

УДК 658:65.012.8:339
DOI: 10.60022/3(3)-18S

Шира Тарас Богданович

доктор економічних наук, професор
професор кафедри менеджменту та маркетингу у видавничій справі
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Shyra Taras

Doctor of Economics, Professor
Professor of the Department of Management and Marketing in Publishing and Printing
National University "Lviv Polytechnic", Ukraine
ORCID: 0000-0002-3525-8883

Филипів Олег Богданович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедра менеджменту та маркетингу у видавничій справі
Національний університет «Львівська політехніка», Україна

Fylypiv Oleh

PhD student
Department of Management and Marketing in Publishing and Printing
National University "Lviv Polytechnic", Ukraine
ORCID: 0009-0001-9481-8094

ВПЛИВ АДАПТАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЇХ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ

Анотація. Життєздатність кожного підприємства визначається спроможністю реагувати на зрушення у зовнішньому середовищі. Реакція повинна включати адаптацію, тобто внесення змін, які б забезпечили подальше функціонування й досягнення встановлених цілей. Загальноприйняті засади не забезпечують уникнення проблем в частині фрагментарності виконання адаптаційних процедур. Іншими словами зміни мають стосуватися усіх параметрів підприємства. В межах чотирьох останніх років усі українські підприємства вимушено виконали різної складності й характеру пристосування до діяльності в умовах повномасштабної війни. ІТ-підприємства опинилися у виграшному становищі завдяки здобутому досвіду під час COVID-19, укладеним угодам з іноземними замовниками та іншим особливостям провадження діяльності в ІТ-секторі, що в сукупності забезпечило незначні втрати через реалізацію загрози війни. Виконане узагальнення на підставі даних з статистичних баз та позицій науковців дозволило вивчити досвід адаптації ІТ-підприємств та конкретизувати моменти, що підлягають коригуванню в засадах управління кадровою безпекою.

Ключові слова: ІТ-підприємство, кадрова безпека, COVID-19, повномасштабна війна, адаптаційні процедури.

THE IMPACT OF ADAPTATION PROCESSES IN IT ENTERPRISES ON THE PRINCIPLES OF HUMAN RESOURCE SECURITY MANAGEMENT

Abstract. The viability of every enterprise is determined by its ability to respond to shifts in the external environment. Such a response should include adaptation, that is, the introduction of changes that ensure further functioning and the achievement of established goals. Generally accepted principles do not guarantee the avoidance of problems related to the fragmented implementation of adaptation procedures. In other words, changes should concern all parameters of the enterprise.

The study is aimed at examining, based on the generalization of data from statistical databases and the positions of scholars, adaptation processes in the conditions of IT enterprises as a basis for modernizing the principles of managing their human resource security.

To form an analytical foundation for improving the methodological principles of human resource security management of IT enterprises, the following methods were applied: induction and deduction, comparison and systematization - to determine the current characteristics of the functioning of IT enterprises; synthesis and



analysis - to track trends in the changes of the main indicators of IT enterprise performance by major types of economic activity; morphological analysis - to clarify the content of adaptation procedures and the resulting effects; graphical method - for visual presentation of theoretical and methodological material; abstract-logical method - for theoretical generalizations and research conclusions.

Within the last four years, all Ukrainian enterprises have been forced to implement various adaptations of different complexity and nature in order to operate under the conditions of a full-scale war. IT enterprises found themselves in a more favorable position due to the experience gained during COVID-19, agreements concluded with foreign clients, and other features of operating in the IT sector, which together ensured relatively minor losses as a result of the war threat. Processes were observed that involved business consolidation, relocation, expansion of the use of remote forms of interaction with personnel, the closure of individual entrepreneur (FOP) entities, and an increase in the number of staff employees. It was established that the imbalance in the labor market, combined with more favorable conditions in the IT sector, provoked an increase in supply in the entry-level category; however, this did not provide a solution to the complex problem of attracting highly qualified specialists. It was found that the difficult security situation complicates the competitive struggle of Ukrainian IT enterprises for human capital. In general, the conducted generalization based on statistical database data and the positions of scholars made it possible to study the experience of adaptation of IT enterprises and to specify the aspects that require adjustment in the principles of human resource security management.

Keywords: *IT enterprise, human resource security, COVID-19, full-scale war, adaptation procedures.*

Постановка проблеми. Тривалість й характер бойових дій без будь-яких географічних обмежень через систематичні ракетні атаки визначають активність бізнесу, який формує необхідну основу для стабільності соціально-економічних процесів та забезпечення обороноздатності країни. У свою чергу чотири роки війни визначили необхідність виконання адаптаційних процесів в умовах кожного підприємства задля підтримання життєдіяльності та виконання встановлених цілей. Такі процеси реалізуються у відповідь на ситуаційне поєднання значної кількості факторів, але не можуть бути фрагментарними, а повинні передбачати перегляд засад управління, в тому числі кадровою безпекою.

COVID-19 та повномасштабна війна виявили як факт спроможності ІТ-підприємств функціонувати в умовах максимального дисбалансу економічного середовища, так й вагомості впливу на підтримку стабільності національної економіки та прискореного переходу до провадження війни нового формату – «високотехнологічної». Ці та інші моменти актуалізують потребу відстеження адаптаційних процесів в умовах ІТ-підприємств з формуванням аналітичної основи для коригування засад управління їх кадровою безпекою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості функціонування ІТ-підприємств стали об'єктом наукових розвідок таких дослідників як О. Ананьєва [11], М. Дубина [6], А. Жайворонок [6], І. Іжко [2], О. Караїм [8], Д. Крилов [6], О. Лісік [3], І. Макаруч [4], Т. Моряк [3], Ю. Сафонов [6], О. Силкін [10], Н. Сметина [2], О. Тимків [9], Ю. Точиліна [6], І. Федулова [4], А. Фіалковська [2], Н. Холявко [6], А. Штангрет [8; 10] та інші. В їх публікаціях відображено моменти фінансово-господарської діяльності, які пояснюють високу адаптивність, що забезпечила не лише мінімальні втрати через COVID-19 та повномасштабну війну, але результативне використання нових можливостей, зокрема в частині зростання зацікавленості в цифровій трансформації підприємств інших галузей та необхідності забезпечувати вищий рівень кібербезпеки.

Метою статті є розгляд, на основі узагальнення даних з статистичних баз та позицій науковців, адаптаційних процесів в умовах ІТ-підприємств як підставу для осучаснення засад управління їх кадровою безпекою.

Виклад основного матеріалу. Необхідність зосередження уваги на ІТ-підприємствах обумовлюється кількома важливими моментами: по-перше, активність суб'єктів господарювання ІТ-сектору забезпечувало формування у 2024 році 4% ВВП, але до повномасштабної війни цей показник складав і 5% у 2020-му [1]; по-друге, у 2024 році сумарно величина експорту ІТ-підприємств за двома основними видами діяльності («комп'ютерне програмування» та «надання інформаційних послуг») становила 35,2% у структурі експорту послуг [2, с. 135]; по-третє, кількість фахівців, які забезпечують створення високотехнологічного продукту й надання послуг, перш за все виборюючи конкурентне місце країни на зовнішніх ринках, систематично збільшується і станом на 2024 рік орієнтовно складала 350 тисяч осіб; по-четверте, технологічний перелом в повномасштабній війні став можливим завдяки українським ІТ-підприємствам [3]. В цьому контексті погоджуємося із І. Макаручем й І. Федуловою, що сукупність ІТ-підприємств «...залишається єдиною експортною галуззю України, яка повноцінно працює у воєнний час, тримає економічний фронт країни, активно допомагає армії та підтримує

потужний волонтерський рух» [4, с. 87]. Необхідним доповнення повинно бути й те, що діяльність ІТ-підприємств на внутрішньому ринку утворює необхідні передумови для подолання цифрового відставання в інших сферах національної економіки від економічно розвинутих країн.

Умови для управління кадровою безпекою визначаються ключовими характеристиками ІТ-підприємств, перша з яких полягає у відстеженні динаміки таких суб'єктів господарювання за основними видами діяльності (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка діючих ІТ-підприємств за основними видами діяльності
Джерело: сформовано на основі [5]

Перш за все варто відзначити синхронність у змінах кількості ІТ-підприємств за обома основними видами економічної діяльності з виділенням таких основних етапів як:

- стабільність в межах 2012-2018 рр. із незначною динамікою, відсутністю суттєвого впливу першої фази військової агресії РФ у 2014-2015 рр., але позитивним зростанням на завершення вказаного часового проміжку;

- активізацією підприємницької діяльності у 2019-2021 рр. як відповідь на зацікавленість суб'єктів господарювання усіх сфер економіки в продовженні діяльності і в онлайн форматі. Можна погодитися із узагальненням, яке обґрунтували М. Дубина, що «...цифрова трансформація бізнесу забезпечила високу стійкість до викликів, обумовлених коронавірусною інфекцією...лише у період першої хвилі карантину можна було спостерігати незначний спад у розвитку підприємств ІТ-сектору, але у порівнянні з іншими галузями таке зниження було незначним...у подальшому після адаптації підприємства даного сектору почали нарощувати темпи розвитку та підвищувати рівень рентабельності» [6, с. 181]. Можна стверджувати, що COVID-19 для ІТ-підприємств створив додаткові можливості для пришвидшеного розвитку;

- нестабільність 2022-2024 рр. через війну, що передбачала як трансформацію ІТ-підприємств, а також їх релокацію в більш безпечні регіони країни та за її межі.

Для порівняння потрібно відзначити, що розглянута етапність загалом відповідає тим тенденціям, які відстежуються загалом стосовно усіх підприємств в Україні чи в будь-якому іншому секторі економіки. Для підтвердження наведемо дані, що у 2022-му загалом кількість діючих підприємств скоротилася на 29,4%, з зростанням у 2023-му на 17,53% та черговим скороченням у 2024-му на 7,23%. Вказане можна пояснити взаємообумовленістю економічних процесів в національній економіці через домінуючий вплив поєднання ключових факторів. Відмінність проявляється в різній інтенсивності процесів, але в межах загальних тенденцій.

Вважаємо за необхідне наголосити на окремих особливостях третього етапу, які безпосередньо стосуються кадрової безпеки: по-перше, процес релокації не припинився, а тому доцільно говорити про поточний стан з ймовірними зрушеннями в перспективі (в окремих матеріалах [7] містяться твердження про релокацію 70,8% ІТ-підприємств, що скоріше підлягає сумніву, оскільки йдеться виключно про переміщення певної частини персоналу); по-друге, інформація щодо релокації підприємств усіх сфер діяльності, яку можна взяти до уваги й стосовно ІТ-підприємства, вказує, що найактивніший двосторонній рух має місце в м. Києві та Київській області [8, с. 1236], який зумовлений поточною безпековою ситуацією та перспективами своєчасного зайняття конкурентної позиції в регіоні, який був і

буде найпривабливішим для інвестування; по-третє, попри певні структурні зміни основними центрами розвитку національного ІТ-сектору залишаються: м. Київ (для аргументації, стосовно комп'ютерного програмування зміни мали такий характер (одиниці): 2020 р. – 3271, 2021 р. – 3480; 2022 р. – 2607; 2023 р. – 3204; 2024 р. – 2978), Львівська, Харківська та Дніпропетровська області. В публікації О. Тимківа поточне географічне тяжіння пояснюється комбінацією взаємообумовлених факторів, до числа яких віднесено «...зосередження освітніх і наукових центрів, які забезпечують стабільний приплив висококваліфікованих й технічно обізнаних фахівців, функціонування системоутворюючих ІТ-компаній, урбаністична ІТ-екосистема» [9, с. 46]. Поруч з цим, не можна ігнорувати поточну тенденцію до пошуку локацій, які б забезпечили особисту безпеку персоналу. Зазначене було реалізовано і в частині перенесення бізнесу за межі країни, коли в 40,1% випадках такий процес був реалізований до Польщі, тобто в максимальній близькості до України.

Проміжний підсумок щодо діючих ІТ-підприємств полягає в збереженні регіональних центрів розвитку національного ІТ-сектору зокрема завдяки гнучкій організаційній структурі, що водночас визначає актуальність виконання специфічних завдань в ході управління кадровою безпекою.

Одним із специфічних моментів діяльності ІТ-підприємств в Україні є їх тісна співпраця із ФОП. Фактично такі підприємства використовують людські ресурси, які не перебувають у їх штаті. Об'єктивними обставинами застосування такої організації зумовлені двома базовими моментами: по-перше, спробою мінімізувати податкове навантаження (6% при співпраці з ФОП і 23% у випадку заключення трудового договору); по-друге, спроможністю досягнення більшої гнучкості в реалізації проектів (залучення до виконання конкретних завдань з обумовленим обсягом годин та оплатою). Узагальнення статистичних даних формує уявлення про кількість ФОП, які здійснювали діяльність за досліджуваними основними видами діяльності, а також демонструє співвідношення їх із діючими ІТ-підприємствами (рис. 2).

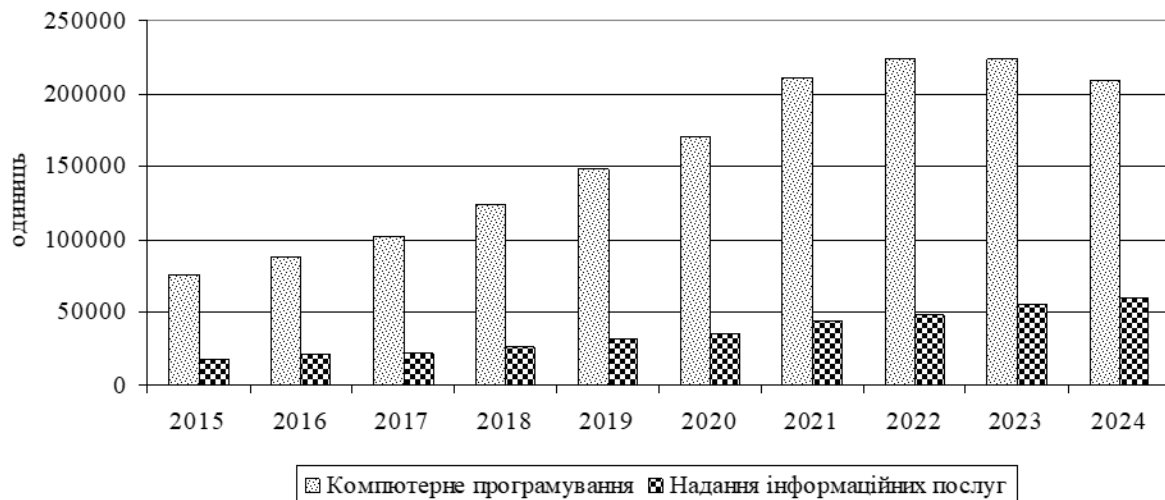


Рис. 2. Динаміка ФОП за основними видами діяльності
Джерело: сформовано на основі [5]

Графічно було складно подати дані про частку ФОП за основними видами діяльності, яку вони посідають в структурі суб'єктів господарювання. Тому підкреслимо, що така частка незмінно є високою і в межах 2015-2024 рр. була більшою за 90%, зокрема у 2024-му стосовно комп'ютерного програмування – 97,3% та надання інформаційних послуг – 96,2%.

З позиції управління кадровою безпекою інформацію щодо ФОП не можна ігнорувати, адже у поєднанні із кількістю зайнятих працівників в умовах ІТ-підприємств формується уявлення про ринок праці ІТ-сектора. Необхідним уточненням повинно бути, що ІТ-підприємства також вдаються до співпраці із фахівцями на основі ЦПХ, але така інформація відсутня в статистичних базах, а відтак нами не буде розглядатися.

Узагальнюючи доцільно підкреслити, що динаміка кількості ІТ-підприємств та чисельності ФОП вказує на синхронність позитивної динаміки до початку повномасштабної війни. У період з 2022-го наявна асинхронна динаміка під впливом значної кількості факторів. Для прикладу, зменшення кількості ФОП у 2023-2024 рр. можна пояснити мобілізаційною програмою, коли бронювання стало доступним лише для ІТ-підприємств, а відтак мало місце закриття ФОП із збільшенням штатних працівників (рис.

3).

Аналітики одностайні в оцінці негативного впливу повномасштабної війни на українські підприємства, зокрема в частині хвиль біженців з межі країни та чисельної групи внутрішньо переміщених осіб. Стосовно ІТ-підприємств такі висновки лише частково актуальні. Ключовою позитивною відмінністю є уже прийнятий до масового застосування процес організації відділених робочих місць та характеру взаємодії із ФОП. Безперечно, що на противагу перевагам, що обмежили втрату людських ресурсів через військові дії, посилилися інших загрози для кадрової безпеки. Водночас беззаперечним є факт, що ІТ-підприємства були спроможні залучати до проектів фахівців з числа тимчасово переміщених осіб та біженців з відповідними незначними втратами в кадровому потенціалі.

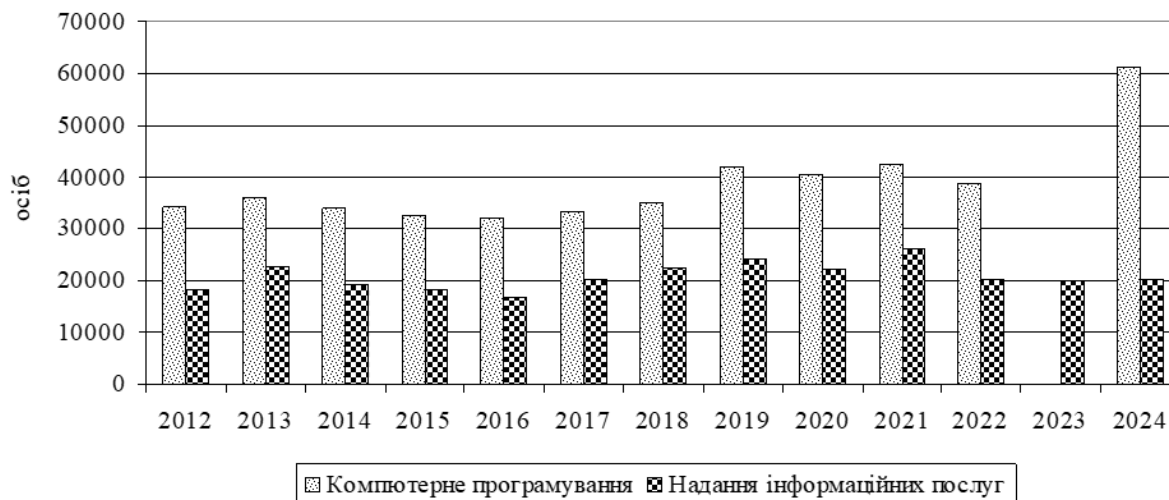


Рис. 3. Зміна кількості зайнятих працівників за основними видами економічної діяльності ІТ-підприємств
Джерело: сформовано на основі [5]

Поєднання даних щодо кількості зайнятих працівників і ФОП дозволяє стверджувати, що до повномасштабної війни кадровий потенціал посилювався перш за все за рахунок зовнішньої складової. Як наголошувалося вище, мобілізаційні процедури спровокував зміни, а відтак виникла потреба оновлення засад управління кадровою безпекою. Ще однією важливою обставиною є те, що учасниками ринку праці за двома основними видами діяльності для ІТ-підприємств у 2024 році були 268853 ФОП та 81536 штатних працівників. Сумарна чисельність більш як 350 тис. осіб не включає осіб, що працюють за ЦПХ. Той факт, що ФОП може одночасно співпрацювати із кількома ІТ-підприємствами і не лише українськими, обґрунтовано доводить особливості управління кадровою безпекою загалом та вірність авторської позиції щодо внутрішньої й зовнішньої складових людських ресурсів як об'єктів безпеки.

Важливим моментом, що послугує основою для встановлення переліку типових загроз для кадрової безпеки, є система мотивації, зокрема рівень оплати праці [10, с. 228]. Дані статистичних баз дозволяють надати загальну характеристику (рис. 4).

Важливими є два моменти: по-перше, високий рівень оплати праці, в тому числі у порівнянні із ситуацією в національній економіці загалом та іншими лідерами за цим показником; по-друге, поширеною є співпраця з ФОП, що сприяє оптимізації податкового навантаження, та обмеженими є факти оплати праці в «конвертах». В сукупності вказані моменти сприяють високій активності й конкурентній боротьбі найманих працівників на ринку праці.

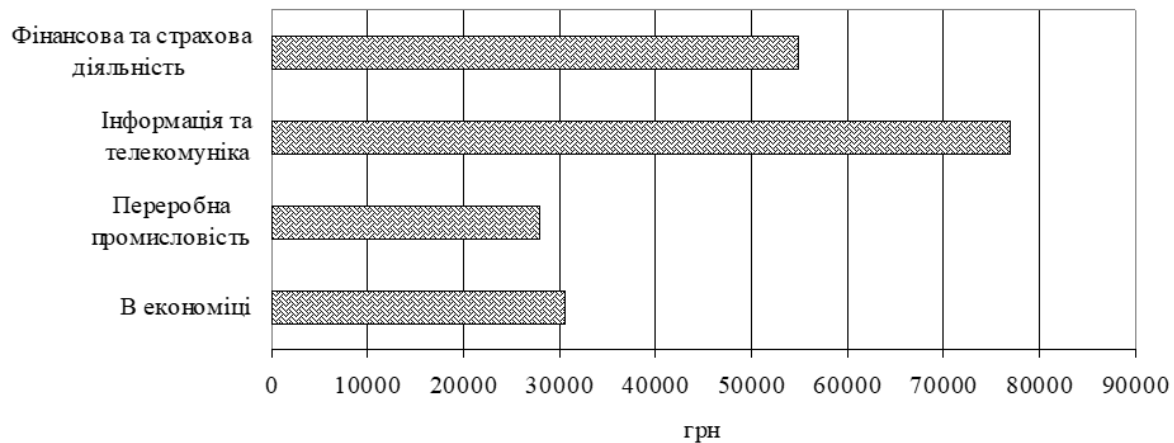


Рис. 4. Середньомісячна заробітна плата станом на січень 2026 року

Джерело: сформовано на основі [5]

ІТ-підприємства зацікавлені у висококваліфікованих фахівцях, професійний рівень яких й спроможність постійно розвивати свій індивідуальний кадровий потенціал дають змогу створювати високотехнологічний продукт та послуги. Вважаємо аргументованою позицію І. Макаrchука, який акцентує увагу на тому моменті, що і до повномасштабної війни «...міжнародні ІТ-компанії мали більшу привабливість для українських виробників за рівнем оплати, виконуваних завдань і соціальної захищеності, тому постійно відбувався «відтік мізків» [4, с. 87]. Інший момент, що має безпосередній вплив на управління кадровою безпекою, полягає у все більш активному застосуванні технології ІІІ [11, с. 54], що пришвидшує написання й тестування коду, а відтак збільшує продуктивність праці через обмежену потребу в групі фахівців-початківців (junior) й зменшує витрати на оплату праці, але створює проблему залучення персоналу вищої категорії в наслідок утруднення процесу професійного зростання.

Висновки. В межах проведеного дослідження було уточнено характер адаптаційних процедур, які застосували ІТ-підприємства для обмеження впливу загрози війни. Поруч із укрупненням бізнесу, релокацією й розширенням сфери застосування дистанційної форми організації взаємодії з персоналом, мали місце закриття ФОП й збільшення штатних працівників. Дисбаланс на ринку праці з одночасно вигіднішими умовами в ІТ-секторі спровокував збільшення пропозиції в категорії початківців, але це не забезпечило можливість вирішення складної проблеми залучення висококваліфікованих фахівців. Складна безпекова ситуація ускладнює конкурентну боротьбу українських ІТ-підприємств за людський капітал. В цілому сформоване аналітичне підґрунтя для подальшого осучаснення засад управління кадровою безпекою в умовах ІТ-підприємств з можливістю врахування і в інших галузях національної економіки.

Література

1. Статистичний щорічник України. 2024. Державна служба статистики України. Київ : Держстат. URL : <https://stat.gov.ua> (дата звернення 02.02.2026)
2. Сметина Н., Фіалковська А., Іжко І. Сучасний стан та перспективи розвитку ІТ-індустрії в Україні в контексті трансформації державної регуляторної політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. Вип. 7–8. С. 270–271.
3. Лісік О. А., Моряк Т. П. Аналіз стану ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67> (дата звернення 04.02.2026)
4. Макаrchук І. В., Федулова І. В. Управління ризиками ІТ-проектів на підприємстві. Warsaw : East European Association of Scientists, 2025. 235 р.
5. Статистична інформація. Державна служба статистики. URL : <https://stat.gov.ua/uk/explorer> (дата звернення 02.02.2026)
6. Dubyna M., Kholiavko N., Zhavoronok A., Safonov Y., Krylov D., Tochylyna Yu. The ICT Sector in Economic Development of the Countries of Eastern Europe: a Comparative Analysis. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. vol. 19, pp. 169–185.
7. Do IT like Ukraine. IT association of Ukraine. URL: <https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf> (дата звернення: 04.02.2026)

8. Штангрет А. М., Караїм О. В. Формування кадрового потенціалу підприємства в умовах дисбалансу ринку праці через домінування загрози війни. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. №10. С. 1235–1244.
9. Тимків О. Ринок інформаційних технологій України: поточний стан і тенденції розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №11 (281). С. 42–50.
10. Штангрет А. М., Силкін О. С. Безпекові аспекти управління персоналом підприємства в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №9(37). С. 227–237.
11. Ананьєва О. Економіка підприємств ІТ-сектору: особливості аналізу. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2025. №2(78). С. 51–56.

References

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024) Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy. 2024. [Statistical Yearbook of Ukraine. 2024.]. Kyiv : Derzhstat. (in Ukrainian)
2. Smetyna N., Fialkovska A., Izhko I. (2019) Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku IT-industrii v Ukraini v konteksti transformatsii derzhavnoi rehuliatornoi polityky [Current state and prospects for the development of the IT industry in Ukraine in the context of the transformation of state regulatory policy]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, vol. 7–8, pp. 270–271.
3. Lisik O. A., Moriak T. P. (2023) Analiz stanu IT-sektoru Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi viiny [Analysis of the state of Ukraine's IT sector in the context of a full-scale war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 55. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67> (accessed 04 March 2023)
4. Makarchuk I. V., Fedulova I. V. (2025) Upravlinnia ryzykamy IT-proiektiv na pidpriemstvi [Enterprise IT project risk management]. Warsaw : East European Association of Scientists.
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2026) Statystychna informatsiia [Statistical information]. Available at: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> (accessed 02 March 2023)
6. Dubyna M., Kholiavko N., Zhavoronok A., Safonov Y., Krylov D., Tochylyna Yu. (2022) The ICT Sector in Economic Development of the Countries of Eastern Europe: a Comparative Analysis. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 169–185.
7. IT association of Ukraine. Do IT like Ukraine. Available at: <https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf> (accessed 04 March 2023)
8. Shtangret A. M., Karaim O. V. (2025) Formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva v umovakh dysbalansu rynku pratsi cherez dominuvannia zahrozy viiny [Formation of the enterprise's human resources potential in conditions of labor market imbalance due to the dominance of the threat of war]. *Uspikhy i dosiahnennia v nautsi – Successes and achievements in science*, no. 10, pp. 1235–1244.
9. Tymkiv O. (2024) Rynok informatsiinykh tekhnolohii Ukrainy: potochnyi stan i tendentsii rozvytku [Information technology market of Ukraine: current state and development trends]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, no. 11 (281), pp. 42–50.
10. Shtanhret A. M., Sylkin O. S. (2024) Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovishcha [Security aspects of enterprise personnel management in a hyperdynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific innovations and advanced technologies*, no. 9(37), pp. 227–237.
11. Ananieva O. (2025) Ekonomika pidpriemstv IT-sektoru: osoblyvosti analizu [Economics of IT sector enterprises: features of analysis]. *Vcheni zapysky Universytetu «Krok» – Academic notes of Krok University*, no. 2(78), pp. 51–56.

Отримано: 05.02.2026

Прийнято до публікації: 06.03.2026

Опубліковано: 15.03.2026