєвого циклу продукту, від початкового концептуалізації до підтримки.

Основні Напрямки Послуг:

- Стратегічні та Консалтингові Послуги: Включають Discovery Phase (бізнес-аналіз та аудит платформ) [46-50], IT Consulting та Business Digitalization.
- Розробка (Development): Custom Software Development, Web Development, Application Development (мобільні та веб-додатки), а також послуги з модернізації існуючих веб-сайтів та платформ [46-50].
- Дизайн та Досвід Користувача: UI/UX Design та Customer experience design [46-50].
- Підтримка та Тестування: QA, Functional Software Testing, Application Testing, а також Support & maintenance [46-50].
- Аутстафінг (Staff Augmentation): Пропозиція Team Extension та Staff Augmentation [46-50] дозволяє клієнтам швидко заповнювати внутрішні кадрові прогалини висококваліфікованими спеціалістами.

Так як компанія орієнтована на міжнародний ринок, тож використовує аутсорсингову й консалтингову модель бізнесу, що визначає особливі вимоги до управління персоналом.

Організаційна структура в SoloWay Technologies – проєктно-матрична, що дозволяє гнучко формувати команди під потреби клієнтів. Даний тип структури має такі переваги, як:

- швидка адаптація до змін;
- висока автономія працівників;
- розвиток крос-функціональних компетенцій.

Однак зазначимо і недоліки:

- складність управління знаннями;
- нерівномірний розвиток компетенцій між командами;
- підвищене навантаження на лінійних менеджерів.

На рисунку 2.6 представимо ді напрями та асортимент послуг, які надає SoloWay Technologies.

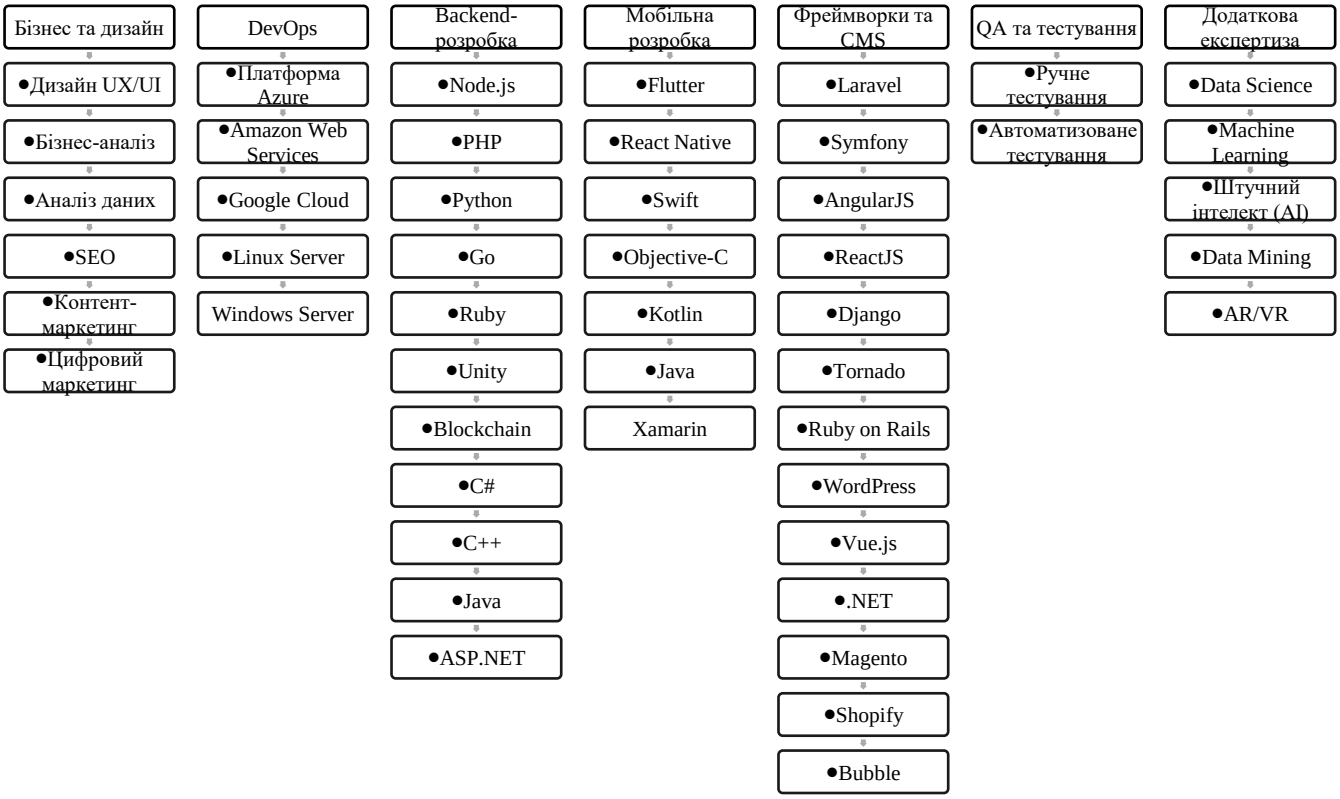


Рисунок 2.6 – Напрями та асортимент послуг, які надає SoloWay Technologies

Джерело: сформовано автором на основі [49; 50]

Аналізуючи діяльність SoloWay Technologies, досліджено, що компанія демонструє здатність розробляти інноваційні та складні рішення в ключових вертикальних ринках. Представимо перелік успішно зреалізованих проєктів у ключових секторах експертизи:

– PropTech та Real Estate: SoloWay розробила мобільний додаток та веб-портал для інспекторів нерухомості, який дозволяє збирати, завантажувати та управляти сотнями фотографій та детальною інформацією про об’єкти, значно спрощуючи робочий процес [46]. Вони також працювали над проєктом PROPY, компанією з Кремнієвої долини, що надає блокчейн-рішення для взаємодії з нерухомістю [47].

– Logistics & Transportation: Серед кейс-стаді виділяється Navizor — мобільний додаток та веб-сайт для логістичної компанії. Це рішення дозволяє

оцінювати якість дорожнього покриття та планувати маршрути, вирішуючи проблеми, пов’язані з поганим станом доріг у багатьох країнах [40; 50].

– HealthTech: Успішний кейс розробки кастомного програмного забезпечення для ветеринарної цифрової компанії. В результаті проєкту досягнуто зниження помилок планування на 40% та покращення покриття змін на 30% [46]. Ці вимірювані бізнес-результати підтверджують не лише технічну, але й операційну ефективність рішень SoloWay.

– FinTech та Blockchain: Компанія працювала над Chain Broker, мобільно-орієнтованою криптоплатформою для відстеження приватного та публічного фандрейзингу, демонструючи компетенції в інноваційних фінансових інструментах та технологіях блокчейну [50].

Технологічна база SoloWay Technologies характеризується значною диверсифікацією, що дозволяє компанії виступати як розробником сучасних, так і інтегратором рішень із застарілими корпоративними системами (Legacy Systems), таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Технологічний стек за доменами

Домен	Ключові Технології	Деталізація
Мобільна Розробка	Flutter, React Native	Крос-платформні фреймворки.
Мобільна Розробка	Swift, Objective C, Kotlin, Java, Xamarin	Нативна розробка для iOS та Android
Бекенд/Мови	Node.js, PHP, Python, Go, Ruby, C#, C++, Java,.Net, ASP.net	Надзвичайно широкий набір мов, що охоплює майже всі сучасні та корпоративні стеки
Фреймворки	Laravel, Symphony, Django, Tornado, Ruby on Rails, Angular.js, React.js, Vue.js	Покриття основних веб- та API-фреймворків
E-commerce/CMS	WordPress, Magento, Shopify, Bubble	Спеціалізація на комерційних та low-code платформах
Інновації	Blockchain, AI, Data Science, AR/VR, Unity	Додаткові компетенції для складних та трансформаційних проєктів

Джерело: [40; 46-50].

Такий значний технічний розмах, від ігрового двигуна Unity до корпоративних мов C# та Java, а також великої кількості бекенд-фреймворків, вказує на сильний фокус компанії не лише на розробці власних продуктів, але й на наданні послуг Staff Augmentation (аутстафінгу) [46, 50]. Це дає можливість

швидко надавати спеціалізованих інженерів, які відповідають майже будь-якій вузькій або застарілій технічній вимозі клієнта. Хоча така широта є комерційною перевагою, вона вимагає високих стандартів управління внутрішніми знаннями (Knowledge Management).

SoloWay підтверджує свої компетенції у сфері хмарних технологій та DevOps. Компанія має досвід роботи з усіма трьома основними гігантами хмарних послуг: AWS, Azure та Google Cloud, а також з традиційними середовищами Linux та Windows Server [46]. Нейтральність щодо хмарного провайдера дозволяє їм інтегруватися в будь-яку архітектуру клієнта.

Що стосується забезпечення якості (QA), компанія має експертизу у ручному (Manual Testing) та автоматизованому (Automation Testing) тестуванні [38; 50]. Наявність відповідних сертифікацій (ISTQB) [38; 50] гарантує, що процеси тестування є структурованими та відповідають міжнародним стандартам.

Для грунтовного аналізу діяльності SoloWay Technologies скористаємося аналітичними інструментами, якими є SWOT та PESTEL-аналізами.

В таблиці 2.3 представимо SWOT-аналіз, який дозволяє грунтовно проаналізувати діядбність SoloWay Technologies.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз SoloWay Technologies

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Виняткова клієнтська лояльність: 100% CSAT, NPS 87%, високі рейтинги на Clutch (4.9–5.0) та стабільно позитивні відгуки. Зрілі процеси та сертифікації: ISO 9001, ISO 27001, GDPR, ISTQB, партнерства з AWS/Azure/GCP — ключова перевага для регульованих секторів (HealthTech, FinTech). Конкурентне ціноутворення ($25–$49/год) при високій якості та вимірюваних бізнес-результатах (наприклад, -40% помилок у HealthTech). Широкий технологічний стек та гнучкість (проактивність, швидка адаптація до змін вимог). Сильна корпоративна культура: автономія (99%), «сімейна атмосфера» (99%), підтримка під час війни (99%), низька плинність кадрів. Географічна диверсифікація: R&D в Україні + юридичні особи/офіси в UK (з березня 2024),	Обмежений масштаб (50–249 співробітників) — складно одночасно вести багато надвеликих Enterprise-проєктів. Надмірно широкий технологічний стек — ризик розфокусування та ускладнення knowledge management. Потреба в кращій стандартизації початкового планування та документації (відгуки клієнтів). HR-зони для оптимізації: нижчі оцінки соцпакету (83%), матеріальної компенсації (87%), прозорості кар'єрного просування (89–90%) — ризик втрати Mid/Senior-спеціалістів. Залежність від українського R&D-хабу, попри митигацію (все ще потенційна вразливість).

Канаді, Сінгапурі — знижує геополітичні ризики та підвищує довіру європейських/північноамериканських клієнтів. Внутрішні інновації: програма корпоративного підприємництва, проактивний підхід команди.	
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Розширення на європейському та північноамериканському ринках завдяки UK-реєстрації та присутності в Канаді/Сінгапурі. Зростання попиту на digital transformation у регульованих секторах (HealthTech, FinTech, PropTech) — сертифікації дають перевагу. Монетизація внутрішніх інновацій через програму корпоративного підприємництва та L&D (вирощування талантів). Зростання глобального аутсорсингу та staff augmentation — низька ціна + висока гнучкість приваблюють SMB та стартапи. Посилення HR-бренду: патріотична позиція та кризостійкість (98–99%) — магніт для українських талантів у умовах конкуренції за кадри.	Інтенсивна цінова конкуренція на глобальному ринку аутсорсингу (Індія, Східна Європа, більші українські компанії типу Eleks/N-iX). Геополітичні ризики в Україні (війна) — попри міграцію, може впливати на сприйняття клієнтами. Швидкі технологічні зміни (low-code/no-code платформи, AI-автоматизація) — потенційне скорочення попиту на традиційний custom development. Конкуренція за таланти: вищі зарплати у великих компаніях або релокація спеціалістів за кордон. Економічна нестабільність: можливе уповільнення IT-ринку через глобальні фактори (рецесія, скорочення бюджетів на трансформацію).

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх аналітичних звітів та [38; 40; 50]

Підсумовуючи SWOT – аналіз, можемо констатувати, що:

- SoloWay має сильний фундамент (культура + якість + ціна), що дозволяє ефективно конкурувати в середньому сегменті;
- ключ до зростання через формалізацію процесів (документація, кар’єрні треки, соцпакет) та активне використання геодиверсифікації для нових ринків;
- фокус слід робити на Opportunities у Europe/North America та мінімізація Weaknesses через інвестиції в HR (прозорі грейди, посилений соцпакет).

Скористаємося PESTLE-аналізом, який дає змогу визначити вплив зовнішніх факторів на діяльність SoloWay Technologies, так як вона є міжнародною компанією, так як ключові фактори, мають вплив на формування стратегічного управління розвитком персоналу. PESTEL-аналіз показує, що зовнішнє середовище SoloWay Technologies є динамічним і турбулентним, що вимагає впровадження проактивної HR-стратегії, орієнтованої на розвиток компетенцій, залученість персоналу та організаційну стійкість.

Таблиця 2.4 – PESTLE-аналіз SoloWay Technologies

Політичні	– воєнно-політична ситуація в Україні, яка зумовлює ризики безперервності бізнес-процесів та кадрової стабільності; – державна політика підтримки IT-сектору (спеціальний правовий режим Diia.City); – можливість релокації персоналу та віддаленої роботи; – міжнародні політичні відносини України з країнами ЄС, Канадою та Великою Британією.
Економічні	– зростанням глобального попиту на IT-послуги; – валютними коливаннями, що впливають на витрати на персонал; – ціновою конкуренцією з компаніями з Азії та Східної Європи; – залежністю доходів від міжнародних контрактів.
Соціальні	– дефіцит кваліфікованих IT-кадрів; – зростання очікувань працівників щодо work-life balance; – підвищення уваги до психологічного добробуту; – зростання ролі поколінь Y та Z у структурі персоналу.
Технологічні	– стрімкий розвиток AI, ML, Big Data, Cloud; – швидке застарівання технічних знань; – автоматизація HR-процесів (HR analytics, LMS); – потреба у постійному підвищенні кваліфікації.
Екологічні	– розвиток дистанційної роботи як екологічно дружнього формату; – очікування клієнтів щодо ESG-підходів; – оптимізація офісних ресурсів.
Правові	– трудовим законодавством України та країн присутності; – податковими режимами для IT-компаній; – вимогами щодо захисту персональних даних (GDPR); – регулюванням контрактних форм зайнятості.

Джерело: сформовано автором на на основі внутрішніх аналітичних звітів та [38; 40; 50]

Проаналізовані фактори в той чи інший спосіб впливають на персонал, тож постає потреба в пошуку удосконалення наступних кроків в діяльності SoloWay Technologies:

- забезпечення гнучких форматів роботи;
- потреба у програмах психологічної підтримки працівників.
- необхідність утримання висококваліфікованих фахівців;
- зростання витрат на оплату праці;
- потреба у підвищенні продуктивності праці через навчання.
- потреба в розвитку корпоративної культури;
- персоналізація кар’єрних траєкторій;
- формування програм залученості та лояльності.

- необхідність безперервного навчання;
- зростання попиту на мультидисциплінарні компетенції;
- зміна вимог до ролей і професій.
- зростання гібридних моделей зайнятості;
- підвищення соціальної відповідальності компанії;
- формування екологічної корпоративної культури.
- необхідність юридично коректних HR-процедур;
- розвиток HR-комплаєнсу тощо.

Підсумовуючи вищеподане, констатуємо, що SoloWay Technologies є зрілим, високоякісним та фінансово конкурентним постачальником послуг кастомної розробки, який ефективно балансує між інноваціями, технічною широтою та оперативною гнучкістю. Однак, для вирішення складних завдань цифрової трансформації слід більше уваги приділити HR-аналітиці та розвитку персоналу для вимірюваних бізнес-результатів у нішевих та регульованих секторах.

2.3 Діагностика управління розвитком персоналу в SoloWay Technologies

Загальна оцінка чисельності персоналу становить близько 100 співробітників [40; 49; 50]. При цьому аналіз клієнтських проєктів показує, що компанія демонструє гнучкість у формуванні цільових команд: наприклад, в одному із великих проєктів 2022 року було задіяно 6–10 осіб [40; 49; 50]. Це вказує на здатність швидко формувати ефективні та спеціалізовані робочі групи.

Ключову роль у забезпеченні успішної цифрової трансформації відіграє команда бізнес-аналітиків (БА), які генерують «complex and pain-free solutions» [49]. Наявність кваліфікованих БА є необхідною для проведення якісної фази Discovery та мінімізації ризиків, пов’язаних із нечітким визначенням вимог на початкових етапах великих розробок.

SoloWay Technologies приділяє належну увагу матеріальній компенсації та соціальнму пакету. SoloWay Technologies позиціонує себе як culture-driven IT-

компанію середнього розміру, де ключовою конкурентною перевагою виступає не високу зарплата, а надвисокий рівень нематеріальної мотивації. В контексті діагностики, скористаємося стратегією управління людськими ресурсами (SWH), метою якої є зберігання лідерства в лояльності та утриманні талантів (ціль: утримати загальний рейтинг DOU ≥ 93/100 та плинність < 10% на рік) за рахунок балансу між сильною культурою та поступовим підвищенням матеріальної привабливості, в таблиці 2.5 представимо ключові метрики, проаналізовані нами за результатами діяльності та сайту DOU.

Таблиця 2.5 – Поточний стан ключових метрик SoloWay Technologies

Категорія	Оцінка	Коментар
Загальний рейтинг	93/100	Винятково високий для українського IT-ринку
Підтримка під час війни	99%	Найсильніший емоційний якір
Гнучкість графіка/місця роботи	97–99%	Ключовий драйвер утримання
Робоча атмосфера	99%	«Сімейна» культура
Професійний розвиток	91%	Сильне менторство та L&D
Матеріальна компенсація	87%	Стабільна, конкурентоспроможна, але не лідируюча
Кар'єрні можливості/ просування	89–90%	Потребує більшої прозорості
Корпоративний соцпакет	83%	Найнижча метрика — основна зона оптимізації

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів компанії та [38; 40; 50-55]

На нашу думку, аналіз метрик (табл. 2.5), показує, що стратегія SWH є сильно орієнтованою на нематеріальні активи, які є ключовими драйверами утримання:

– Автономія та Гнучкість: Оцінка гнучкості робочого графіка становить 99%, а гнучкість у виборі місця роботи — 97%. Ці показники підтверджують, що компанія надає фахівцям значну автономію («де хочу, як хочу і коли хочу» — в межах розумного), що є найважливішим елементом нематеріальної компенсації в сучасній IT-індустрії.

– Атмосфера та Командна Взаємодія: Оцінка робочої атмосфери та взаємодії в команді становить 99%. Це підтримується якісними відгуками, які описують колектив як «справжню команду однодумців», «дружню і позитивну» атмосферу, та відзначають відсутність корпоративної байдужості.

– Відкритість та Чесність: Рівень чесності компанії щодо працівників оцінений у 95%. Це гарантує, що співробітники перебувають в курсі викликів та планів компанії, що, як зазначив один з працівників, дає відчуття «фундаменту». Така відкрита комунікація є основою довіри та мінімізує внутрішню невизначеність.

Матеріальна компенсація праці оцінена у 87%. Ця оцінка є стабільною, але вона вказує на те, що компенсаційна стратегія SWH сфокусована на достатності та конкурентоспроможності, а не на позиціонуванні компанії як лідера за рівнем оплати праці.

Найбільша зона для оптимізації компенсаційної структури — це корпоративний соціальний пакет, який отримав найнижчу оцінку серед усіх метрик — 83%. Цей низький показник свідчить про те, що або набір нефінансових бенефітів (медичне страхування, компенсація спорту, кількість відпусток) є недостатнім, або ж він не відповідає високим очікуванням цільової аудиторії, або ж ці бенефіти погано комунікуються.

SWH успішно утримує фахівців, не будучи «найдорожчою» компанією. Це досягається завдяки генерації надвисокого рівня Culture Premium (99% атмосфери та гнучкості). Ця нематеріальна цінність ефективно компенсує нелідируючий фінансовий пакет, роблячи компанію загалом привабливою.

Бонусна програма SoloWay Technologies базується на безперервних зусиллях та відданості, при цьому вона диференційована по департаментах.

HR-імплікація диференційованої системи полягає в тому, що вона дозволяє прив’язати бонуси безпосередньо до ключових показників ефективності (KPI) та бізнес-результатів, що є більш ефективним, ніж універсальна схема. Це забезпечує співробітникам відчуття справедливої винагороди, мотивуючи їх до безперервної «важкої праці».

Ключові нефінансові стимули є невід’ємною частиною стратегії утримання та компенсації [50-55]:

– Work-Life Balance: Увага до балансу між роботою та особистим життям сприяє здоровому робочому середовищу та дозволяє працювати продуктивно без стресу. Обсяг роботи і навантаження оцінені високо (94%), що підтверджує

успішність управління робочим часом.

– Корпоративний Дух: Організація соціальних заходів, таких як «запальні вечірки», вечори настільних ігор, та забезпечення комфортного офісного середовища підтримують винятковий показник командної атмосфери (99%), зміцнюючи відчуття приналежності та знижуючи плинність кадрів. Працівники зазначають, що інколи «забувають за час, що вже пора додому», що є сильним індикатором залученості.

Оцінка підтримки працівників під час війни (99%) є найбільш вражаючим та унікальним індикатором ефективності кризового HR-менеджменту. Це свідчить про те, що компанія повністю забезпечила базові потреби персоналу в умовах зовнішнього ризику [50-55].

Однак, незважаючи на високу оцінку професійного розвитку (91%), показники Кар'єрних можливостей (89%) та Правил просування і винагород (90%) знаходяться трохи нижче. При цьому якість зворотного зв'язку про роботу оцінена у 93%, що свідчить про ефективне використання Performance Management для комунікації про поточну ефективність.

Такий розрив між високою якістю розвитку та помірно високою оцінкою кар'єрних можливостей свідчить про наявність так званої «проблеми конверсії навичок». Працівники чітко знають, що вони вчаться (91%) та отримують якісний зворотний зв'язок (93%), але вони можуть не мати чіткого розуміння, коли і як це навчання та зростання компетенцій автоматично призведе до підвищення посади (89%) чи перегляду компенсації (90%), таблиця 2.6.

Непрозорість правил просування є прихованим стратегічним ризиком плинності кадрів серед Mid та Senior спеціалістів. Висока якість розвитку (91%) створює highly marketable employees — фахівців, які швидко стають привабливими для конкурентів. Якщо компанія не надає чіткого внутрішнього шляху (internal pathing) для зростання, ці таланти можуть бути легко переманені конкурентами, які пропонують чіткішу структуру грейдів та, можливо, вищу компенсацію, оскільки SWH не позиціонує себе як Pay Leader [50-55].

Таблиця 2.6 – Конверсія L&D у кар'єрне зростання SoloWay Technologies

HR-Метрика	Оцінка (%)	Аналіз	Стратегічний наслідок
Професійний розвиток	91%	Висока якість навчання та менторства	Забезпечує високу кваліфікацію персоналу
Зворотний зв'язок	93%	Ефективна Performance Communication	Співробітники знають, що потрібно покращити
Правила просування	90%	Потреба у більшій формалізації правил	Потенційна непрозорість у підвищенні та винагороді
Кар'єрні можливості	89%	Потреба у чіткій траєкторії зростання	Ризик втрати кваліфікованих спеціалістів

Джерело: сформовано автором на основі [53-55]

Якісна реалізація цієї підтримки включає забезпечення «відчуття фінансової стабільності», «безпечних умов праці» та поваги до приватного життя. SWH успішно трансформувала військовий ризик на джерело глибокої лояльності. Дана стратегія сприяє формуванню емоційного зобов'язання, яке є набагато міцнішим, ніж суто економічне зобов'язання, і забезпечує стратегічну стійкість та знижує ймовірність відтоку фахівців за кордон у пошуках безпеки.

В таблиці 2.7 представимо деталізований рейтинг HR-метрик, підкреслимо, що нематеріальні переваги (95%+) є основою HR-стратегії, тоді як матеріальні та структурні аспекти (83–90%) є основними цілями для оптимізації.

Таблиця 2.7 – Деталізований рейтинг HR-Метрик SoloWay Technologies

Категорія	Результат (%)	Стратегічне значення
Підтримка співробітників під час війни	99%	Кризостійкість, емоційний якір
Гнучкість робочого графіка	99%	Максимальна автономія
Робоча атмосфера і взаємодія	99%	Висока психологічна безпека
Соціально відповідальна позиція	98%	Етична відповідність HR-бренду
Гнучкість у виборі місця роботи	97%	Адаптивність
Чесність компанії щодо працівників	95%	Відкрита комунікація
Професійний розвиток у компанії	91%	Сильна пропозиція L&D
Правила просування і винагород	90%	Зона для підвищення прозорості
Кар'єрні можливості в компанії	89%	Зона для формалізації кар'єрних треків
Матеріальна компенсація праці	87%	Компенсаційний баланс
Корпоративний соцпакет	83%	Найбільший потенціал для покращення

Джерело: сформовано автором на основі [53-55]

На основі вище здійснено аналізу, здійснимо діагностику управління

розвитком персоналом, вона є надзвичайно актуальною, адже ІТ-компанії працюють в умовах постійних змін і високої конкуренції.

Діагностика управління розвитком персоналу – це напрям управлінської діяльності, що передбачає виявлення проблем і недоліків у функціонуванні системи управління персоналом, формування оцінки її стану за встановленими критеріями, розробку пропозицій щодо вдосконалення та визначення перспектив розвитку.

Для ІТ-компаній діагностика системи управління розвитком персоналу є складним і комплексним процесом аналізу системи управління персоналом, та включає такі етапи [51, с. 99]:

1 Аналіз та оцінка відповідності системи управління розвитком персоналу стратегічним цілям організації, інтересам власників (акціонерів) і керівництва, реалізованій стратегії та політиці управління персоналом, а також наявним комунікаціям у цій сфері.

2 Виявлення ключових недоліків і проблем у процесах управління персоналом.

3 Розробка рекомендацій щодо усунення виявлених недоліків.

4 Виявлення та оцінка важливих управлінських рішень для поточного й майбутнього розвитку системи управління персоналом, прогнозування наслідків реалізації різних варіантів цих рішень.

Місія компанії полягає в такому:

– надавати суб’єктам господарювання будь-якого масштабу та галузі високоякісні рішення й сервіс у сфері автоматизованого машинного навчання;

– постійно відповідати найновішим тенденціям у розробці інформаційних рішень;

– стати синонімом якості, функціональності та прогресу на ІТ-ринку;

– тримати лідерські позиції у своїй ніші.

Для відповідності діяльності компанії її місії та цілям особлива увага приділяється розвитку й навчанню персоналу. З цієї причини керівництво визначило такі стратегічні цілі в управлінні персоналом, які сприяють реалізації загальної місії:

1 Підвищення професійного рівня працівників:

– створення системи навчання нових співробітників;

– впровадження атестації та сертифікації;

– організація процесу підвищення кваліфікації;

– проведення тематичних курсів і тренінгів.

2 Формалізація процесів:

– розробка посадових інструкцій і чітке розмежування повноважень;

– перехід до якісної та формалізованої постановки завдань;

– організація документування виконаних робіт;

– стандартизація процесів планування та звітності.

В SoloWay Technologies управлінню розвитком персоналу приділяється велика увага. Сучасні ІТ-проекти є складними та пов’язані з численними ризиками. SoloWay Technologies не виняток: працівники повинні вкладатися в чіткі терміни, забезпечувати високу якість тощо. Тому до розробників програмного забезпечення висуваються високі вимоги, а кваліфікація менеджерів проектів визначається насамперед умінням методологічно правильно організувати командну роботу та мінімізувати ризики. Незнання процесів мінімізації ризиків фактично знецінює технологічні знання, оскільки завдання не вдається виконати вчасно.

Для діагностики управління розвитком персоналу в SoloWay Technologies пропонується аналізувати базові елементи – показники-індикатори, згруповані за змістом: соціальні; економічні; трудові; індивідуальні.

В ІТ-галузі, де персонал є основним ресурсом, насамперед важливо класифікувати критерії індивідуальних якостей працівників [52, с.35]. Запропоновано класифікацію діагностичних критеріїв індивідуальних якостей персоналу SoloWay Technologies, поділених на чотири групи:

Перша група: професійні знання та навички (професійна кваліфікація, уміння визначати темперамент і характер клієнта, володіння іноземними мовами, витримка, компетентність в ухваленні рішень, уміння чітко висловлювати думки, здатність мотивувати й переконувати, уміння викликати симпатію).

Друга група: виробничий досвід і відповідальність (стаж роботи за фахом, професійна відповідальність, навички розв'язання типових завдань, уміння передбачати наслідки рішень, здатність врегульовувати претензії клієнтів, досвід автономної та командної роботи, корисні зв'язки й контакти, стабільність, емоційна стійкість).

Третя група: готовність до роботи (ефективність, любов до професії, прагнення до розвитку, ініціативність, цілеспрямованість, готовність до понаднормової роботи, завзятість, готовність до ризику, старанність).

Четверта група: персональні характеристики (зовнішній вигляд, товариськість, коректність, комунікабельність, рішучість і наполегливість, впевненість у собі, ерудиція, акуратність, самокритичність, стан здоров'я, почуття гумору).

З огляду на особливості кадрового потенціалу SoloWay Technologies виокремимо чотири ключові групи працівників, які сприяють досягненню стратегічних цілей:

- Топ-менеджмент — формулює стратегію та визначає цілі компанії;
- Розробники — впроваджують сучасні технології як інструменти для реалізації цих цілей;
- Проектний менеджмент — організовує та координує процес створення цих інструментів;
- Виконавці — безпосередньо забезпечують підтримку та обслуговування процесу розробки.

Отже, на підставі результатів проведеного нами дослідження в SoloWay Technologies можна зробити висновок, що критерії індивідуальних якостей персоналу потребують подальшого вдосконалення, що здатне позитивно позначитися на фінансових результатах компанії.

Оцінка результатів діяльності та розвитку персоналу за запропонованими критеріями-індикаторами виконує три ключові функції:

1 Інформаційну – забезпечує співробітників інформацією про відносний рівень виконання їхньої роботи та допомагає їм орієнтуватися в напрямках самовдосконалення.

2 Мотиваційну – спонукає працівників до якіснішої та продуктивнішої праці, оскільки вони бачать прямий зв'язок між ефективністю своєї роботи та можливостями кар'єрного й матеріального зростання.

3 Адміністративну – ґрунтується на двох попередніх функціях і дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення, пониження, переведення чи звільнення працівників.

Проведені дослідження критеріїв індивідуальних якостей персоналу SoloWay Technologies наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз критеріїв індивідуальних якостей персоналу SoloWay Technologies

Критерії індивідуальних якостей		Спеціалізація		
		Програмування /Розробка	Маркетинг/ Продажі	Фінанси/ Операції/ Кадри
Група 1.	Професійна кваліфікація	10	8	6
	Володіння іноземними мовами	6	9	5
	Професійні знання і навички	10	7	8
	Компетентність в ухваленні рішень	9	9	9
	Здатність мотивувати і переконувати	7	10	8
Група 2.	Стаж професійної діяльності	10	6	8
	Професійна відповідальність	8	8	10
	Навички вирішення типових задач	10	9	9
	Досвід автономної роботи	9	7	9
	Досвід роботи в команді	10	10	6
	Емоційна стійкість	8	6	8
Група 3.	Ефективність роботи	10	6	10
	Ініціативність	5	10	4
	Цілеспрямованість	8	8	7
	Готовність працювати понаднормово	10	8	6
	Старанність	9	10	9
	Орієнтування на результат	9	7	10
Група 4.	Зовнішній вигляд	8	9	9
	Коректність поведінки	7	7	9
	Комунікабельність	4	10	7
	Рішучість і наполегливість	8	10	7
	Упевненість у собі	7	8	9
	Самокритика	6	6	4

Джерело: сформовано автором на основі аналізу опитування

Доведено, що метою діагностики системи управління розвитком персоналу

SoloWay Technologies є виявлення резервів для підвищення ефективності управління персоналом, розробка альтернативних прогнозів подальшого розвитку в контексті забезпечення та утримання конкурентоспроможних кадрів, здатних працювати на міжнародному ринку.

Висновок до 2-го розділу.

В другому розділі нами проведено аналіз сучасного стану стратегічного управління розвитком персоналом в ІТ компаніях, який дозволив проаналізувати діяльність міжнародної ІТ компанії яка працює на ринку України з 2008 року.

Досліджено, сучасний стан діяльності ІТ компаній, яких в Україні налічується біля 2300 тисяч, та які працюють навіть попри військовий стан, зменшення кількості кваліфікованого персоналу, обстріли тощо. Аналіз показав, що навіть незважаючи на скорочення експорту послуг, український ІТ-сектор забезпечує значні надходження іноземної валюти до економіки країни. Досліджено, що українські ІТ-компанії задають тренди, серед яких відмітимо: розвиток military-tech напрямку, диджиталізація держави тощо.

Представлені аналітичні дані свідчать про достатню та різноманітну кількість ванкансій в даній сфері, також і про відповідну заробітну плату. Однак, структурні зміни на ринку праці демонструють тенденцію до його зрілості та консолідації.

Аналізуючи результати діяльності та середовища SoloWay Technologies виявлено надзвичайно високу зовнішню невизначеність, спричинену військовими діями, тим самим підвищує цінність внутрішньої стабільності та надійності для фахівців. Виявлено, що для вирішення складних завдань слід більше уваги приділити HR-аналітиці та розвитку персоналу.

Діагностика HR-метрик SoloWay Technologies «підсвітила» напрями для підвищення ефективності розробки стратегії з управління розвитком персоналом.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ SOLOWAY TECHNOLOGIES

3.1 Розробка стратегії управління розвитком персоналу SoloWay Technologies

Результати аналізу свідчать, про те, що існує потреба у підвищенні ефективності системи управління персоналом у SoloWay Technologies. З метою підвищення ефективності системи управління розвитком персоналом у SoloWay Technologies пропонується впровадити комплексну стратегію з управління розвитком персоналу, яка складається з наступних основних блоків (рис. 3.1):

- система мотивації персоналу;
- система адаптації персоналу;
- система розвитку персоналу;
- система корпоративного та індивідуального навчання персоналу;
- система гарантій та компенсацій персоналу.

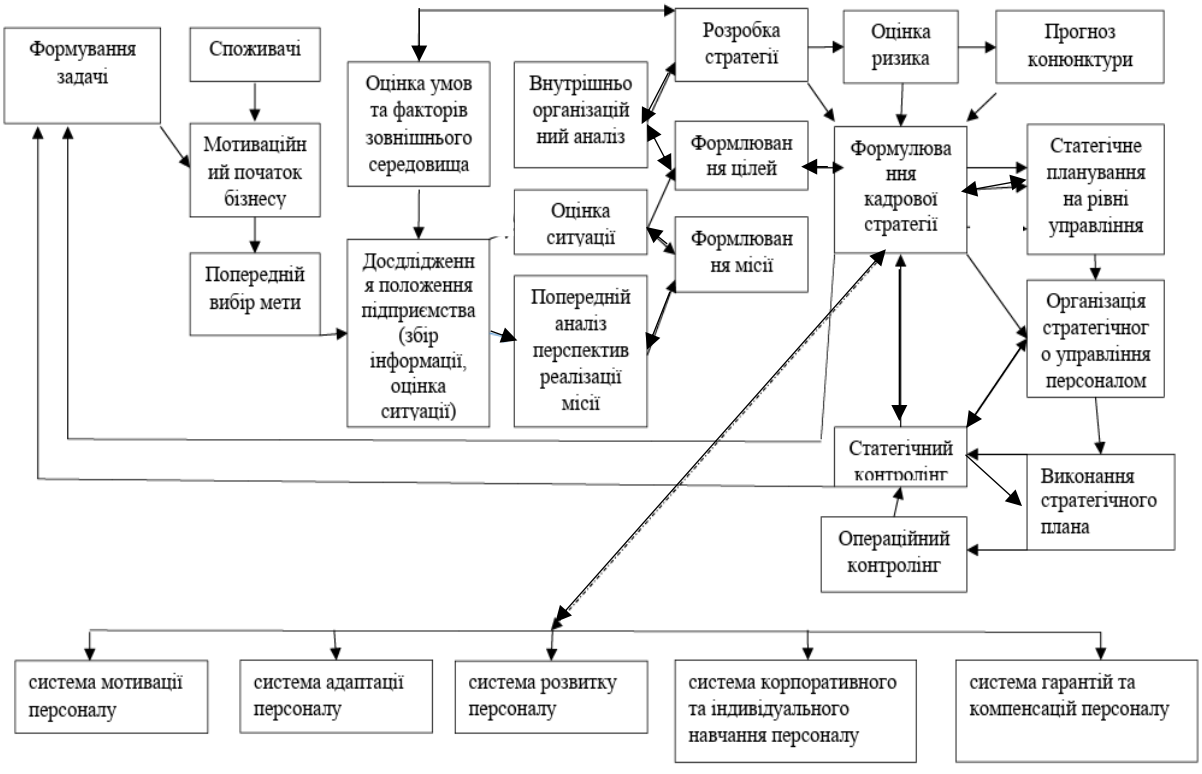


Рисунок 3.1 – Система стратегічного управління персоналом

Джерело: удосконалено автором

Розвиток персоналу має охоплювати весь комплекс заходів, що реалізуються в організації з метою підтримки та забезпечення процесу підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Цей процес спрямований на формування в професійному потенціалі працівників якостей і компетенцій, необхідних для ефективного виконання поточних і майбутніх завдань. У результаті це сприяє одночасному досягненню стратегічних цілей компанії та індивідуальних цілей працівників.

Розвиток персоналу має включати:

– визначення індивідуальних характеристик, потреб, прагнень і цілей працівника;

– надання інформації про кар'єрні перспективи та умови їх реалізації в межах компанії;

– взаємне узгодження очікувань і можливостей компанії та працівника.

На рисунку 3.2 представимо програму розвитку персоналу для SoloWay Technologies

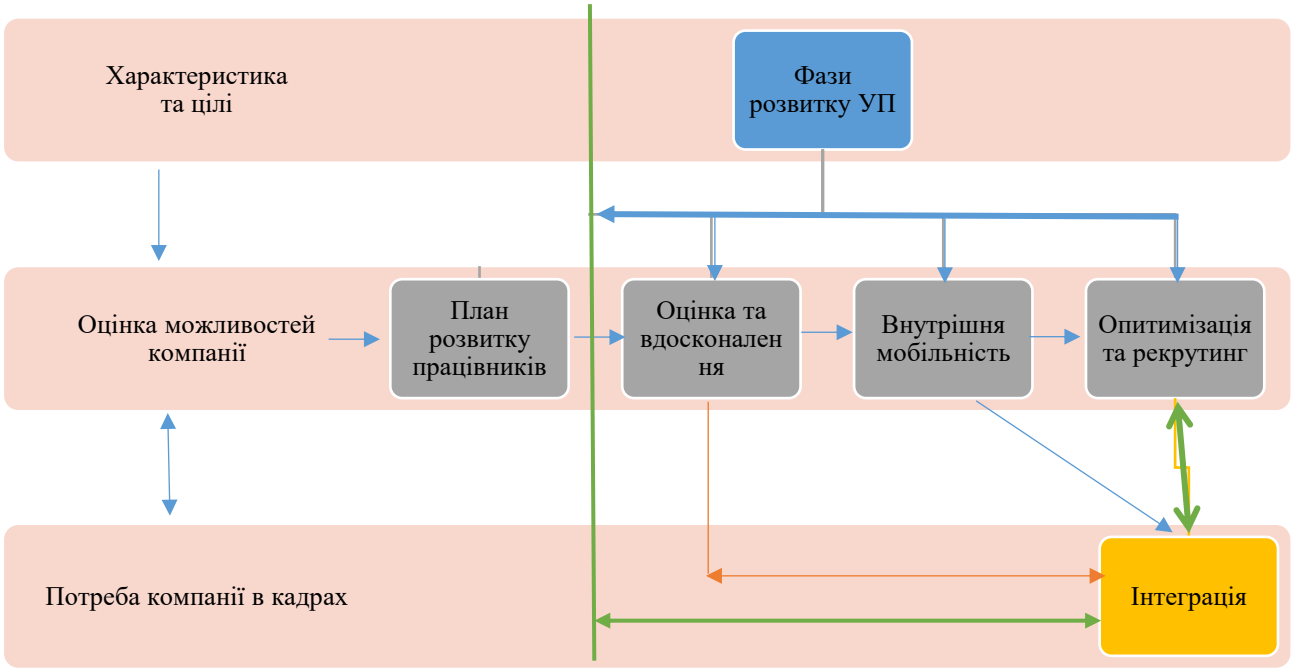


Рисунок 3.2 – Програма розвитку персоналу для SoloWay Technologies

Джерело: розроблено автором

Сфера професійного розвитку працівників в SoloWay Technologies нерозривно пов'язана з посадовим потенціалом, який розуміється як сукупність

можливостей, здібностей та рівня ефективності, притаманних людям, організаціям і об’єктам. З якісного боку цей потенціал включає теоретичні знання, практичні вміння та навички, стан здоров’я, мотивацію, а з кількісного – обсяг робочого часу.

Виокремимо внутрішню мобільність, яка створює внутрішні ринки талантів для утримання кадрів, та оптимізацію рекрутингу через інтеграцію AI-систем для рекомендацій вакансій пошукачам, автоматичної модерації та категоризації вакансій, а також генерації питань для співбесід, що суттєво прискорює та підвищує ефективність найму.

Іншими словами, професійний розвиток для будь -якого працівників є одночасно виміром часу (витраченого безпосередньо на навчання та зекономленого в майбутньому завдяки кращому засвоєнню і збереженню знань) і виміром індивідуальних можливостей та здатності кожної людини ефективно набувати нові знання.

Для професійного розвитку персоналу, та у відповідності до стратегії розвитку персоналу, основні елементи L&D-стратегії включають:

1 L&D на Запит (On-Demand): існує внутрішня та зовнішня програма менторства «на запит», де досвідчені фахівці допомагають створити індивідуальний план розвитку та досягти цілей. Це узгоджується з культурним принципом автономії, оскільки співробітник сам визначає вектор свого розвитку.

2 Освітні Ініціативи: компанія приділяє велику увагу освітній ініціативі, організовуючи регулярні тренінги, семінари та внутрішні доповіді. Це дозволяє підтримувати технічні знання «на високому рівні та бути в тренді».

3 Розвиток міжособистісних навичок: розвиток талантів включає не лише технічні знання, але й цінні навички комунікації в команді та роботи з клієнтами, що є критично важливим для сервісної IT-компанії.

Пропонуємо для SoloWay Technologies програму та план тренінгів, що спрямовані на L&D, якісні та відповідають потребам ринку, таблиці .

План тренінгу: «Ефективна комунікація та клієнтоорієнтованість для IT-фахівців»

Мета тренінгу: Посилити існуючу L&D-стратегію SoloWay Technologies, з акцентом на розвиток міжособистісних навичок (soft skills), як зазначено в аналізі: комунікація в команді та робота з клієнтами. Тренінг допоможе працівникам краще взаємодіяти з клієнтами, підвищити проактивність і відповідність культурному принципу автономії (L&D на запит).

Цільова аудиторія:

- Розробники, QA, PM та інші фахівці, які взаємодіють з клієнтами.
- Група: 12–20 осіб (оптимально для практики).
- Рівень: Middle/Senior (з можливістю адаптації для Junior через менторство).

Тривалість та формат:

- Тривалість: 2 дні (16 академічних годин).
- Формат: гібридний (офлайн в Івано-Франківську + онлайн-трансляція для remote-співробітників).
- Дата проведення: наприклад, лютий-березень 2026 (з можливістю повторення 2–3 рази на рік).

Таблиця 3.1 - Програма тренінгу (модульна структура)

День	Модуль	Зміст	Методи	Тривалість
1	2	3	4	5
День 1	1 Основи ефективної комунікації	- Моделі комунікації (Shannon-Weaver, transactional). - Активне слухання, невербальна комунікація. - Бар'єри в IT-контексті (технічний жаргон vs клієнтська мова).	Лекція, рольові ігри, групові обговорення.	4 години
	2 Комунікація в команді	- Зворотний зв'язок (feedback models: SBI, Pendleton). - Конфліктний менеджмент. - Проактивність і автономія в команді.	Практикуми, кейси з реальних проєктів SoloWay.	4 години
День 2	3 Клієнтоорієнтованість	- Розуміння потреб клієнта (empathy mapping). - Презентація технічних рішень клієнту. - Обробка заперечень і складних ситуацій.	Рольові ігри (симуляція дзвінків/мітингів), аналіз реальних кейсів.	4 години

Продовження таблиця 3.1

1	2	3	4	5
	4 Індивідуальний розвиток	- Створення персонального плану розвитку (інтеграція з on-demand менторством). - Інструменти самооцінки (360° feedback).	Індивідуальна робота + обговорення з ментором.	3 години
	5 Підсумки та Q&A	- Оцінка тренінгу. - План впровадження навичок.	Анкетування, сертифікація.	1 година

Джерело: розроблено автором

Методи оцінки ефективності:

- Передтренінгове анкетування (самооцінка навичок).
- Післятренінгове тестування + NPS тренінгу.
- Follow-up через 3 місяці (інтеграція в індивідуальні плани розвитку).
- KPI: підвищення оцінки soft skills у внутрішніх опитуваннях (ціль +5–10% до 91%).

Тренери:

- Зовнішній бізнес-тренер з досвідом в IT (наприклад, з компаній типу Golden Staff, Develor чи Savvy).
- Внутрішній фасилітатор від SoloWay для адаптації під корпоративну культуру.

В таблиці 3.2 представимо оцінка вартості тренінгу (станом на грудень 2025, Україна). На основі ринкових даних (корпоративні тренінги з soft skills в Україні: 10–30 тис. грн за день для групи, або 5–15 тис. грн на учасника).

Таблиця 3.2 - Оцінка вартості тренінгу

Варіант	Опис	Вартість (грн, без ПДВ)	Примітка
Внутрішній (рекомендований)	Внутрішні тренери + фасилітатори SoloWay. Витрати на організацію (кава-паузи, матеріали).	30 000 – 50 000 за групу	Мінімальні витрати, інтеграція з існуючим L&D.
Зовнішній тренер (гібрид)	Професійний тренер (Київ/Івано-Франківськ) + кастомізація програми.	120 000 – 180 000 за 2 дні (для групи 15–20 осіб)	Включає підготовку, матеріали. Per person ~8–10 тис. грн.
Онлайн-платформа + запис	Зовнішній курс (наприклад, через UpPro чи Develor) з записом для повтору.	80 000 – 120 000 за групу	Дешевше, але менш інтерактивно.

Джерело: сформовано автором

Рекомендуємо почати з внутрішнього варіанту для пілотної групи (бюджет ~40 000 грн), з подальшим залученням зовнішнього експерта для масштабування. Це збереже фокус на автономії та культурі компанії, підвищить загальну оцінку L&D.

Нами запропоновано програму проведення тренінгів, для її оцінки застосуємо методику, яка нами прописана в п.1.2, а саме модель Джека Філліпса (Phillips ROI Model), яка розширює класичну модель Кіркпатріка, додаючи п’ятий рівень розрахунок рентабельності інвестицій (ROI), яку візуалізують як V-модель, де ліва частина — планування від бізнес-цілей до навчання, права — оцінка результатів. Слід скористатися рекомендацією Д Філліпса, який стверджував, що оцінювати всі навчальні проекти на першому рівні, а потім, залежно від потреби та важливості, визначати, на яких рівнях навчальну програму потрібно оцінювати. На рисунку 3.3 представимо цілі оцінювання за Д Філліпсом.

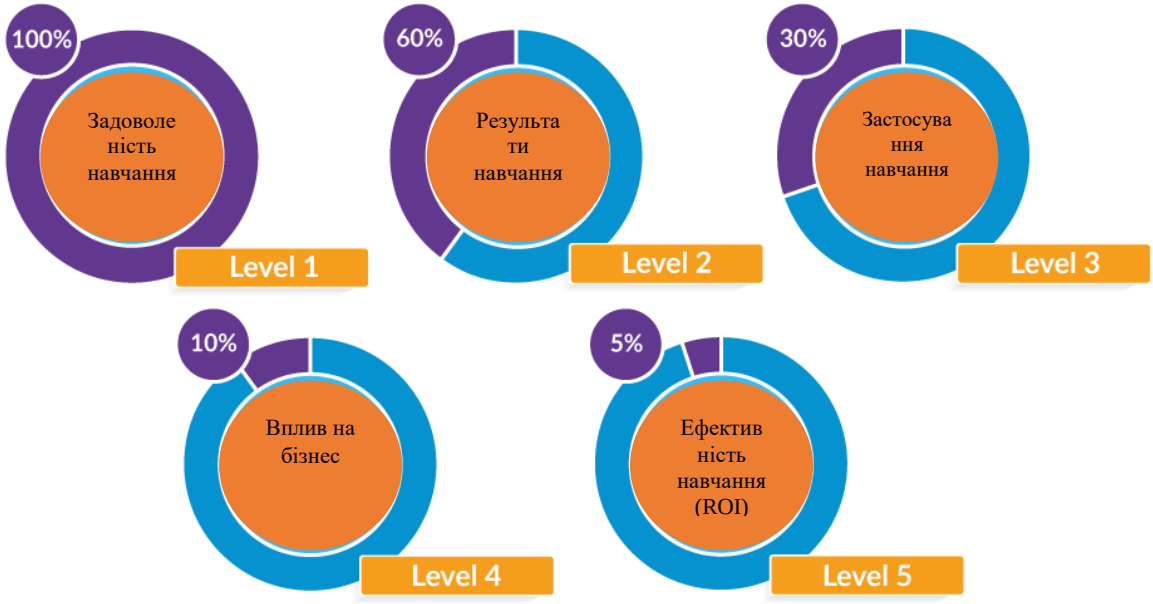


Рисунок 3.3 - Цілі оцінювання за Д Філліпсом

Джерело: [57]

Здійснимо прогнозований розрахунок запропонованих нами дводенного тренінгу для SoloWay Technologies за рівнями запропонованими Д Філліпсом:

1 Рівень 1 - реакція 92% учасників оцінили програму як корисну та добре організовану (за анкетами). Плановані дії: 85% планують застосовувати знання.

2 Рівень 2 - засвоєння Середній бал тестів до навчання — 45%, після — 88%. Учасники продемонстрували набуття навичок (практичні завдання).

3 Рівень 3 - застосування/поведінка Через 6 місяців: 80% розробників активно застосовують AI/ML у проектах (опитування керівників та самооцінка).

4 Рівень 4 - вплив на бізнес, зростання продуктивності: команда скоротила час розробки нових фіч на 25%, що дозволило запустити 2 додаткові проекти. Додатковий дохід — 24,000 грн. за рік. Ізоляція ефекту навчання (від інших факторів, як нові інструменти): 60% впливу приписується програмі. Монетизовані вигоди: 24,000 × 60% = 14,400.

Витрати на програму:

- Розробка контенту та матеріалів: 1,600 грн.
- Гонорари тренерам: 1 200,000 грн.
- Час учасників (30 осіб × 80 годин × 3200 грн/год середньої ставки) = 7 680,000 грн.
- Інші (платформи, кава-брейки тощо): 400,000 грн.
- Загальні витрати: 10 880,000 грн.

Рівень 5: Рентабельність інвестицій (ROI)

Формули 1.1 та 1.2 представлено в параграфі 1.2.

Розрахунок:

- BCR = 1 440,000 / 10 880,000 ≈ 1.32 (кожна вкладена гривня повертається з прибутком 0,32).
- ROI = (1 440,000 − 10 880,000) / 10 880,000 × 100% = 3 520,000 / 10 880,000 × 100% ≈ 32,4%.

Як результат, запропонована нами програма окупиться з прибутком 32,4% за рік — хороший результат для SoloWay Technologies.

3.2 Напрями для підвищення рівня лояльності персоналу в SoloWay Technologies

Для підвищення рівня лояльності персоналу в SoloWay Technologies, рекомендуємо удосокналити системи гарантій та компенсацій для працівників

SoloWay Technologies. Пропонуємо удосокналити уже існуючий комплексний пакет пільг і гарантій, який включатиме такі ключові елементи:

1 Медичне страхування - для стимулювання працівників доцільно сформувати індивідуальний пакет медичного обслуговування. Це передбачає укладання прямих договорів з провідними медичними закладами міста, що забезпечить якісне обслуговування не лише співробітників, а й членів їхніх сімей (подружжя та дітей). Йдеться про доступ до найкращих фахівців і сучасного обладнання з повним або частковим покриттям витрат компанією, а не про обслуговування в районних поліклініках із чергами.

2 Стоматологічне страхування - компанія має надати можливість кожному працівникові лікуватися в найкращих стоматологічних клініках міста на сучасному обладнанні. Підхід аналогічний попередньому — прямі договори з провідними стоматологічними закладами.

3 Накопичення на випадок серйозних медичних ситуацій - тандартні страховки не завжди покривають усі витрати, особливо на ліки. Пропонується запровадити програму невеликих щомісячних відрахувань від співробітників, яку компанія доповнює власними внесками залежно від стажу. Накопичена сума може бути багатоцільовою, зокрема приєднуватися до пенсійних заощаджень.

4 Програми захисту доходу охоплюватиме:

- оплата лікарняних - розширити покриття лікарняних, включаючи випадки для членів сімей. Додатково надавати від 1 до 7 днів на рік для відновлення без обов’язкового лікарняного листа та медичного обґрунтування;

- короткострокова та довгострокова непрацездатність - збільшити періоди збереження повної заробітної плати понад встановлені законодавством норми, включивши ці гарантії до загального пакету пільг.

- страхування життя - безкоштовне страхування працівників компанією на визначену суму.

5 Медичне обслуговування після виходу на пенсію - надання пільгового медичного обслуговування колишнім працівникам залежно від стажу роботи в компанії.

6 Додаткові вихідні дні (особисті дні) - надання додаткових оплачуваних

днів для особистих потреб.

7 Підтримка навчання та додаткової освіти - фінансова допомога (повне або часткове покриття витрат на навчання) за умови досягнення певних результатів роботи та наявності необхідного стажу. Додатково — надання безвідсоткових кредитів на освітні цілі.

8 Програми підтримки працівників та їхніх сімей поза роботою:

- допомога у вихованні дітей (покриття витрат на професійні консультації);
- підтримка догляду за літніми батьками (покриття витрат на обслуговування та консультування);
- розширений період збереження робочого місця під час догляду за членами сім'ї;
- допомога у збереженні сім'ї (покриття консультацій і спеціалізованого лікування за потреби);
- розширена оплачувана відпустка у зв'язку зі смертю близьких;
- гнучкі графіки роботи та можливість віддаленої роботи;
- знижки на товари в партнерських магазинах, зокрема продуктових.

Удосокналений пакет гарантій і компенсацій є досить різноманітним та гнучким. Ефективна комунікація цих пільг, чітке донесення їх до персоналу дозволять SoloWay Technologies закріпитися в лідерах на ринку праці України за рівнем привабливості для талантів.

Основою кадрової стратегії є високий рівень мотивації працівників. Пропонується впровадити заходи стимулювання персоналу SoloWay Technologies на основі результатів опитування працівників. Зокрема, було проведено опитування для визначення пріоритетності різних видів стимулювання трудової активності.

У таблиці 3.2 представлено результати анкетування, в якому взяли участь 70 осіб. Дослідження охопило всі рівні організаційної структури SoloWay Technologies топ-менеджмент, керівників структурних підрозділів та рядових працівників.

Таблиця 3.2 - Результати опитування «Рівень мотивації в компанії» (середній бал за шкалою від 1 до 10)

№	Питання	Середній бал
1	Результати, очікувані керівництвом, чітко визначені	5,6
2	Очікувані керівництвом результати невідомі Вам	3,4
3	У компанії існують винагороди за високі результати в роботі	2,5
4	Система винагород за високі результати в роботі відома Вам	3,2
5	Винагороди за високі результати в роботі значимі для Вас	8,7
6	Система контролю і оцінки забезпечує об'єктивну оцінку результатів роботи	5,2
7	Ви впевнені, що результати праці оцінюються об'єктивно	3,5
8	Результати роботи кожного добре відомі в підрозділі (компанії)	5,4
9	Винагороди відповідають результатам праці	3,0
10	Ви впевнені, що в компанії існує справедлива система винагороди	3,4
11	Винагороди є своєчасними	4,1
12	Ви впевнені, що очікувані керівництвом результати відповідають Вашим можливостям	5,6
13	Досягнення очікуваних керівництвом результатів не вимагає надмірних зусиль	4,7
14	Ви маєте достатньо інформаційних, матеріально-технічних та інших ресурсів для виконання роботи	5,9
15	При виконанні роботи Ви відчуваєте більше позитивних емоцій, ніж негативних	5,5

Джерело: розробка автора

Результати аналізу представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати опитування щодо пріоритетності мотивів трудової активності працівників SoloWay Technologies

Мотив трудової активності	Частка респондентів (%)	Ранг
Матеріальна зацікавленість (висока зарплата, премії, бонуси)	70	1
Бажання спокійно працювати (стабільність, відсутність стресів)	10	2
Добрі відносини з колегами	8	3
Інші мотиви (кар'єрне зростання, цікава робота, визнання тощо)	12	4

Джерело: сформовано автором

Як свідчать результати опитування персоналу, що матеріальна зацікавленість є найважливішим мотивом трудової активності: її зазначили як ключовий стимул 70% респондентів. На другому місці опинилися бажання працювати в спокійній атмосфері (10%) та добрі відносини з колегами (8%). Основним побажанням працівників щодо покращення умов праці стало

підвищення заробітної плати.

Можемо стверджувати, що врахування наведених результатів доцільно впровадити оновлену систему мотивації з акцентом на матеріальне заохочення. Найефективнішою є комплексна система, яка поєднує різноманітні форми стимулювання, адаптовані до фінансових можливостей SoloWay Technologies та індивідуальних потреб працівників.

3.3 Застосування техніки MESS MAPPING™ як HR-інструменту в управлінні персоналом в SoloWay Technologies

В умовах динамічного зовнішнього середовища та зростання складності організаційних змін управління персоналом потребує застосування системних аналітичних інструментів, здатних враховувати багатовимірність соціально-трудових процесів. Одним із таких інструментів є техніка *MESS MAPPING*™, яка може бути ефективно інтегрована в систему стратегічного управління людськими ресурсами [56].

Картування безладу (*mess mapping*) — це метод графічної візуалізації проблемної ситуації, що відображає різні точки зору працівників, управлінців та інших зацікавлених сторін, залучених до процесів управління персоналом. Метод був розроблений Робертом Е. Хорном і застосовується для комплексного аналізу складних HR-проблем, які характеризуються множинністю причин, суперечливістю інформації та високим рівнем невизначеності.

У контексті управління персоналом *Mess Mapping* виступає інструментом:

- діагностики організаційних і кадрових проблем;
- аналізу причин опору змінам серед персоналу;
- узгодження інтересів різних груп працівників;
- підтримки процесів прийняття управлінських HR-рішень;
- формування спільного бачення змін у межах організації.

Застосування цього методу дозволяє HR-службі отримати цілісне уявлення про взаємозв’язок таких чинників, як організаційна культура, система мотивації, рівень компетентностей, комунікаційні бар’єри та психологічна готовність

персоналу до змін.

Техніка *MESS MAPPING™* може бути використана в таких ключових напрямах управління персоналом:

- стратегічне планування розвитку персоналу;
- управління організаційними змінами;
- оцінювання потреб у навчанні та розвитку компетенцій;
- управління залученістю та лояльністю працівників;
- врегулювання конфліктів і зниження рівня організаційної напруги.

Особливу цінність метод має в ситуаціях, коли традиційні HR-інструменти (опитування, інтерв'ю, KPI) не дозволяють повною мірою виявити глибинні причини проблем через їх складний і міжфункціональний характер.

Процес використання техніки *Mess Mapping* в управлінні персоналом передбачає побудову інтегрованої візуальної моделі HR-проблеми, яка включає ключові елементи та взаємозв'язки між ними. Незважаючи на індивідуальний характер кожного HR-проєкту, доцільно виділити такі етапи реалізації методу:

1 збір інформації шляхом інтерв'ювання працівників різних рівнів управління, HR-фахівців та лінійних менеджерів із використанням додаткових джерел (внутрішні HR-звіти, результати опитувань, аналітичні матеріали);

2 ідентифікація взаємопов'язаних HR-проблем з урахуванням позицій різних груп персоналу;

3 визначення причинних чинників, що зумовлюють кадрові ризики та дисфункції;

4 аналіз структурних факторів, зокрема особливостей організаційної культури, стилю керівництва та системи мотивації.

До основних переваг використання *MESS MAPPING™* як HR-інструменту належать:

- формування цілісної моделі складної HR-проблеми;
- виявлення причинно-наслідкових зв'язків у системі управління персоналом;
- урахування різних позицій і цінностей працівників;
- підвищення якості управлінських рішень у сфері HR.

Застосування цього інструменту є особливо доцільним у періоди трансформацій або масштабування бізнесу.

Висновок до 3-го розділу.

В третьому розділі роботи нами запропоновано ряд пропозицій, які слугуватимуть підсиленням для стратегічного управлвння розвитку персоналу в SoloWay Technologies. Обгрунтовано, що розвиток персоналу має охоплювати широкий комплекс заходів, в контексті якого, в компанії реалізуються процеси підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Запропонований нами процес спрямований на формування в професійному потенціалі працівників відповідних якостей та компетенцій, необхідних для виконання робочих завдань, а це в свою чергу, сприяє одночасному досягненню стратегічних цілей SoloWay Technologies та особистих цілей працівників.

Виокремлено внутрішню мобільність, яка формує внутрішні ринки талантів задля утримання висококваліфікованих працівників в SoloWay Technologies, а оптимізація рекрутингу мала б відбуватися через інтеграцію AI-систем, яка відфільтровує автоматично модерації та категоризації вакансій, генерує питання для співбесід, прискорюючи ефективність найму.

Запропоновано програму та план тренінгів для SoloWay Technologies, що спрямовані на L&D, та відповідають сучасним потребам IT ринку.

Пораховано прогнозований термін окупності програми тренінгу.

Відзначимо, і запропоновану техніку MESS MAPPING, яка слугуватиме в SoloWay Technologies допоміжним упралінським інструментом для представлення різних точок зору, як працівників, так і отримувачів послуг, формуючи бачення розвитку персоналу.

ВИСНОВКИ

У роботі проведено комплексне дослідження стратегічного управління розвитком персоналу в IT-секторі з акцентом на сучасні виклики та практичні рішення для компанії SoloWay Technologies.

Представлено теоретичний аналіз еволюції концепцій управління персоналом показав, що в умовах швидкої технологічної трансформації та дефіциту кваліфікованих талантів ключову роль відіграє інтеграція HR-стратегії з бізнес-цілями компанії. Сучасні ефективні підходи (skills-based hiring, continuous learning, гібридна робота, застосування AI, wellbeing та DEI&B) перетворюють HR на справжнього бізнес-партнера, а системне, data-driven управління персоналом забезпечує стійку конкурентну перевагу через розвиток, мотивацію та стратегічне планування людських ресурсів.

Проведений емпіричний аналіз сучасного стану IT-сектора України виявив його стійкість попри військові виклики, скорочення експорту та кадровий дефіцит. Сектор продовжує генерувати значні валютні надходження, демонструє зрілість ринку та нові тренди (military-tech, диджиталізація). Діагностика діяльності SoloWay Technologies підкреслила високу зовнішню невизначеність і необхідність посилення внутрішньої стабільності через HR-аналітику та цілеспрямований розвиток персоналу.

На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації для SoloWay Technologies: комплексна програма розвитку персоналу, що охоплює підвищення кваліфікації, мотивацію та формування необхідних компетенцій; стимулювання внутрішньої мобільності для утримання талантів; оптимізація рекрутингу за допомогою AI-систем; впровадження цільової програми L&D з розрахунком прогнозованої окупності; використання техніки MESS MAPPING як інструменту для врахування різних точок зору та формування спільного бачення розвитку.

Запропоновані заходи дозволяють одночасно досягати стратегічних цілей компанії та особистих цілей працівників, підвищувати ефективність HR-процесів і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність SoloWay Technologies на динамічному IT-ринку. Постійна оцінка та адаптація стратегії розвитку персоналу є необхідною умовою стійкого успіху в умовах сучасних викликів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Бурко А. І. Удосконалення системи управління персоналом шляхом впровадження стратегічного менеджменту. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 Менеджмент. м. Київ. 2022. с. 107. https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/2e63610a-8d55-4aa5-927a-36b94d7eb523/content

2 Бурлака О.С. Управління розвитком персоналу в галузі IT. DOI 10.31558/2307-2318.2023.2.14

3 Псюк Р. М. Функціонально-орієнтоване управління розвитком людських ресурсів**.** Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ. 2020. https://uacademic.info/ua/document/0820U100395

4 Armstrong’s handbook of human resource management practice. Michael Armstrong. 13th Edition. ISBN 978-0-7494-6964-1 – ISBN 978-0-7494-6965-8 (ebk) https://books.google.com.ua/books?id=_Jl5zwEACAAJ&pg=PA1&hl=uk&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false

5 Малиновська Г. В. Планування розвитку людського капіталу нафтогазових підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2022. https://nung.edu.ua/sites/default/files/2023-01/Dissertation_Malinovska.pdf

6 Данилюк-Черних І. М. Управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Тернопіль. 2015. https://uacademic.info/ua/document/0415U004686

7 Ревтюк Є. А. Науково-методологічні підходи до управління людським капіталом підприємств. Спеціальність 08. 00. 04 економіка та управління

підприємствами (за видами економічної діяльності). Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2016 р. https://uacademic.info/ua/document/0517U000091

8 Кісь С. Я. Інтелектуалізація діяльності підприємств: доцільність, умови, технології. Монографія. Івано-Франківськ. ІФНТУНГ. 2015. С. 268. ISBN 978-966-694-259-6

9 The Phillips ROI model explained: Key to any training provider. https://frontcore.com/blog/phillips-roi-model/

10 ROI Methodology. https://roiinstitutecanada.com/roi-methodology/

11 Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник. Електронне мережне навчальне видання. Видання друге, перероблене і доповнене Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського 2022. с. 194. https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content

12 Strategic Model of Human Resource Management. https://www.researchgate.net/figure/A-Strategic-Model-of-Human-Resource-Management_fig1_45451278

13 Ensuring Strategic Success: Overcoming Common Barriers to Effective Strategy Implementation. https://www.thestrategyinstitute.org/insights/ensuring-strategic-success-overcoming-common-barriers-to-effective-strategy-implementation

14 Єпіфанова І. Ю. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 12-15.

15 Фесенко В. О. Поняття та класифікація кадрових ризиків в системі управління персоналом в органах місцевого самоврядування в Україні / В. О. Фесенко. // Демократичне врядування. 2021. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr _

16 8 Trends In HR & Recruitment For 2025: It's Time To Adapt. https://preferredcfo.com/insights/8-trends-in-hr-recruitment-for-2025-its-time-to-adapt

17 Four Transformative Trends Shaping HR in 2025. https://blogs.cisco.com/news/four-transformative-trends-shaping-hr-in-2025

18 2025 HR Trends and Predictions: What HR Leaders Can Expect. https://disa.com/news/2025-hr-trends-and-predictions-what-hr-leaders-can-expect/

19 Тренди HR у 2025 році: відповіді на головні запитання. https://hurma.work/blog/trendi-hr-2025/

20 How agentic AI is changing HR dynamics in 2025. https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/latest-hr-technology-trends-influencing-the-way-we-work.html

21 11-HR Trends for 2026: Shaping What's Next. https://www.aihr.com/blog/hr-trends/

22 HR trends: What's shaping the future of work? https://www.sap.com/research/hr-trends-shaping-future-work

23 Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work

24 HR Trends to Watch in 2025: Building the Human-Centric Workplace. https://www.workday.com/en-us/perspectives/human-resources/2025/02/hr-trends-to-watch-in-2025-building-the-human-centric-workplace.html

25 A state-of-the-art survey unveils widespread workforce and HR trends, serving as a comprehensive benchmark for the European HR landscape and offering key insights for HR leaders. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hr-monitor-2025

26 Які тренди формують найближче HR-майбутнє? Все про тенденції HR на 2025 рік. https://peopleforce.io/uk/blog/hr-trendy-na-2025-rik

27 Amayreh, A., Ta'Amnha, M. A., Magableh, I. K., Mahrouq, M. H., & Alfaiza, S. A. Exploring the impact of AI on employee self-competence performance key variables and outcomes. *Discover Sustainability*. *(*2025). https://doi.org/10.1007/s43621-025-01438-9

28 Ismailov, A., & Polus, B. *Multi-case study on challenges and enablers of AI*

in product development within Swedish manufacturing industry [Master's thesis, Mälardalens University]. DiVA. (2025). https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1965299/FULLTEXT01.pdf

29 Florea, N. V., & Croitoru, G. The impact of artificial intelligence on communication dynamics and performance in organizational leadership. *Administrative Sciences*, *15*(2), Article 33. (2025). https://doi.org/10.3390/admsci15020033

30 Acimovic, A. AI-driven digital transformation strategies for enhancing competitiveness in SMEs [Preprint]. ResearchGate. (2024). https://www.researchgate.net/publication/384893191_AI-Driven_Digital_Transformation_Strategies_for_Enhancing_Competitiveness_in_SMEs

31 Nick Drydakis The formation of AI Capital in higher education: Enhancing students' academic performance and employment rates. (2025) https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666920X2500116X

32 Mehadi Mamun Green HRM and green innovation: Do environmental strategies and green culture matter? Journal of Innovation & Knowledge. Volume 12, March–April 2026, 100897. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X25002422

33 Як аналітика даних трансформує найм IT-спеціалістів. https://abouthr.co/uk/iak-analitika-danikh-transformuie-naim-it-spietsialistiv/

34 HR-аналітика: як дані допомагають приймати стратегічні рішення в управлінні персоналом. https://hurma.work/blog/hr-analitika/

35 Горбановська О. HR-Аналітика. https://www.ey.com/uk_ua/services/workforce/workforce-analytics

36 Features and trends in the development of HR management in Ukraine - ResearchGate, accessed October 27, 2025, https://www.researchgate.net/publication/394625914_Features_and_trends_in_the_development_of_HR_management_in_Ukraine

37 Features and trends in the development of HR ... - DSpace KSAEU, accessed October 27, 2025, https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/11366/Oleksandr%20B

orovykov%2C%20Khilukha%2C%20Sochynska-Sybirtseva%2C%20Oliinyk%20I%2C%20Shevchenko%2C%20S_Features%20and%20trends%20in%20the%20development%20of%20HR%20management%20in%20Ukraine%28Scopus%29_2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y

38 IT sector in Ukraine. https://www.kyivgovtechcentre.org/it-sector-ua?utm=

39 Digital tiger the Market Powe of Ukrainian IT research for 2024. https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf

40 Офіційний сайт DOU. https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2024/

41 Рівень зарплат українських розробників: DOU представила літній ..., accessed October 27, 2025, https://duikt.edu.ua/ua/news-1-9-12880-riven-zarplat-ukrainskih-rozrobnikiv-dou-predstavila-litniy-zvit-2024-roku

42 Вплив війни на IT. Ринок праці у сфері нижче довоєнного рівня у 4,8 разів - UKR.NET, accessed October 27, 2025, https://www.ukr.net/news/details/technologies/92115922.html

43 Стратегічні аспекти управління талантами в бізнес-організації strategic A - Економічний простір, accessed October 27, 2025, https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-62-67-sytnyk.pdf

44 HR-менеджер в IT-компанії - QALight, accessed October 27, 2025, https://qalight.ua/kursy/it-management/it-hr-management-2/

45 Шевчук І. Б., Шевчук А. В. Структурно-динамічний аналіз IT-ринку України: виклики сьогодення. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-3_0-pages-136_145.pdf

46 IT Ukraine Association https://itukraine.org.ua/members/soloway-technologies/

47 SoloWay Technologies. https://ithub.ua/company/soloway-technologies

48 YouControl. ТОВ "СОЛОВЕЙ ТЕХНОЛОДЖІС УКРАЇНА" 44170194. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44170194/

49 SoloWay Technologies. https://www.linkedin.com/company/soloway-tech/

50 Офіційний сайт SoloWay Technologies https://soloway.tech/uk/

51 Даниленко О.А. Діагностика системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу розвитку організації.

https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/dce75618-077c-41f7-a42c-220d3d89d432/content

52 Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf

53 SoloWay Tech: Digital Transformation Services, accessed October 27, 2025, https://soloway.tech/

54 SoloWay Technologies - IT Ukraine Association, accessed October 27, 2025, https://itukraine.org.ua/members/soloway-technologies/

55 SoloWay Technologies | DOU, accessed October 27, 2025, https://jobs.dou.ua/companies/soloway-tech/

56 Damian Derlukiewicz, Sebastian Koziołek, Teresa Marcinów, Emilia Mazurek, Adriana Merta-Staszczak, Mariusz Ptak, Tomasz Wiśniewski, Anna Żołędziowska, Jörg Rainer, Noennig Florian, Sägebrecht Peter Schmiedgen Projektowanie innowacyjne. Podręcznik. https://sts.pwr.edu.pl/fcp/cGBUKOQtTKlQhbx08SlkTWwRQX2o8DAoHNiwFE1wZDyEPG1gnBVcoFW8SBDRKTxMKRy0SODwBBAEIMQheCFVAORFCHzY/80/public/img/podrecznik_projektowanie_innowacyjne.pdf

57 A Practical Guide to Training Evaluation. https://www.aihr.com/blog/training-evaluation/

Бібліографічна довідка

Радевич Володимир Іванович

Тема магістерської роботи: *Стратегічне управління розвитком персоналу в ІТ компаніях України*

Обсяг пояснювальної записки 73 аркуша.

Кількість рисунків – 13 рисунків.

Кількість таблиць – 11 таблиці.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - 8 шт.

Слайд 1. П’ять рівнів оцінки в моделі Д. Філліпса.

Слайд 2. Обсяг ІТ-експорту за кварталами, 2024 рік.

Слайд 3. Кількість вакансій на jobs.dou.ua за роками.

Слайд 4. Напрями та асортимент послуг, які надає SoloWay Technologies.

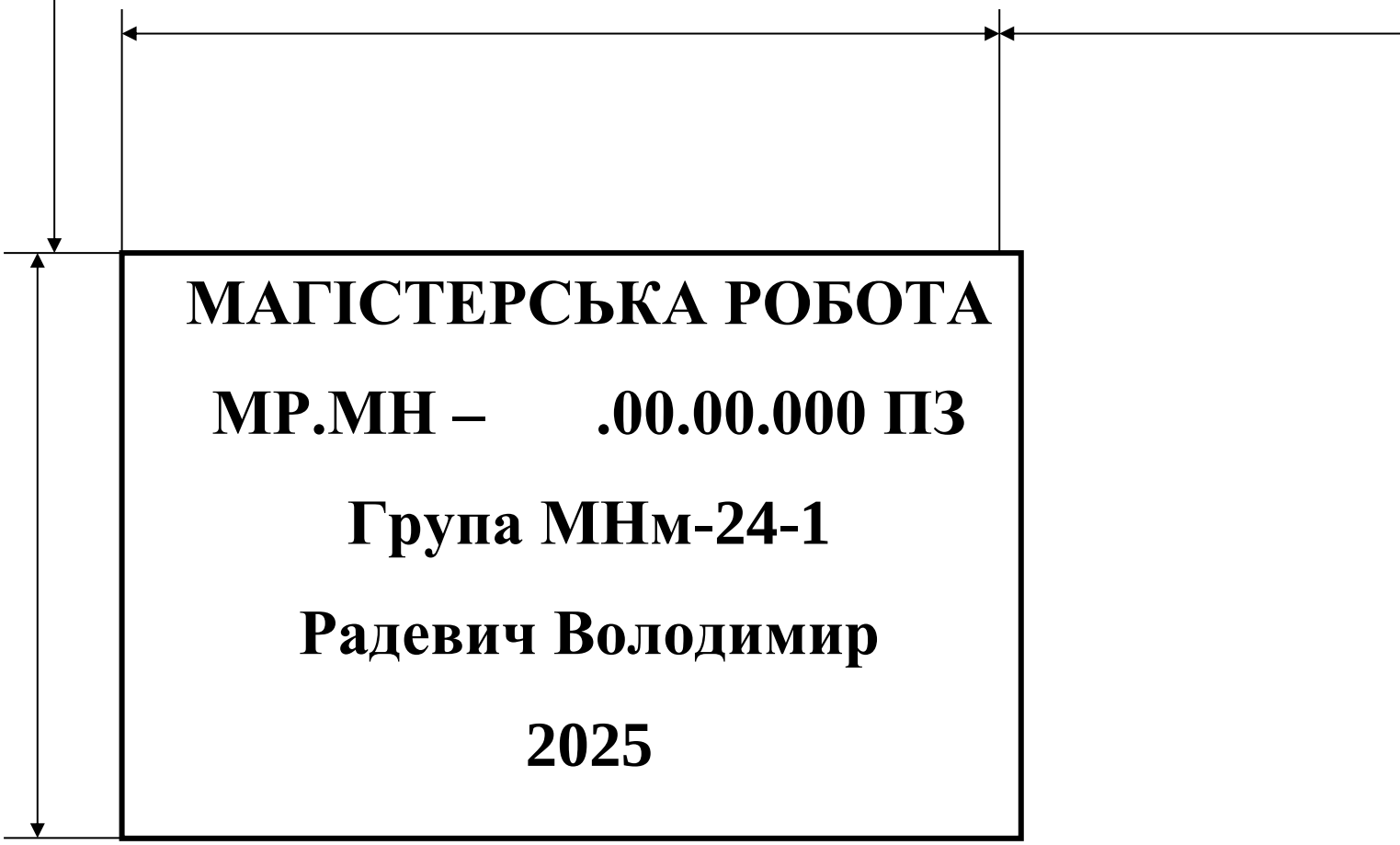
Слайд 5. Поточний стан ключових метрик SoloWay Technologies.

Слайд 6. Програма розвитку персоналу для SoloWay Technologies.

Слайд 7. Цілі оцінювання за Д Філліпсом.

Слайд 8. Результати опитування щодо пріоритетності мотивів трудової активності працівників SoloWay Technologies.

„____” _____ 2025 р


МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
МР.МН – .00.00.000 ПЗ
Група МНм-24-1
Радевич Володимир
2025