

УДК 005.95/.96:005.334:004(477)

DOI: 10.31673/2415-8089.2026.218742

**Бреус Світлана Василівна**

доктор економічних наук, професор,

Європейський університет

**Міщенко Тарас Васильович**

аспірант кафедри менеджменту та логістики,

Європейський університет

## **КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-ФУНКЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ: РОЗРОБЛЕННЯ ФРЕЙМВОРКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ**

У статті розглянуто концептуальні засади трансформації вимог до HR-функції українських ІТ-компаній в умовах повномасштабної війни. У статті проаналізовано сучасні наукові підходи до стратегічного управління людськими ресурсами, організаційної стійкості, кризового HR-менеджменту та цифрової трансформації HR-функції. Встановлено, що існуючі дослідження переважно розглядають окремі аспекти адаптації організацій до кризових умов, тоді як специфіка функціонування українських ІТ-компаній у період повномасштабної війни залишається недостатньо дослідженою. На основі аналізу даних Національного банку України, законодавства щодо функціонування правового режиму Дія.City, галузевих досліджень IT Research Ukraine та звіту Digital Tiger обґрунтовано ключові чинники трансформації HR-функції, пов'язані із забезпеченням безперервності діяльності, різними форматами зайнятості, мобілізацією працівників, ветеранською реінтеграцією, міжнародною мобільністю фахівців та зміною ціннісних очікувань персоналу.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні концептуального фреймворку організаційної стійкості HR-функції українських ІТ-компаній, який інтегрує п'ять взаємопов'язаних контурів: експортно-клієнтський, інституційно-контрактний, військово-ветеранський, мобільнісно-міграційний та ціннісно-репутаційний. Запропонований підхід дозволяє розглядати HR-функцію як стратегічний механізм забезпечення адаптивності, безперервності бізнес-процесів та збереження людського капіталу в умовах тривалого комплексного шоку.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання фреймворку як методичної основи для проведення HR-аудиту, оцінювання рівня організаційної стійкості, удосконалення кадрових політик та розроблення програм підтримки персоналу в технологічних компаніях. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованого фреймворку, розробленням системи індикаторів оцінювання HR-стійкості та формуванням діагностичного інструментарію для оцінювання зрілості HR-функції українських ІТ-компаній.

**Ключові слова:** HR-функція; управління людськими ресурсами; організаційна стійкість; ІТ-компанії; Дія.City; ветеранська реінтеграція; міжнародна мобільність; стратегічне управління персоналом.

**Постановка проблеми.** В умовах повномасштабної війни питання управління персоналом та супутніх понять перейшли з переважно теоретичної площини у суто практичну, що призвело до зміни парадигми такого управління та умов функціонування українського сектору інформаційних технологій: від ринкової конкуренції за таланти до викликів, пов'язаних з сучасними реаліями – ризики фізичної безпеки, переривання роботи через інфраструктурні загрози, мобілізації, міжнародної релокації працівників і переходу компаній до роботи в кількох юрисдикціях. Водночас ІТ-сектор є значущим джерелом валютних надходжень. Так, за річними даними платіжного балансу Національного банку України, кредит за статтею «Комп'ютерні послуги», який відображає експорт відповідних послуг, становив 6,446 млрд дол. США у 2024 році та 6,655 млрд дол. США у 2025 році [1, с. 6], що свідчить про високий рівень спроможності українських ІТ-компаній підтримувати конкурентоспроможність та

забезпечувати безперервність діяльності навіть в умовах значної невизначеності й зовнішніх викликів. Водночас варто відмітити, що збереження стійкості бізнесу значною мірою залежить не лише від технологічних і фінансових ресурсів, а й від ефективності управління людським капіталом як визначальним фактором створення цінності в ІТ-індустрії.

**Актуальність теми.** Повномасштабна війна актуалізувала необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом, розширення функціонального змісту HR-підрозділів та формування нових механізмів підтримки працівників, їхньої адаптації, залученості та продуктивності. За таких умов наукова та практична цінність дослідження трансформаційних процесів у сфері управління людськими ресурсами, що зумовлює необхідність концептуалізації трансформації HR-функції українських ІТ-компаній та розроблення фреймворку організаційної стійкості, який дозволить систематизувати ключові напрями адаптації HR-практик до умов динамічного та кризового середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі представлено велику кількість досліджень щодо управління людськими ресурсами й прослідковується тісний взаємозв'язок між стратегічним управлінням людськими ресурсами та організаційною стійкістю. Аналіз сучасних наукових джерел дозволяє виокремити п'ять концептуальних площин дослідження трансформації HR-функції в умовах кризових змін. Перша концептуальна площина характеризує взаємозв'язок між стратегічним управлінням людськими ресурсами та забезпеченням організаційної стійкості, що наочно представлено у праці Georgescu I., Vocean C.G., Vărzaru A.A., Rotea C.C., Mangra M.G., Mangra G.I. [8], які на основі опитування 501 працівника публічних установ довели існування взаємозв'язку практик strategic HRM, організаційної культури та стійкості [8]. Однак, зважаючи на відсутність суто іноземного досвіду управлінських практик strategic HRM, то дані результати є теоретичним базисом подальших наукових досліджень у даній сфері, а не емпіричним підтвердженням ситуації в українських ІТ-компаніях, оскільки контекст, галузь та характер ситуації є безпрецедентним.

Друга концептуальна площина відображає наукові підходи до адаптації HR-систем у кризових та турбулентних умовах, її прояви чітко прослідковуються у працях таких авторів як: Sanders K., Nguyen P. T., Bouckennooghe D., Rafferty A. E., Schwarz G. [9] та Ben-Hador B., Yitshaki R. [10]. Так, Sanders K., Nguyen P. T., Bouckennooghe D., Rafferty A. E., Schwarz G. провели аналізування сили прояву HRM-системи під час кризи на багаторівневій вибірці університетів у 15 країнах світу й акцентували увагу на значенні чітких та узгоджених HR-повідомлень у середовищі невизначеності [9], при цьому, Ben-Hador B., Yitshaki R. [10], спираючись на якісні дані від 72 HR-менеджерів, виокремили роль HR-керівників та наявність у них соціального капіталу, який запропонували розглядати у якості механізму адаптації практик до турбулентності. Обидва підходи допомагають пояснити адаптивну роль HR, проте не враховують одночасної мобілізації працівників, дії спеціального контрактного режиму та транскордонної мобільності, характерних для українського ІТ.

Третя концептуальна площина пов'язана з цифровою трансформацією HR-функції та розвитком людського капіталу в технологічних організаціях. Її формують офіційні статистичні джерела, нормативно-правові акти та галузеві аналітичні дослідження, які відображають специфіку функціонування українського ІТ-сектору в умовах воєнних викликів.

Емпіричне підґрунтя для оцінювання ролі ІТ-галузі в економіці України забезпечують статистичні дані Національного банку України щодо експорту комп'ютерних послуг [1]. Збереження значних обсягів валютних надходжень від ІТ-сектору навіть в умовах повномасштабної війни свідчить про високий рівень адаптивності компаній та актуалізує необхідність дослідження внутрішніх механізмів забезпечення їхньої організаційної стійкості, серед яких ключове місце посідає HR-функція.

Четверта концептуальна площина охоплює дослідження специфіки функціонування українського ІТ-сектору в умовах викликів повномасштабної війни. Інституційний контекст функціонування сучасних ІТ-компаній визначається положеннями Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», який регламентує особливості

взаємодії резидентів Дія.City з працівниками та гіг-спеціалістами [2]. Наявність різних форматів трудових відносин розширює функціональні межі HR-менеджменту та потребує розроблення нових підходів до управління людським капіталом, орієнтованих на гнучкість, утримання талантів і підтримання безперервності бізнес-процесів.

Особливу цінність для дослідження становлять результати галузевих опитувань IT Research Ukraine 2024 та IT Research Ukraine 2025, де висвітлено вплив мобілізаційних процесів, міжнародної міграції фахівців, повернення ветеранів, релокації персоналу та відкриття закордонних офісів на діяльність IT-компаній [3-4]. Зазначені фактори безпосередньо трансформують зміст HR-функції, розширюючи її від традиційного управління персоналом до забезпечення психологічної підтримки, розвитку програм адаптації, управління ризиками втрати людського капіталу та координації розподілених команд.

Додатково міжнародний та експортний контекст розвитку галузі систематизовано у звіті Digital Tiger 2024 [5]. Попри те, що цей документ позиціонується насамперед як галузеве аналітичне дослідження та комунікаційний матеріал [5, с. 2-68], наведені в ньому результати дозволяють оцінити вплив глобалізації, міжнародної конкуренції та транснаціональної мобільності фахівців на розвиток українських IT-компаній.

П'ята концептуальна площина стосується інтеграції соціальних, ветеранських та відновлювальних практик у систему управління людськими ресурсами. Методичні рекомендації Міністерства у справах ветеранів України орієнтують роботодавців на організацію працевлаштування та розвиток трудових відносин з ветеранами війни [6]. Дослідження Українського ветеранського фонду, хоча не є галузевим специфічним для IT, наочно показує актуальність кар'єрного відновлення, навчання і перепідготовки ветеранів та військовослужбовців [7]. Ці джерела дають підстави уточнювати ветеранський контур HR-функції без підміни галузевих даних припущеннями.

Віддаючи належне науковим здобуткам фахівців, слід констатувати, що існуючі дослідження формують важливе теоретичне та емпіричне підґрунтя для розуміння взаємозв'язку між стратегічним управлінням людськими ресурсами, організаційною стійкістю, кризовою адаптацією, цифровою трансформацією HR-процесів, особливостями функціонування українського IT-сектору та ветеранською реінтеграцією. Сукупність розглянутих концептуальних площин створює цілісну теоретичну базу для подальших досліджень трансформації HR-функції в умовах кризових змін та забезпечує наукове підґрунтя для розроблення концептуальних моделей та прикладних механізмів підвищення організаційної стійкості підприємств. Водночас зазначені концептуальні площини переважно розглядаються ізольовано одна від одної, тоді як сучасні умови функціонування українських IT-компаній характеризуються комплексним впливом воєнних, економічних, соціальних, інституційних та технологічних факторів, що потребує інтегрованого підходу до дослідження трансформації HR-функції.

Аналіз літературних джерел свідчить про відсутність цілісної концептуальної моделі, що поєднувала би стратегічні HR-практики, механізми організаційної стійкості та специфічні умови діяльності українських IT-компаній в умовах повномасштабної війни. Недостатньо дослідженими залишаються питання впливу мобілізаційних процесів на архітектуру HR-функції, інтеграції ветеранів до кадрової політики технологічних компаній, управління розподіленими міжнародними командами, забезпечення безперервності людського капіталу в умовах релокації персоналу, а також адаптації HR-інструментів до поєднання різних форматів зайнятості, зокрема трудових та гіг-контрактів у межах правового режиму Дія.City.

Окремої уваги потребує дослідження трансформації ролі HR-підрозділів від виконання традиційних кадрових функцій до стратегічного центру управління організаційною стійкістю, який забезпечує адаптивність бізнес-процесів, збереження людського капіталу, підтримку добробуту працівників, кризові комунікації та відновлення кадрового потенціалу. Незважаючи на наявність значної кількості праць з проблематики strategic HRM, organizational resilience та crisis management, у сучасному науковому дискурсі відсутній фреймворк, який би системно пояснював механізми трансформації HR-функції українських IT-компаній під

впливом повномасштабної війни та визначав взаємозв'язки між ключовими елементами організаційної стійкості.

Отже, проведений огляд літератури не лише узагальнює сучасні наукові підходи до дослідження HR-функції та організаційної стійкості, а й формує теоретико-методичну основу для подальших наукових розвідок, направлених на концептуалізацію трансформації HR-функції українських ІТ-компаній та розроблення фреймворку організаційної стійкості в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

**Мета статті** полягає у концептуалізації трансформації HR-функції українських ІТ-компаній в умовах повномасштабної війни та розроблення фреймворку організаційної стійкості підприємств.

**Методологічною основою** Дослідження має концептуально-аналітичний характер та направлене на формування теоретичних засад трансформації HR-функції українських ІТ-компаній в умовах повномасштабної війни. З використанням методів вторинного аналізу наукових джерел та статистичних даних, порівняльного аналізу, систематизації, узагальнення та концептуального моделювання за період 2022–2025 років (що характеризується функціонуванням українських ІТ-компаній в умовах повномасштабної війни. Водночас для оцінювання змін у розвитку галузі та визначення довоєнної бази порівняння використано окремі статистичні показники за 2019–2021 роки, зокрема щодо динаміки експорту комп'ютерних послуг) ідентифіковано ключові фактори трансформації HR-функції, визначено їх взаємозв'язки та обґрунтовано структурні елементи фреймворку організаційної стійкості.

Формування інформаційної бази дослідження здійснене на основі чотирьох ключових критеріїв відбору джерел: релевантності проблематиці трансформації HR-функції в умовах воєнних викликів; достовірності та верифікованості джерел інформації; наявності емпіричних показників, аналітичних висновків або нормативних положень, які можуть бути інтерпретовані у контексті управління людськими ресурсами; актуальності для сучасного етапу розвитку українського ІТ-сектору.

При формуванні емпіричної бази дослідження пріоритет було надано офіційним статистичним даним Національного банку України щодо експорту комп'ютерних послуг, нормативно-правовим актам, які регламентують функціонування правового режиму Дія.City, галузевим аналітичним дослідженням та результатам опитувань представників ІТ-індустрії, а також офіційним рекомендаціям і спеціалізованим дослідженням у сфері ветеранської реінтеграції. Такий підхід забезпечив комплексне охоплення економічних, інституційних, соціальних та кадрових аспектів функціонування українських ІТ-компаній, що стало підґрунтям для концептуалізації трансформації HR-функції та розроблення фреймворку організаційної стійкості (джерельна база та межі її використання у дослідженні табл. 1).

Таблиця 1

**Інформаційна база дослідження**

| Група джерел                                              | Показники / положення                                 | Одиниця аналізу           | Аналітична роль та обмеження                                                         |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Офіційна статистика: НБУ [1]                              | Експорт комп'ютерних послуг у 2024–2025 роках         | Галузь / платіжний баланс | Базове джерело економічної динаміки; не вимірює HR-практики безпосередньо.           |
| Нормативно-правове джерело: Закон № 1667-IX [2]           | Працівники, гіг-спеціалісти, гіг-контракти в Дія.City | Правовий режим            | Визначає правові рамки; не показує фактичну якість HR-процесів.                      |
| Галузеві дослідження: IT Research Ukraine 2024/2025 [3-4] | Мобілізація, ветерани, релокація, міграційні наміри   | Компанії / фахівці        | Дозволяють виявити тенденції; показники залежать від вибірки та методики опитування. |

|                                                   |                                                              |                                        |                                                                      |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Галузево-аналітичний звіт: Digital Tiger 2024 [5] | Експорт, міжнародні ринки, Дія.City, наміри фахівців         | Галузь / компанії / фахівці            | Використано для контексту; звіт має також комунікаційне призначення. |
| Ветеранська політика й аналітика: [6-7]           | Рекомендації роботодавцям, професійне повернення та навчання | Ветерани / роботодавці                 | Поглиблює ветеранський вимір; дані не є ІТ-специфічними.             |
| Рецензовані наукові праці: [8–10]                 | HRM, стійкість, криза, соціальний капітал HR                 | Організації в інших секторах і країнах | Теоретична основа; не є прямою верифікацією українського ІТ.         |

*Джерело: систематизовано з урахуванням даних [1–10].*

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливою передумовою дослідження трансформації HR-функції українських ІТ-компаній є оцінювання економічної ролі галузі та рівня її залежності від людського капіталу. Згідно з офіційними даними Національного банку України, експорт комп'ютерних послуг залишався одним із ключових джерел валютних надходжень держави: у 2024 році його обсяг становив 6,446 млрд дол. США, а у 2025 році збільшився до 6,655 млрд дол. США, що відповідає приросту на 3,2 % порівняно з попереднім роком [1, с. 6]. Додатково у звіті Digital Tiger 2024 зазначено, що ІТ-послуги забезпечували 37,4 % загального експорту послуг України, а сукупний приріст експорту ІТ-послуг упродовж 2019–2024 років становив 54,5 % [5, с. 8]. Наведені дані не можуть розглядатися як пряме свідчення ефективності окремих HR-практик проте вони свідчать про стратегічну значущість людського капіталу для забезпечення безперервності діяльності українських ІТ-компаній та виконання міжнародних контрактних зобов'язань. На відміну від багатьох інших секторів економіки, де стійкість значною мірою визначається матеріальними або виробничими ресурсами, в ІТ-індустрії ключовим фактором створення цінності є знання, компетентності та професійний досвід працівників. Відповідно, будь-які порушення у функціонуванні кадрової системи можуть безпосередньо впливати на здатність компаній виконувати договірні зобов'язання перед іноземними клієнтами, підтримувати якість сервісу та забезпечувати стабільність проєктної діяльності.

У контексті повномасштабної війни HR-функція виходить за межі традиційного кадрового адміністрування та перетворюється на один із ключових механізмів забезпечення організаційної стійкості, це зумовлене тим, що кадрові ризики мають системний характер та трансформуються у фактори організаційної вразливості. Об'єктивними підставами для чого є: мобілізація працівників, вимушена релокація, міжнародна міграція фахівців, безпекові та енергетичні загрози, що підвищує ймовірність втрати критичних компетенцій, тимчасової недоступності ключових спеціалістів або порушення взаємодії між членами проєктних команд (вихідні дані наведені у табл. 2).

З позицій розроблення фреймворку організаційної стійкості особливого значення набувають HR-процеси, спрямовані на ідентифікацію критично важливих ролей та резервування компетенцій у командах, сценарне планування доступності персоналу в умовах кризових подій, розвиток мовних, міжкультурних та клієнтоорієнтованих компетентностей, підтримання ефективних комунікацій у розподілених міжнародних командах, а також інтеграцію кадрових показників у систему управління безперервністю бізнес-процесів і проєктної діяльності. Саме зазначені напрями формують основу трансформації HR-функції від операційного управління персоналом до стратегічного інструменту забезпечення адаптивності, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності українських ІТ-компаній та слугують у якості обґрунтування одного з блоків фреймворку організаційної стійкості (експортно-клієнтський контур / контур безперервності людського капіталу).

Таблиця 2.

**Показники середовища, релевантні для трансформації HR-функції**

| Показники                           | Зафіксоване значення                                         | Рівень даних / джерело      | HR-інтерпретація                                                           |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Експорт комп'ютерних послуг         | 6,446 млрд дол. США у 2024 р.; 6,655 млрд дол. США у 2025 р. | Галузь; НБУ [1, с. 6]       | Потреба у безперервності критичних команд та контрактний передбачуваності. |
| Компанії з мобілізованими фахівцями | 67,6 % у 2024 р.; 75 % у 2025 р.                             | Опитані компанії; [3-4]     | Мобілізаційний супровід стає системним кадровим процесом.                  |
| Компанії, у яких є ветерани         | 35 % опитаних компаній у 2025 р.                             | Опитані компанії; [4]       | Необхідність процесів повернення, адаптації й професійного оновлення.      |
| Нові представництва за кордоном     | 23 % опитаних компаній у 2025 р.                             | Опитані компанії; [4]       | Поглиблення багатюрисдикційного управління людьми.                         |
| Українські IT-фахівці за кордоном   | 62–64 тис. у 2024 р.; 58 тис. у 2025 р.                      | Оцінка пулу фахівців; [3-4] | Потреба у керованій мобільності та утриманні зв'язку з командами.          |
| Наміри виїзду за кордон             | Приблизно кожен п'ятий фахівець у 2025р. розглядає виїзд     | Опитані фахівці; [4]        | Утримання потребує гнучкості, прозорих політик та довіри.                  |

Примітка: показники різних рівнів не утворюють єдиного статистичного ряду.

Джерело: систематизовано з урахуванням даних [1; 3–5].

Важливим елементом концептуалізації трансформації HR-функції українських IT-компаній є врахування інституційного середовища їх функціонування. Особливу роль у цьому контексті відіграє правовий режим Дія.City, який передбачає можливість залучення фахівців як на підставі трудових договорів (контрактів), так і через механізм гіг-контрактів, що поєднує гнучкість цивільно-правових відносин із визначеними законодавством соціальними гарантіями [2]. Масштаб поширення зазначеного режиму підтверджується галузевими даними: відповідно до звіту Digital Tiger 2024 кількість резидентів Дія.City наприкінці 2024 року становила 1470 компаній, а станом на березень 2025 року перевищила 1600 [5, с. 49]. За даними IT Research Ukraine 2025, кількість резидентів досягла 3095, а чисельність фахівців, залучених до компаній-резидентів, перевищила 130 тис. осіб [4].

За таких умов трансформація HR-функції виходить за межі традиційного управління персоналом та передбачає формування інституційно-контрактного контуру організаційної стійкості. Його ключовим завданням є забезпечення узгодженості HR-процесів із різними правовими форматами співпраці, збереження прозорості кадрових процедур та формування справедливого досвіду взаємодії для всіх категорій залучених фахівців. При цьому управлінські рішення щодо правового статусу працівників мають реалізовуватися у тісній взаємодії HR-підрозділів із юридичною функцією компанії, а не підмінятися HR-рекомендаціями, форми співпраці у контексті Дія.City та релевантні HR-процеси наведені у табл. 3.

Таблиця 3.

**Форми співпраці у контексті Дія.City та релевантні HR-процеси**

| Форма співпраці             | Правова основа / статус      | Ключовий HR-ризик                                                                     | Доцільні HR-процеси                                                                       |
|-----------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Трудовий договір (контракт) | Працівник; трудові відносини | Неврегульованість процедур під час кризових змін доступності або повернення до роботи | Документований кадровий супровід; координація з legal; правила комунікації та повернення. |

|                                 |                                                                          |                                                                                                  |                                                                                                        |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гіг-контракт                    | Гіг-спеціаліст;<br>цивільно-правовий<br>договір у режимі<br>Дія.City [2] | Хибне ототожнення з<br>трудовими<br>відносинами;<br>непрозоре пояснення<br>гарантій і винагороди | Стандартизовані<br>пояснення умов; HR-<br>compliance; узгоджені<br>процеси розвитку та<br>комунікацій. |
| Договір із ФОП /<br>підрядником | Цивільно-правова<br>взаємодія за<br>загальними правилами                 | Фрагментація досвіду<br>команди та ризик<br>нечіткого<br>розмежування<br>форматів                | Прозорі правила доступу<br>до робочих процесів і<br>навчання; юридична<br>перевірка практик.           |

*Джерело: систематизовано з урахуванням даних [2; 4–5].*

Суттєвий вплив на трансформацію HR-функції здійснюють мобілізаційні процеси та формування ветеранського сегмента ринку праці. За результатами IT Research Ukraine 2024, 67,6 % опитаних компаній повідомили про наявність мобілізованих спеціалістів [3], тоді як у 2025 році цей показник зріс до 75 %, а 35 % компаній зазначили наявність ветеранів серед персоналу [4]. Відповідно до методичних рекомендацій Міністерства у справах ветеранів України [6] та результатів досліджень Українського ветеранського фонду [7], питання працевлаштування, професійної адаптації, перепідготовки та кар'єрного розвитку ветеранів поступово перетворюються на окремий напрям кадрової політики організацій.

У межах запропонованого фреймворку зазначені процеси формують військово-ветеранський контур організаційної стійкості, який передбачає розроблення процедур взаємодії з мобілізованими працівниками, механізмів заміщення критичних ролей, підтримання професійних зв'язків із фахівцями, що проходять військову службу, а також створення структурованих програм повернення ветеранів до професійної діяльності. Водночас роль HR-функції полягає не у виконанні спеціалізованих правових або психологічних функцій, а в координації відповідних процесів, забезпеченні доступу до сервісів підтримки та інтеграції ветеранської політики у систему управління людськими ресурсами.

Офіційні методичні рекомендації Мінветеранів для роботодавців визначають працевлаштування та розвиток трудових відносин із ветеранами як окрему організаційну сферу [6]. Дослідження Українського ветеранського фонду засвідчує актуальність професійного зростання, інформації про програми навчання і перепідготовки та повернення до роботи після служби [7]. Для IT-компаній цей аспект особливо важливий через швидкість оновлення технологічних інструментів і вимог клієнтів.

Військово-ветеранський контур HR-функції може охоплювати:

- документовані процедури взаємодії з мобілізованими фахівцями з урахуванням їхнього правового статусу;
- планування заміщення критичних ролей без розриву професійного зв'язку з мобілізованою особою;
- комунікаційні та, за рішенням компанії, підтримувальні програми для працівників і родин;
- структурований процес повернення ветеранів до роботи, зокрема оцінювання потреб у перекваліфікації – оновленні або набутті професійних навичок;
- навчання менеджерів принципам недискримінації, поваги до досвіду служби та безпечної взаємодії в команді.

Таким чином, запропонований контур не означає, що HR має самостійно здійснювати правову чи психологічну допомогу. Його роль полягає в організації політик, маршрутів підтримки, координації з фаховими службами та створенні передбачуваного процесу повернення до професійної діяльності.

Окремий вимір трансформації HR-функції пов'язаний із міжнародною мобільністю фахівців та географічною диверсифікацією діяльності українських IT-компаній. За даними IT Research Ukraine 2025, 27 % опитаних компаній відкрили нові представництва, з яких 23 % були створені за межами України [4]. Одночасно, попри певне скорочення чисельності

українських IT-фахівців за кордоном, значна частина працівників продовжує розглядати можливість міжнародної релокації [3-4]. Це обумовлює формування мобільнісно-міграційного контуру організаційної стійкості, який охоплює управління релокацією персоналу, координацію умов співпраці в різних юрисдикціях, підтримання кар'єрного розвитку розподілених команд та збереження зв'язку працівників із корпоративною культурою компанії.

Ці дані не дозволяють стверджувати, що релокація однозначно послаблює або, навпаки, зміцнює компанію. Вона може забезпечувати безпечніші умови та безперервність контрактів, але водночас формує вимоги щодо податкової і правової координації, компенсацій, віддаленої роботи, інтеграції команд і довгострокового збереження зв'язку з українською екосистемою.

Відповідно, HR-завданням стає не обмеження мобільності, а її керуваність: зафіксовані правила тимчасової або довгострокової релокації, координація умов співпраці з юридичною і фінансовою функціями у різних юрисдикціях, можливість кар'єрного розвитку незалежно від місця перебування, а також моніторинг причин утримання або виходу релокованих фахівців.

В умовах війни особливого значення набуває також ціннісно-репутаційний контур трансформації HR-функції. Соціальна відповідальність бізнесу, підтримка мобілізованих працівників, ветеранські програми та участь у суспільно значущих ініціативах дедалі більше впливають на формування довіри до роботодавця та його репутаційного капіталу. У цьому контексті бренд роботодавця доцільно розглядати не як інструмент зовнішніх комунікацій, а як відображення реальних організаційних практик, що демонструють відповідальне ставлення компанії до своїх працівників та суспільства. За даними IT Research Ukraine 2025, 90 % опитаних IT-фахівців скеровували частину бюджету на благодійність, а середній щомісячний внесок становив 243 дол. США [4]. Цей показник не вимірює безпосередньо привабливість конкретного роботодавця, однак відображає ціннісний контекст, у якому формуються очікування працівників.

Отже, бренд роботодавця (employer branding) доцільно трактувати не як комунікаційну декларацію, а як репутаційне відображення фактичних практик: прозорості політик щодо мобілізації та повернення, доступності ветеранських програм, відповідальної взаємодії з розподіленими командами та узгодженості задекларованої підтримки України з реальними діями.

Узагальнення результатів дослідження дозволило розробити концептуальний фреймворк організаційної стійкості HR-функції українських IT-компаній, який інтегрує п'ять взаємопов'язаних контурів (табл. 4): експортно-клієнтський, інституційно-контрактний, військово-ветеранський, мобільнісно-міграційний та ціннісно-репутаційний. Логіка фреймворку базується на припущенні, що організаційна стійкість формується не окремими HR-практиками, а системою взаємопов'язаних механізмів, які забезпечують безперервність діяльності компанії, адаптацію людського капіталу до воєнних викликів та підтримання конкурентоспроможності на глобальному ринку IT-послуг.

Таблиця 4.

**Концептуальний фреймворк організаційної стійкості HR-функції українських IT-компаній в умовах повномасштабної війни**

| Контур                   | Зовнішній сигнал                                    | Релевантні HR-процеси                                                                 | Індикатори для подальшої перевірки                                                                           |
|--------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Експортно-клієнтський    | Високий обсяг експорту комп'ютерних послуг [1; 5]   | Безперервність команд; резервування ролей; клієнтська комунікація                     | Частка критичних ролей із дублюванням; час відновлення доступності команди; зриви строків з кадрових причин. |
| Інституційно-контрактний | Дія.City і множинність форматів співпраці [2; 4; 5] | HR-compliance; пояснення умов; узгодження процесів з юридичним та фінансовим відділом | Наявність стандартизованих політик; кількість compliance-інцидентів; оцінка зрозумілості умов фахівцями.     |

|                         |                                                        |                                                                       |                                                                                                         |
|-------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Військово-ветеранський  | Мобілізовані фахівці й ветерани в компаніях [3-4; 6-7] | Супровід; повернення; перекваліфікація; навчання менеджерів           | Наявність політики; охоплення програмами повернення; тривалість адаптації; потреба в оновленні навичок. |
| Мобільнісно-міграційний | Офіси за кордоном та наміри виїзду [3-4]               | Допомога в переїзді; політика віддаленої роботи; керована мобільність | Плинність релокованих фахівців; частка охоплених політиками; частка повернень / внутрішніх переходів.   |
| Ціннісно-репутаційний   | Воєнно зумовлені очікування щодо ролі роботодавця [4]  | Прозорі практики підтримки; комунікація; бренд роботодавця            | Довіра до політик; залученість; готовність рекомендувати роботодавця; сприйняття послідовності дій.     |

*Джерело: систематизовано з урахуванням даних [3-4; 6-7].*

Запропонована система індикаторів формує підґрунтя для наступного етапу наукового дослідження, спрямованого на емпіричну верифікацію розробленого фреймворку організаційної стійкості HR-функції українських IT-компаній. Перевірка запропонованих взаємозв'язків може бути реалізована шляхом проведення напівструктурованих інтерв'ю з HR-директорами, HR Business Partners, People Partners та керівниками функціональних підрозділів, аналізу внутрішніх корпоративних політик, а також кількісного опитування компаній різних масштабів, спеціалізацій та бізнес-моделей. Лише за результатами такої емпіричної перевірки стане можливим перехід від концептуальної рамки до формування валідованої моделі оцінювання організаційної стійкості HR-функції.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні концептуального фреймворку організаційної стійкості HR-функції українських IT-компаній в умовах повномасштабної війни. На відміну від традиційних підходів до управління людськими ресурсами, які переважно зосереджуються на питаннях продуктивності праці, утримання персоналу або організаційної адаптивності, запропонований фреймворк інтегрує п'ять взаємопов'язаних контурів трансформації HR-функції: експортно-клієнтський, інституційно-контрактний, військово-ветеранський, мобільнісно-міграційний та ціннісно-репутаційний. Це дозволяє розглядати організаційну стійкість не як окрему характеристику системи управління персоналом, а як комплексну управлінську здатність організації забезпечувати безперервність діяльності, адаптацію людського капіталу та підтримання конкурентоспроможності в умовах тривалого багатфакторного шоку. Запропонований результат має концептуальний характер і потребує подальшої емпіричної перевірки.

Практичне значення запропонованого фреймворку полягає у можливості його використання як методичної основи для проведення HR-аудиту, оцінювання рівня організаційної стійкості та вдосконалення кадрової політики технологічних компаній. Застосування фреймворку дозволяє ідентифікувати критично важливі кадрові ризики, оцінювати готовність організації до кризових ситуацій, аналізувати ефективність процедур взаємодії з різними категоріями фахівців, розробляти механізми підтримки мобілізованих працівників і ветеранів, удосконалювати політики релокації та дистанційної роботи, а також формувати цілісну систему управління репутацією роботодавця в умовах воєнних викликів.

Водночас ефективна реалізація запропонованого фреймворку передбачає міжфункціональну взаємодію HR-підрозділів із юридичними, фінансовими, операційними та безпековими службами компанії. З огляду на складність викликів, пов'язаних із мобілізацією працівників, ветеранською реінтеграцією, міжнародною мобільністю персоналу та забезпеченням добробуту співробітників, окремі напрями діяльності потребують залучення зовнішніх експертів, профільних консультантів та державних сервісів підтримки.

Разом із тим дослідження має певні обмеження. По-перше, його результати ґрунтуються переважно на вторинному аналізі наукових, статистичних та галузевих джерел і не містять власної емпіричної перевірки запропонованих теоретичних положень. По-друге, використані

інформаційні джерела характеризуються різними одиницями вимірювання та рівнями агрегування даних, що обмежує можливості їх безпосереднього статистичного зіставлення. По-третє, окремі показники, зокрема пов'язані з міграційними намірами або ветеранською зайнятістю, потребують додаткового уточнення на рівні конкретних компаній та категорій персоналу. По-четверте, частина використаних рекомендацій і аналітичних матеріалів має загальний характер та не враховує повною мірою галузеву специфіку ІТ-сектору. Зазначені обмеження визначають концептуальний статус отриманих результатів та обумовлюють необхідність їх подальшої емпіричної верифікації.

**Висновки.** Результати дослідження засвідчили, що в умовах повномасштабної війни HR-функція українських ІТ-компаній зазнає суттєвої трансформації та поступово перетворюється з переважно операційного інструменту управління персоналом на стратегічний механізм забезпечення організаційної стійкості. Збереження вагомої ролі ІТ-сектору в експортній структурі України, функціонування правового режиму Дія.City, поширення мобілізаційних процесів, формування ветеранського сегмента ринку праці, міжнародна мобільність фахівців та зміна ціннісних орієнтирів працівників формують нові вимоги до змісту та функціонального наповнення HR-практик.

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано концептуальний фреймворк організаційної стійкості HR-функції українських ІТ-компаній, який інтегрує експортно-клієнтський, інституційно-контрактний, військово-ветеранський, мобільнісно-міграційний та ціннісно-репутаційний контури. Запропонований фреймворк створює теоретико-методологічне підґрунтя для подальших наукових досліджень трансформації HR-функції в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій, а також може бути використаний як практичний інструмент оцінювання зрілості кадрової політики та організаційної стійкості підприємств технологічного сектору.

**Перспективи подальших розвідок** пов'язані з емпіричною перевіркою запропонованого фреймворку, розробленням системи кількісних індикаторів оцінювання організаційної стійкості HR-функції, проведенням порівняльного аналізу компаній різних бізнес-моделей та формуванням діагностичного інструментарію для вимірювання рівня готовності організацій до функціонування в умовах тривалих кризових і воєнних викликів.

#### Список використаних джерел

1. Платіжний баланс України (відповідно до КПБ6): річні дані / Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/ES/BOP\\_u.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/BOP_u.pdf) (дата звернення: 29.05.2026).
2. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1667-20> (дата звернення: 29.05.2026).
3. Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність / Львівський ІТ Кластер. 27.11.2024. URL: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist/> (дата звернення: 29.05.2026).
4. Українська техгалузь на четвертий рік війни: стабілізація, нові стратегії та зміна архітектури ринку — результати IT Research Ukraine 2025. Від адаптації до перебудови / Львівський ІТ Кластер. 11.12.2025. URL: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-chetvertyj-rik-vijny-stabilizacziya-novi-strategiyi-ta-zmina-arhitektury-rynku-rezultaty-it-research-ukraine-2025-vid-adaptacziyi-do-perebudovy/> (дата звернення: 29.05.2026).
5. Digital Tiger: the Market Power of Ukrainian IT. Research for 2024 / IT Ukraine Association, Top Lead. Kyiv, 2025. 68 p. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (accessed: 29.05.2026).
6. Методичні рекомендації для роботодавців з організації працевлаштування та розвитку трудових відносин з ветеранами війни : затв. наказом Міністерства у справах ветеранів України від 11.04.2025 № 291. URL: <https://mva.gov.ua/veteranam/metodichni-rekomendatsii->

dlya-robotodavtsiv-z-organizatsii-pratsevlashtuvannya-ta-rozvitku-trudovih-vidnosin-z-veteranami-viyni- (дата звернення: 29.05.2026).

7. Актуальні потреби та бачення можливостей для кар'єрного і професійного зростання ветеранів : результати онлайн-опитування / Український ветеранський фонд Мінветеранів. 2024. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/pracevlashtuvanna.pdf> (дата звернення: 29.05.2026).

8. Georgescu I., Bocean C.G., Vărzaru A.A., Rotea C.C., Mangra M.G., Mangra G.I. Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 10. Art. 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>

9. Sanders K., Nguyen P. T., Bouckenoghe D., Rafferty A. E., Schwarz G. Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 171. Art. 114365. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114365>.

10. Ben-Hador B., Yitshaki R. Organizational resilience in turbulent times—social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices that lead to resilience. *The International Journal of Human Resource Management*. 2025. Vol. 36, No. 9. P. 1621–1652. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2470306>.

### References

1. National Bank of Ukraine. (2026). Balance of payments of Ukraine (according to BPM6): Annual data. [https://bank.gov.ua/files/ES/BOP\\_y.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/BOP_y.pdf)

2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). On stimulating the development of the digital economy in Ukraine (Law of Ukraine No. 1667-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/go/1667-20>

3. Lviv IT Cluster. (2024, November 27). Ukraine's tech industry in the third year of war: IT Research Ukraine 2024 results. Resilience as a new reality. <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist/>

4. Lviv IT Cluster. (2025, December 11). Ukraine's tech industry in the fourth year of war: Stabilization, new strategies and changing market architecture — IT Research Ukraine 2025 results. From adaptation to restructuring. <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-chetvertyj-rik-vijny-stabilizacziya-novi-strategiyi-ta-zmina-arhitektury-rynku-rezultaty-it-research-ukraine-2025-vid-adaptacziyi-do-perebudovy/>

5. IT Ukraine Association, & Top Lead. (2025). Digital Tiger: The market power of Ukrainian IT. Research for 2024. <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>

6. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. (2025). Methodological recommendations for employers on organizing employment and developing labour relations with war veterans (Order No. 291 of April 11, 2025). <https://mva.gov.ua/veteranam/metodichni-rekomendatsii-dlya-robotodavtsiv-z-organizatsii-pratsevlashtuvannya-ta-rozvitku-trudovih-vidnosin-z-veteranami-viyni->

7. Ukrainian Veterans Fund. (2024). Current needs and visions of opportunities for veterans' career and professional growth: Results of an online survey. <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/pracevlashtuvanna.pdf>

8. Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), Article 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>

9. Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckenoghe, D., Rafferty, A. E., & Schwarz, G. (2024). Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*, 171, Article 114365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114365>

10. Ben-Hador, B., & Yitshaki, R. (2025). Organizational resilience in turbulent times — social capital as a mechanism for successfully adapting human resources practices that lead to resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(9), 1621–1652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2470306>

**SVITLANA BREUS, TARAS MISHCHENKO. CONCEPTUALIZATION OF THE TRANSFORMATION OF THE HR FUNCTION OF UKRAINIAN IT COMPANIES: DEVELOPING A FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE.** *The article substantiates the conceptual foundations for the transformation of the HR function of Ukrainian IT companies under the conditions of the full-scale war. Modern scholarly approaches to strategic human resource management, organizational resilience, crisis HR management and the digital transformation of the HR function are analysed. It is established that existing studies mostly examine separate aspects of organizational adaptation to crisis conditions, whereas the specific situation of Ukrainian IT companies during the full-scale war remains insufficiently explored. Drawing on the data of the National Bank of Ukraine, the legislation governing the Diia.City legal regime, the IT Research Ukraine industry surveys and the Digital Tiger report, the study substantiates the key drivers of HR-function transformation related to ensuring business continuity, diverse employment formats, the mobilization of employees, veteran reintegration, the international mobility of specialists and the changing value-based expectations of personnel.*

*The scientific novelty of the study lies in the development of a conceptual framework of organizational resilience of the HR function of Ukrainian IT companies that integrates five interrelated loops: the export-and-client, institutional-and-contractual, military-and-veteran, mobility-and-migration and value-and-reputational loops. The proposed approach makes it possible to treat the HR function as a strategic mechanism for ensuring adaptability, the continuity of business processes and the preservation of human capital under conditions of a prolonged and complex shock.*

*The practical significance of the results consists in the possibility of using the framework as a methodological basis for conducting HR audits, assessing the level of organizational resilience, improving personnel policies and designing employee-support programmes in technology companies. Prospects for further research are connected with the empirical verification of the proposed framework, the development of a system of indicators for assessing HR resilience and the formation of diagnostic tools for evaluating the maturity of the HR function of Ukrainian IT companies*

**Keywords:** *supply chain management, inventory management, logistics, trade enterprises, digitalization.*

Надійшла до редакції: 02.06.2026

Прийнято до друку: 15.06.2026

Опубліковано: 30.06.2026

© 2026 Бреус С. В., Міщенко Т. В.

Цей матеріал ліцензовано за умовами CC BY 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>