

УДК 005.95/.96:004
DOI: 10.60022/3(2)-48S

Крюкова Ірина Олександрівна

доктор економічних наук, професор
головний співробітник відділу геоінформаційних технологій,
менеджменту та економічних досліджень
Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН, Україна

Kryukova Irina

Doctor of Economics, Professor
Chief Officer of the Department of Geoinformation Technologies,
Management and Economic Research,
Institute of Climate-Smart Agriculture of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0577-6364

Римарцов Віктор Васильович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет», Україна

Rymartsov Viktor

PhD Student, Department of Economics, Finance and Accounting
Private Higher Education Establishment «European University», Ukraine
ORCID: 0009-0001-2333-6047

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ЕКСТРЕНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню сучасних тенденцій та особливостей управління персоналом ІТ-компаній України в системі формування екстрених управлінських рішень. Визначено, що персонал є ключовим стратегічним ресурсом ІТ-компаній, який формує їхню конкурентоспроможність, організаційну стійкість та здатність до оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища. Окреслено основні особливості механізмів управління персоналом у сфері інформаційних технологій та обґрунтовано доцільність переходу від традиційних кадрових практик до адаптивних, компетентнісно орієнтованих підходів. Запропоновано авторську архітектурну модель адаптивно-компетентнісного механізму управління персоналом ІТ-компаній, спрямовану на формування та ефективне використання потенціалу персоналу для ухвалення екстрених управлінських рішень. Розкрито функціональні характеристики запропонованого механізму та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності ІТ-компаній і подальшій інтеграції України в європейський економічний та цифровий простір.

Ключові слова: наймані працівники, ІТ компанії, адаптація, гнучкість, екстерні управлінські рішення, невизначеність, ефективність, навика, система управління, інформаційні технології, цифровізація.

MECHANISMS OF PERSONNEL MANAGEMENT OF UKRAINIAN IT COMPANIES IN THE SYSTEM OF FORMING EMERGENCY MANAGEMENT DECISIONS

Abstract. The article examines modern trends and features of personnel management in Ukrainian IT companies in the context of developing emergency management decisions. It is determined that personnel in modern conditions is not only a key resource for ensuring competitiveness and innovative development of IT business, but also the main carrier of professional, intellectual, and adaptive potential, which determines the company's ability to respond promptly to the challenges of the external environment and make effective management decisions in conditions of uncertainty.

A comprehensive description of the main features of personnel management mechanisms in the field of



information technologies is provided. The feasibility of transitioning from traditional personnel management mechanisms to adaptive, competency-oriented approaches that ensure the effective functioning of IT companies amid high external turbulence is substantiated. An author's architectural model of the adaptive-competence mechanism of personnel management in IT companies is proposed, which is based on a combination of adaptive and competency components.

It has been established that among the tools of personnel management, the leading place is occupied by professional training, development of competencies, knowledge management, digital interaction, motivational support, and other tools of human capital development that leverage digitalization opportunities. It is substantiated that they create the prerequisites for the accumulation and mobilization of employees' intellectual potential in solving complex management tasks.

The main functional characteristics of the adaptive-competence mechanism of personnel management are determined, among which the competence, adaptation, and motivational functions, the function of reproducing and increasing the intellectual capital of the organization, the organizational-integration function, the function of preserving and capitalizing strategic human resources, as well as the function of forming the potential for making emergency management decisions are distinguished.

It is substantiated that, due to its inherent functionality, the adaptive-competence mechanism of personnel management ensures increased organizational stability and adaptability of IT companies, lays the groundwork for timely emergency management decisions, and creates the basis for the formation of sustainable competitive advantages of Ukrainian enterprises in the IT sector.

Keywords: *employees, IT companies, adaptation, flexibility, external management decisions, uncertainty, efficiency, skills, management system, information technologies, digitalization.*

Постановка проблеми. В умовах трансформації національної економіки, зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища та поглиблення процесів цифровізації сфера інформаційних технологій посідає стратегічне місце у забезпеченні інноваційного розвитку України, формуванні експортного потенціалу держави та підтримці її конкурентоспроможності на глобальному ринку. Попри складні соціально-економічні та безпекові умови, ІТ-сектор залишається одним із найбільш динамічних сегментів економіки, демонструючи високий рівень адаптивності до зовнішніх викликів, здатність до швидкого відновлення бізнес-процесів та інтеграції у міжнародні виробничі й інноваційні мережі [1, с. 104].

За таких умов особливої актуальності набувають питання формування ефективних механізмів управління персоналом, оскільки саме людський капітал є ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності, організаційної стійкості та інноваційного розвитку ІТ-компаній. Водночас зростаюча динамічність технологічних, економічних і безпекових змін обумовлює необхідність формування такого управлінського інструментарію, який забезпечуватиме не лише розвиток професійного потенціалу працівників, а й його ефективну мобілізацію для прийняття своєчасних екстрених управлінських рішень. У зв'язку з цим особливого значення набуває розроблення адаптивно-компетентнісних механізмів управління персоналом, здатних забезпечити гнучке реагування ІТ-компаній на виклики зовнішнього середовища та підтримувати їх довгострокову конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління персоналом завжди знаходилося у призьмі уваги великої кількості науковців. Активний розвиток ІТ сфери в Україні та значний потенціал галузі за останні роки зумовив підвищений науковий інтерес до механізмів підвищення ефективності її функціонування. Науковці погоджуються, що результати діяльності компаній, бізнесу та характер реагування бізнесу на виклики зовнішнього середовища визначаються, перш за все механізмами управління персоналом, обґрунтуванню яких присвячені наукові праці таких вчених, як: Богіня Д.П., Виноградський Д.П., Гончар М., Колот А.М., Крамар І.Ю., Кужелев М.О., Ситник Н.І., Шевчук І.Б., Якімова Н.С. та ін. Вагомий внесок українських науковців формує базис сучасної науки і практики HR-менеджменту, проте, швидкість змін чинників середовища функціонування ІТ компаній зумовлює постійну необхідність доповнення існуючих та проведення подальших пошукових розробок у напрямку підвищення ефективності управління персоналом та підвищення якості управлінських рішень.

Як справедливо відмічає Шевчук І.Б., основним фактором створення доданої вартості, цінності в ІТ-сфері та своєчасного реагування на виклики бізнес-середовища є інтелектуальний потенціал працівників, їхні професійні компетенції, здатність до генерування нових знань, розробки інноваційних рішень та швидкого прийняття ефективних управлінських рішень [2, с. 214]. Ці компетентності здійснюють прямий вплив на механізми управління персоналом ІТ компаній, які мають забезпечувати спроможність залучати, розвивати, реалізовувати потенціал висококваліфікованих працівників, спроможних працювати за умов невизначеності.

Сучасні реалії розвитку ІТ сфери та ринку праці в Україні характеризуються складними трендами і структурними змінами, що призвели до дефіциту кваліфікованої робочої сили та її пропозиції на внутрішньому ринку, активному впливу глобальних тенденцій і цифровізації на характер використання персоналу, загострення конкуренції між українськими і зарубіжними ІТ компаніями [3, с. 927-929]. Суттєво змінюються і формати зайнятості працівників, що найбільш яскраво проявляється саме у ІС сфері – відбувається швидке поширення гнучких форм зайнятості, віддаленої роботи, проєктної організації праці та міжнародних комунікацій і співпраці, що змінює традиційні механізми взаємодії між працівником і роботодавцем, вимагаючи впровадження нових підходів до мотивації, комунікації, оцінювання результатів праці та розвитку корпоративної культури [4, с. 156].

Прискорення технологічного розвитку, насамперед у сферах штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів, хмарних технологій та аналізу великих даних, призводить до нових вимог до професійних компетенцій ІТ-фахівців, що, у свою чергу, обумовлює необхідність створення механізмів безперервного навчання, розвитку професійних навичок приймати оперативні (екстрені) управлінські рішення, що знижують ризикованість бізнесу. Основними принципами HR управлінських механізмів у галузі сьогодні постають: людиноцентризм, адаптивність, цифровізація HR-процесів і орієнтація на розвиток талантів [5]. За цих умов механізми управління персоналом мають забезпечити не лише ефективне використання наявного кадрового потенціалу, але й його постійне відтворення і готовність до нових технологічних, інформаційних, економічних, геополітичних та інших викликів.

Метою статті є доповнення методичних засад архітектурної побудови механізмів управління персоналом ІТ компаній за умов необхідності формування системи екстрених управлінських рішень та перспектив інтеграції України у європейський цифровий простір.

Виклад основного матеріалу. Завдяки високим темпам розвитку та результативності, ІТ-сектор України розглядається як один із драйверів структурної перебудови національної економіки та її відновлення у післявоєнний період. Винятковим є потенціал ІТ сфери до інтеграції у європейський та світовий економічний простір [6, с. 141]. Реалізація даного потенціалу значною мірою залежить від здатності підприємств формувати ефективні механізми управління персоналом, які забезпечуватимуть високу продуктивність праці, інноваційну активність персоналу та довгострокову стійкість бізнесу.

ІТ сектор має низьку специфічних ознак функціонування, які здійснюють вагомий вплив на обґрунтування та імплементацію ефективних механізмів управління персоналом. У якості ключової Журан О. А., Лінгур Л. М., Філатова Т.В. звертають увагу на особливості діючої у межах ІТ компанії системи корпоративної соціальної відповідальності – вона, як домінуючий фактор визначає характер взаємовідносин роботодавця із найманими працівниками [7]. Повністю погоджуючись з таким висновком, слід відмітити, що у сфері інформаційних технологій основним об'єктом управління виступають знання, компетенції, креативність та інноваційна активність працівників. У зв'язку з цим сучасні механізми управління персоналом повинні враховувати низку специфічних особливостей, які визначають ефективність функціонування ІТ-компаній в умовах цифрової економіки. Серед таких особливостей механізмів управління персоналом у ІТ сфері можна відзначити наступні:

- інтелектуально-орієнтований характер управління, який визначається домінуванням інтелектуального капіталу (знання, навички, творчість працівників) як ключового бізнес-ресурсу. Відповідно, пріоритетного значення набувають інструменти навчання, професійного розвитку, обміну знаннями та формування середовища, що стимулюють інноваційну діяльність у межах компанії.

- Висока динамічність технологічних змін, що зумовлює необхідність здатності механізмів управління забезпечити гнучкість організаційних систем та переходу від традиційних форматів управління ресурсами до управління професійними компетенціями та талантами.

- Постійне підвищення мобільності ІТ-фахівців на глобальному ринку праці. За таких умов механізми управління персоналом мають бути орієнтовані не лише на залучення кадрів, але й на їх утримання через формування привабливого професійного середовища, підтримку кар'єрного розвитку, забезпечення балансу між професійним і особистим життям та створення можливостей для самореалізації працівників.

- Поширення гнучких організаційних форм праці та різноманітних форматів дистанційної зайнятості, що змінює каркас традиційних моделей управління персоналом у напрямку доповнення адміністративно-контрольних інструментів на цифровими інструментами координації діяльності, управління командною взаємодією, оцінювання результативності та підтримки внутрішніх комунікацій. Управлінський вплив дедалі більше ґрунтується на довірі, самоорганізації та спільній відповідальності за результати роботи.

- Зміна структури трудової мотивації сучасних працівників. За умови вагомості матеріальної (фінансової) винагороди, зростає значимість нематеріальних стимулів, пов'язаних з професійним розвитком, участю в інноваційних проєктах, автономністю у прийнятті рішень, гнучкістю

робочого середовища та можливістю реалізовувати власний творчий потенціал. Це вимагає від компаній використання комплексних мотиваційних механізмів, що поєднують економічні, соціально-психологічні та організаційні інструменти впливу:

- зростання ролі цифрових технологій у системі управління персоналом, що розширює можливості прийняття управлінських рішень та участі в управлінських процесах персоналу всіх рівнів організаційної структури. Це формує підстави для децентралізації управління, спрощення структур управління, оптимізації адміністративних витрат формування людиноцентричного характеру HR-менеджменту;

- підвищення ступеня соціальної відповідальності бізнес-суб'єктів ІТ сектору та зростаюче значення корпоративної культури як чинника консолідації колективу. В умовах віддаленої взаємодії спільні цінності, корпоративна ідентичність та ефективні комунікації забезпечують згуртованість команд і сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Сукупність зазначених особливостей зумовлює необхідність переходу від традиційних кадрових практик до адаптивних, компетентісно орієнтованих та цифрово інтегрованих механізмів управління персоналом, здатних забезпечити формування потенціалу для прийняття своєчасних екстрених управлінських рішень в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища. Результатом такого поєднання є архітектурна модель адаптивно-компетентісного механізму управління персоналом ІТ-компаній, що ґрунтується на взаємодії двох домінантних складових: адаптивної, обумовленої високою динамічністю зовнішнього середовища та необхідністю оперативного реагування на його виклики, і компетентісної, що визначається ключовою роллю професійних знань, цифрових навичок та інноваційного потенціалу працівників. Синергія цих складових забезпечує накопичення та ефективне використання потенціалу персоналу як стратегічного ресурсу для формування екстрених управлінських рішень, підтримання організаційної стійкості та конкурентоспроможності ІТ-компанії (рис. 1). Адаптивно-компетентісний механізм виступає інструментом підвищення організаційної резильєнтності ІТ-компаній, забезпечуючи не лише оперативне реагування на кризові ситуації, але й стратегічну здатність до збереження конкурентоспроможності в умовах високої турбулентності цифрового ринку.

За запропонованої архітектурної моделі управління персоналом за умови підвищення ефективності екстреного реагування ІТ-компаній на виклики невизначеності зовнішнього середовища, формується цілісна система адаптивного управлінського впливу, що забезпечує швидку трансформацію кадрових рішень відповідно до змін у зовнішніх і внутрішніх умовах функціонування організації. Така модель ґрунтується на інтеграції компетентісного підходу, цифрової аналітики та механізмів оперативного перерозподілу ролей і функцій персоналу, що дозволяє мінімізувати часові лаги між ідентифікацією загроз і прийняттям управлінських рішень. У такому поєднанні компетентності визначають змістовну основу професійного потенціалу працівників, а адаптивність забезпечує його своєчасну трансформацію під впливом технологічних, економічних та організаційних змін.

Поєднання адаптивної та компетентісної складових, на думку авторів, компетентності визначають змістовну основу професійного потенціалу працівників, тоді як адаптивність забезпечує його своєчасну та гнучку трансформацію під впливом технологічних, економічних і організаційних змін, що виникають у динамічному середовищі функціонування ІТ-компаній. Така синергія забезпечить реалізацію основного функціоналу управління персоналом ІТ компаній, який проявлятиметься у наступних положеннях:

- 1) компетентісна функція — формування, розвиток та ефективне використання професійних, цифрових і управлінських компетенцій персоналу відповідно до стратегічних потреб ІТ-компанії та вимог проєктного середовища;

- 2) адаптаційна функція — забезпечення своєчасного пристосування персоналу до технологічних, організаційних та ринкових змін шляхом розвитку гнучкості, цифрових навичок і готовності до трансформацій;

- 3) мотиваційна функція — створення умов для підтримання високого рівня залученості, лояльності та професійної самореалізації працівників через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів;

- 4) функція відтворення та нарощування інтелектуального капіталу організації — забезпечення належного рівня оплати праці, безперервного професійного навчання та накопичення й капіталізації знань в межах організації;

- 5) організаційно-інтеграційна функція - формування ефективної взаємодії між працівниками, командами та структурними підрозділами, розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій;

- 6) функція збереження та капіталізації стратегічного людського ресурсу - розвиток талантів і мінімізація ризиків втрати критично важливого для компанії людського капіталу;

- 7) функція формування потенціалу екстрених управлінських рішень полягає у забезпеченні

кумуляції, структуризації та оперативної актуалізації професійних, компетентнісних й організаційних ресурсів персоналу. Цей комплекс утворює базис для прийняття ефективних рішень в умовах високої невизначеності, кризових ситуацій та інтенсивної динаміки зовнішнього середовища.



Рис. 1. Архітектурна модель адаптивно-компетентнісного механізму управління персоналом компанії ІТ сфери для формування екстрених управлінських рішень
Джерело: сформовано автором

Спроможність компаній ефективно формувати, розвивати та використовувати людський капітал за реалій цифрової трансформації економіки та невизначеності бізнес-процесів постає ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності вітчизняного ІТ-бізнесу. Завдяки властивому функціоналу адаптивно-компетентнісний механізм управління персоналом працює на формування стійких конкурентних переваг українських ІТ-підприємств, що, у свою чергу, сприятиме подальшій інтеграції України до європейського економічного і цифрового простору. Ключовим

результатом його реалізації стає не лише підвищення ефективності управління людським капіталом, але й формування здатності компаній до прийняття екстрених управлінських рішень в умовах високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Завдяки системному управлінню компетенціями, знаннями та професійними навичками працівників компанія отримує можливість оперативно ідентифікувати критичні зміни, швидко оцінювати їх наслідки та формувати обґрунтовані екстрені управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію ризиків і збереження стійкості бізнес-процесів. Одночасно забезпечується здатність до швидкого освоєння нових цифрових рішень та генерації інноваційних продуктів, що відповідають актуальним вимогам міжнародного ринку. На відміну від матеріальних ресурсів, які можуть бути відносно швидко відтворені конкурентами, унікальна сукупність професійних компетенцій, організаційних знань та корпоративного досвіду виступає стратегічним нематеріальним активом, що формує основу для прийняття ефективних екстрених управлінських рішень і забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

Поєднання інструментів професійного розвитку, кар'єрного планування, цифрової взаємодії, мотиваційної підтримки та соціальної відповідальності бізнесу формує передумови підвищеної організаційної готовності до кризових ситуацій, що забезпечує кадрову стійкість, швидку мобілізацію компетенцій та збереження критично важливих знань усередині організації.

У контексті інтеграції України до європейського економічного простору функціонал адаптивно-компетентнісного механізму управління персоналом створює передумови для гармонізації підходів до управління людським капіталом із сучасними європейськими стандартами, орієнтованими на гнучкість, цифрову зрілість та кризову адаптивність. Це, у свою чергу, підвищує сумісність українських ІТ-компаній з міжнародними бізнес-процесами, розширює можливості участі у транскордонних проєктах, інтеграції до глобальних ланцюгів створення доданої вартості та зміцнює позиції України як надійного партнера на європейському ринку цифрових послуг. Впровадження адаптивно-компетентнісних підходів до управління персоналом сприятиме гармонізації вітчизняних практик управління людським капіталом із європейськими стандартами, розширенню можливостей участі українських ІТ-компаній у міжнародних проєктах та подальшій інтеграції України до європейського економічного і цифрового простору.

Висновки. Результати дослідження засвідчили, що персонал ІТ-компаній є не лише основним джерелом створення цінності, інновацій та стійких конкурентних переваг, а й ключовим носієм професійного, інтелектуального та адаптаційного потенціалу, який визначає здатність організації до формування та реалізації ефективних екстрених управлінських рішень в умовах невизначеності. Традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають свою ефективність в умовах динамічного цифрового середовища, поступаючись місцем адаптивно-компетентнісним механізмам, орієнтованим на розвиток людського капіталу, підвищення організаційної гнучкості та забезпечення готовності компанії до швидкого реагування на зовнішні виклики. У межах таких механізмів компетентності персоналу формують змістовну основу професійного потенціалу організації, тоді як адаптивність забезпечує його оперативну мобілізацію та трансформацію відповідно до змін бізнес-середовища. Адаптивно-компетентнісні механізми управління персоналом, спрямовані на формування, накопичення та ефективне використання потенціалу працівників як стратегічного ресурсу для підготовки та прийняття екстрених управлінських рішень, формуватимуть передумови для підвищення резильєнтності ІТ-компаній, збереження їх конкурентоспроможності в умовах кризових і турбулентних процесів, а також забезпечення здатності до безперервного розвитку та інноваційного оновлення.

Література

1. Кужелев М. О. Особливості діяльності ІТ-підприємств України: конфліктні стани та сценарії розвитку // *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5(56). С. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-14> (дата звернення: 08.01.2026).
2. Шевчук І. Б. *Інформаційні технології в регіональній економіці: теорія і практика впровадження та використання* : монографія. Львів : Видавництво ННБК «АТБ», 2018. 448 с.
3. Tohidi H. Human Resources Management Main Role in Information Technology Project Management // *Procedia Computer Science*. 2011. Vol. 3. P. 925–929.
4. Бурлака О. Управління розвитком персоналу в галузі ІТ // *Економіка і організація управління*. 2023. С. 151–159. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.14> (дата звернення: 08.01.2026).
5. Гончар М., Хилета О., Зеленевиц В. Управління персоналом у ІТ-секторі: вплив міжнародних ринкових тенденцій // *Global Prosperity*. 2025. № 5(2). URL: <https://www.gprosperity.org/index.php/journal/article/view/155> (дата звернення: 08.01.2026).
6. Васьків О. М. Ринок праці ІТ-сектору та його місце в економічній системі // *Інформаційно-*

аналітичне забезпечення управління соціально-економічними системами: теорія, методологія, практика: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. І. Б. Шевчук. Bialystok, Poland: e-publisher. com, 2025. С. 139–153.

7. Журан О. А., Лінгур Л. М., Філатова Т. В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності // Економіка та суспільство. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26> (дата звернення: 08.01.2026).

8. Ковтуненко Ю. В., Дукіна Д. М. Проблеми та перспективи розвитку вітчизняних підприємств ІТ-сфери на міжнародних ринках в умовах глобальних ризиків // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 3(29). С. 20–26. 10.15276/EJ.03.2024.3

9. Reljic J., Evangelista R., Pianta M. Digital Technologies, Employment, and Skills // Industrial and Corporate Change. 2025. Vol. 34, Issue 3. P. 385–406. URL: <https://doi.org/10.1093/icc/dtab059> (дата звернення: 08.01.2026).

10. Скрипник С. В., Обіход С. В., Вербівська Л. В. Зайнятість в умовах цифрової економіки // Економіка та держава. 2021. № 12. С. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.4> (дата звернення: 08.01.2026).

References

1. Kuzheliev, M. O. (2025). Osoblyvosti diialnosti IT-pidpriemstv Ukrainy: konfliktni stany ta stsenarii rozvytku [Features of Ukrainian IT enterprises activity: conflict states and development scenarios]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. No. 5(56). Pp. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-14> (accessed: 08.01.2026) [in Ukrainian].

2. Shevchuk, I. B. (2018). *Informatsiini tekhnolohii v rehionalnii ekonomitsi: teoriia i praktyka vprovadzhennia ta vykorystannia* [Information technologies in the regional economy: theory and practice of implementation and use]: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo NNVK «ATB». 448 p. [in Ukrainian].

3. Tohidi, H. (2011). Human Resources Management Main Role in Information Technology Project Management. *Procedia Computer Science*. Vol. 3. Pp. 925–929 [in English].

4. Burlaka, O. (2023). Upravlinnia rozvytkom personalu v haluzi IT [Personnel development management in the IT industry]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. Pp. 151–159. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.14> (accessed: 08.01.2026) [in Ukrainian].

5. Honchar, M., Khyleta, O., Zelenevych, V. (2025). Upravlinnia personalom u IT-sektori: vplyv mizhnarodnykh rynkovykh tendentsii [Personnel management in the IT sector: the impact of international market trends]. *Global Prosperity*. No. 5(2). URL: <https://www.gprosperity.org/index.php/journal/article/view/155> (accessed: 08.01.2026) [in Ukrainian].

6. Vaskiv, O. M. (2025). Rynok pratsi IT-sektoru ta yoho mistse v ekonomichnii systemi [The IT sector labor market and its place in the economic system]. In: *Informatsiino-analitychne zabezpechennia upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Information and analytical support for the management of socio-economic systems: theory, methodology, practice]. Bialystok, Poland: e-publisher. com. Pp. 139–153 [in Ukrainian].

7. Zhuran, O. A., Linhur, L. M., Filatova, T. V. (2021). Osoblyvosti upravlinnia personalom v IT-sferi na zasakh korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Features of personnel management in the IT sphere based on corporate social responsibility]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26> (accessed: 08.01.2026) [in Ukrainian].

8. Kovtunencko, Yu. V., Dukina, D. M. (2024). Problemy ta perspektyvy rozvytku vitchyznianskykh pidpriemstv IT-sfery na mizhnarodnykh rynkakh v umovakh hlobalnykh ryzykiv [Problems and prospects for the development of domestic IT enterprises in international markets under global risks]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. No. 3(29). Pp. 20–26. 10.15276/EJ.03.2024.3. [in Ukrainian].

9. Reljic, J., Evangelista, R., Pianta, M. (2025). Digital Technologies, Employment, and Skills. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 34, Issue 3. Pp. 385–406. URL: <https://doi.org/10.1093/icc/dtab059> (accessed: 08.01.2026) [in English].

10. Skrypnyk, S. V., Obikhod, S. V., Verbivska, L. V. (2021). Zainiatist v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Employment in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika ta derzhava*. No. 12. Pp. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.4> (accessed: 08.01.2026) [in Ukrainian].

Отримано: 30.01.2026

Прийнято до публікації: 14.02.2026

Опубліковано: 15.02.2026