

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-45>

УДК 331.108:004:65.012

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНО ОРІЄНТОВАНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ ЗА УМОВ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ В УКРАЇНСЬКОМУ ІТ-СЕКТОРІ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF ADAPTIVE-ORIENTED TRANSFORMATION OF HR PROCESSES UNDER STAFF SHORTAGE CONDITIONS IN THE UKRAINIAN IT SECTOR

Бондар Юлія Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський державний університет
імені Володимира Винниченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2269-6208>

Bondar Iuliia

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад адаптивно орієнтованої трансформації HR-процесів в умовах кадрового дефіциту українського ІТ-сектору. Розроблено концептуальну модель адаптивного HR-менеджменту, що базується на інтеграції технологічної, організаційної та соціокультурної підсистем. Систематизовано методологічні підходи до управління кадровими процесами, включаючи цифровізацію, персоналізацію та екосистемний підхід. Обґрунтовано принципи формування гібридних форм зайнятості та методи оцінки ефективності адаптивного управління персоналом. Визначено стратегічні напрями розвитку HR-менеджменту в контексті сучасних викликів галузі. Методологічну основу становить системний підхід до аналізу трансформаційних процесів у сфері управління персоналом з використанням структурно-функціонального методу аналізу.

Ключові слова: управління персоналом, кадровий дефіцит, ІТ-сектор, адаптивний менеджмент, трансформація HR-процесів, гібридні форми зайнятості, цифровізація.

The article is devoted to the study of theoretical and methodological foundations of adaptive-oriented transformation of HR processes under conditions of staff shortage in the Ukrainian IT sector. The relevance of the research is determined by the systemic nature of the personnel deficit in the information technology industry and the need for a radical revision of traditional approaches to HR management. The purpose of the study is to develop theoretical and methodological foundations for adaptive-oriented transformation of HR processes under conditions of staff shortage in the Ukrainian IT sector. The research methodology is based on a systematic approach to the analysis of transformational processes in the field of personnel management, using structural-functional analysis method, comparative analysis, and synthesis methods. A conceptual model of adaptive HR management has been developed, based on the integration of technological, organizational and socio-cultural subsystems. The technological subsystem includes the implementation of artificial intelligence systems for recruitment automation, the use of predictive analytics for forecasting personnel needs, and the development of platforms for flexible forms of employment. The organizational subsystem involves the formation of flexible organizational structures capable of quickly adapting to changes in the external environment, including the implementation of matrix management structures, development of internal staff mobility, and creation of cross-functional teams. The socio-cultural subsystem focuses on the formation of an adaptive organizational culture that supports innovation, continuous learning and professional development of personnel. Methodological principles of personnel process management in the IT sector are based on the specifics of the industry and features of high-tech production. A typology of adaptive HR strategies has been developed, including proactive, reactive, interactive and adaptive types, each corresponding to specific conditions of the organizational environment. A methodological matrix for HR process transformation has been created, demonstrating differences between traditional and adaptive approaches to management.

The practical significance of the study lies in the formation of a methodological basis for developing HR strategies of IT companies that take into account the specifics of the industry and challenges of the labor market.

Keywords: human resource management, staff shortage, IT sector, adaptive management, HR process transformation, hybrid forms of employment, digitalization.

Постановка проблеми. Сучасний український ІТ-сектор переживає період глибокої трансформації, зумовленої не лише глобальними тенденціями цифровізації, але й специфічними викликами національного ринку праці. Кадровий дефіцит у галузі інформаційних технологій набуває системного характеру, що підтверджується дослідженнями [1], де зазначається про складні тенденції на українському ІТ-ринку праці, включаючи зниження експорту послуг та трансформацію структури попиту на фахівців. Такі обставини потребують кардинального перегляду традиційних підходів до HR-менеджменту та розробки адаптивних методологій управління персоналом.

Актуальність проблеми посилюється швидкими технологічними змінами, зростаючою конкуренцією за таланти на глобальному ринку та необхідністю забезпечення стійкого розвитку ІТ-компаній в умовах невизначеності [2]. Українська ІТ-галузь демонструє певну відносну стійкість, проте виникають нові виклики, пов'язані з структурними змінами у попиті на спеціалістів, необхідністю адаптації до нових форм організації праці та підвищення ефективності HR-процесів в умовах обмежених ресурсів.

Традиційні підходи до управління персоналом виявляються недостатньо ефективними для вирішення сучасних викликів ІТ-галузі. Потреба у швидкій адаптації до змін ринкових умов, забезпеченні гнучкості організаційних структур та персоналізації підходів до управління талантами вимагає розробки нових теоретико-методологічних засад, які б враховували специфіку ІТ-сектору та сучасні тенденції розвитку цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи управління персоналом в умовах глобальних викликів досліджені у працях Zhang J., Chen Z. [3], які обґрунтовують важливість цифрової трансформації управління людськими ресурсами в цифрову епоху. Авторі підкреслюють необхідність системного підходу до впровадження цифрових технологій у HR-процеси та формування нових компетенцій у фахівців з управління персоналом.

Методологічні аспекти адаптації систем управління персоналом до умов цифрової

трансформації бізнесу детально розглянуті у дослідженнях вітчизняних науковців. Варіс І. О., Кравчук О. І., Парашук Є. Ю. [4, с. 95] у своєму дослідженні підкреслюють важливість цифровізації бізнес-процесів менеджменту персоналу та розкривають можливості HRM-систем у подоланні сучасних викликів галузі. Авторі обґрунтовують необхідність комплексного підходу до впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом.

Проблематика управління персоналом у контексті інноваційних інформаційних технологій розглянута у працях Федорової Ю., Єльнікової Г. [5], які акцентують увагу на необхідності застосування адаптивного підходу до управління в умовах цифрової економіки. Дослідники виділяють ключові інструменти та технології, що можуть забезпечити ефективність HR-процесів у сучасних організаціях.

Особливості розвитку ІТ-сфери та їх вплив на кадрові процеси проаналізовані у дослідженнях Хаустової В. Є., Решетняк О. І., Хаустова М. М. [6, с. 8], які виділяють ключові тенденції трансформації галузі. Науковці підкреслюють важливість формування нових підходів до управління талантами з урахуванням специфіки технологічного сектору та його динамічного розвитку.

Питання кадрового аудиту як інструменту управління якістю персоналу розглянуті у спеціальних дослідженнях [7], що обґрунтовують методологію оцінки кадрового потенціалу в умовах швидких технологічних змін. Методологічні аспекти використання інформаційних систем в управлінні персоналом досліджені у працях [8], що визначають принципи інтеграції різних рівнів управління через інформаційні платформи.

Міжнародний досвід адаптивного управління персоналом представлений у роботах, що розкривають принципи та методи організаційної адаптації в умовах невизначеності [9]. Дослідники обґрунтовують важливість гнучкості HR-систем та їх здатності до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері управ-

ління персоналом та цифрової трансформації HR-процесів, залишається недостатньо дослідженою проблема формування цілісної концептуальної моделі адаптивно орієнтованої трансформації HR-процесів саме в контексті IT-сектору з урахуванням специфіки кадрового дефіциту.

Потребують подальшого дослідження концептуальні засади інтеграції технологічної, організаційної та соціокультурної підсистем в єдину модель адаптивного HR-менеджменту. Наявні дослідження розглядають окремі аспекти цифровізації або організаційних змін, проте бракує комплексного підходу до формування адаптивних HR-систем.

Недостатньо розробленими залишаються методологічні принципи персоналізації HR-процесів в умовах кадрового дефіциту, особливо щодо формування гібридних форм зайнятості та їх інтеграції у загальну систему управління персоналом IT-компаній. Існуючі дослідження не повною мірою враховують специфіку IT-галузі та особливості управління висококваліфікованими фахівцями в умовах швидких технологічних змін.

Відсутні системні дослідження щодо розробки типології адаптивних HR-стратегій та методологічної матриці трансформації HR-процесів, що враховували б специфічні потреби українського IT-сектору та сучасні виклики глобального ринку технологій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних засад адаптивно орієнтованої трансформації HR-процесів за умов кадрового дефіциту в українському IT-секторі.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань: систематизувати теоретичні підходи до адаптивного управління персоналом з урахуванням специфіки IT-галузі; розкрити сутність концептуальної моделі адаптивного HR-менеджменту, що інтегрує технологічні, організаційні та соціокультурні аспекти; обґрунтувати методологічні принципи цифрової трансформації HR-процесів та персоналізації підходів до управління персоналом; сформувати типологію адаптивних HR-стратегій та методологічну матрицю трансформації HR-процесів; визначити стратегічні напрями розвитку адаптивного управління персоналом в умовах кадрового дефіциту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний підхід до аналізу транс-

формаційних процесів у сфері управління персоналом. Адаптивний менеджмент розглядається як комплексна методологія, що базується на принципах гнучкості, швидкості реагування та постійного навчання організації. Структурно-функціональний підхід до аналізу HR-процесів дозволяє виділити ключові компоненти адаптивного менеджменту, включаючи організаційну гнучкість, децентралізацію прийняття рішень, персоналізацію підходів до мотивації та розвитку персоналу.

Концептуальна модель адаптивного HR-менеджменту в IT-секторі базується на інтеграції трьох ключових підсистем. Технологічна підсистема включає впровадження систем штучного інтелекту для автоматизації рекрутингу, використання предиктивної аналітики для прогнозування потреб у персоналі та розвиток платформ для забезпечення гнучких форм зайнятості. Методологічною основою цифровізації HR-процесів є принцип комplementарності людського та штучного інтелекту, що забезпечує оптимальне поєднання автоматизованих рішень та людської експертизи.

Організаційна підсистема передбачає формування гнучких організаційних структур, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ключовими елементами є впровадження матричних структур управління, розвиток внутрішньої мобільності персоналу та створення міжфункціональних команд. Соціокультурна підсистема фокусується на формуванні адаптивної організаційної культури, що підтримує інновації, безперервне навчання та професійний розвиток персоналу.

Представлена типологія в табл. 1 демонструє багатоаспектний характер адаптивних HR-стратегій, де кожен тип відповідає специфічним умовам та вимогам організаційного середовища. Проактивна стратегія орієнтована на прогнозування та випередження змін ринку, що особливо важливо в умовах швидкого розвитку технологій. Реактивна стратегія забезпечує швидке реагування на непередбачені зміни, використовуючи принципи гнучких методологій управління. Інтерактивна стратегія передбачає активну взаємодію з зовнішнім середовищем та формування партнерських мереж для обміну ресурсами та знаннями.

Методологічні принципи управління кадровими процесами в IT-секторі базуються на специфіці галузі та особливостях високотехнологічного виробництва. Кадровий аудит набуває особливого значення в умовах швидких технологічних змін, включаючи система-

Таблиця 1

Структурна характеристика адаптивних HR-стратегій в умовах кадрового дефіциту

Тип стратегії	Фокус адаптації	Методологічний підхід	Інструмент реалізації
Проактивна	Випередження змін	Прогнозована аналітика	Системи раннього попередження, сценарне планування
Реактивна	Швидке реагування	Agile-методології	Гнучкі команди, швидке прототипування
Інтерактивна	Взаємодія з середовищем	Екосистемний підхід	Партнерські мережі, платформи кооперативної діяльності
Адаптивна	Безперервне навчання	Машинне навчання	ШІ-асистенти, персоналізовані траєкторії розвитку

Джерело: сформовано на основі [3; 4; 5]

тичну оцінку компетенцій, аналіз відповідності кваліфікації працівників вимогам проєктів та прогнозування потреб у розвитку персоналу [7]. Методологічні аспекти використання інформаційних систем в управлінні персоналом передбачають інтеграцію операційного, тактичного і стратегічного рівнів управління через єдину інформаційну платформу [8].

Гібридні форми зайнятості розглядаються як адаптивна відповідь на виклики сучасного ринку праці. Методологічною основою впровадження таких форм є концепція гнучкого ринку праці, що передбачає поєднання різних типів трудових відносин для оптимізації використання людських ресурсів. Методологічні принципи управління гібридними командами включають стандартизацію комунікаційних процесів, розвиток цифрової корпоративної культури та впровадження систем управління ефективністю на основі результатів.

Методологічна матриця в табл. 2 ілюструє принципові відмінності між традиційними та адаптивними підходами до управління персо-

налом. Адаптивні методи характеризуються персоналізацією, безперервністю процесів та технологічною інтеграцією, що забезпечує якісно новий рівень ефективності HR-функцій. Технологічна підтримка відіграє ключову роль у забезпеченні масштабованості та точності адаптивних рішень.

Цифрова трансформація HR-процесів базується на методологічних принципах процесного підходу та користувацько-орієнтованого дизайну [9]. Персоналізація стає ключовим трендом в управлінні людськими ресурсами, що базується на концепції індивідуально-орієнтованого підходу. Методологія персоналізації HR-процесів включає розробку індивідуальних траєкторій розвитку, впровадження гнучких систем мотивації та створення персоналізованих програм навчання.

Концептуальна модель адаптивно орієнтованої трансформації HR-процесів (рис. 1) представляє системний підхід до інтеграції технологічних, організаційних та соціокультурних елементів.

Таблиця 2

Методологічна матриця трансформації HR-процесів в IT-секторі

Процес	Традиційний підхід	Адаптивний підхід	Технологічна підтримка	Очікувані результати
Залучення персоналу	Стандартизований відбір	Персоналізований досвід кандидата	ШІ-скринінг, чат-ботінг	Підвищення якості найму
Розвиток компетенцій	Планові тренінги	Мікро-навчання за потребою	Адаптивні LMS, практичні симуляції	Прискорення освоєння навичок
Оцінка ефективності	Періодична атестація	Постійний моніторинг	Аналітика в реальному часі	Своєчасне коригування
Мотивація персоналу	Стандартний компенсаційний пакет	Гнучка персоналізація	Ігровізація	Зростання залученості

Джерело: сформовано на основі [3; 5; 8]



Рис. 1. Концептуальна модель адаптивно орієнтованої трансформації HR-процесів

Джерело: створено автором

Центральним елементом виступає інтегрована система управління персоналом, що поєднує три ключові підсистеми з урахуванням впливу зовнішніх факторів, включаючи кадровий дефіцит, технологічні зміни та глобальну конкуренцію.

Технологічна підсистема охоплює впровадження цифрових рішень, автоматизацію HR-процесів, використання аналітики великих даних та штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень. Організаційна підсистема включає структурні зміни, перегляд бізнес-процесів, оптимізацію робочих процесів та адаптацію організаційної архітектури до нових викликів. Соціокультурна підсистема фокусується на трансформації корпоративної культури, розвитку компетентностей персоналу та формуванні адаптивного мислення.

Ключовою особливістю моделі є динамічна взаємодія між підсистемами, що створює синергетичний ефект через взаємне посилення їх функціональних можливостей. Зовнішні чинники виступають каталізаторами трансформаційних процесів, стимулюючи адаптивні зміни в кожній підсистемі одночасно.

Запропонована модель забезпечує формування ефективної системи управління персоналом, здатної оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища та підтри-

мувати конкурентоспроможність організації в умовах невизначеності.

Висновки. Проведене дослідження показало, що сучасний український IT-сектор потребує зовсім іншого підходу до управління персоналом, ніж це було раніше. Сьогодні вже недостатньо просто застосовувати стандартні методи – важливо бути гнучкими, відкритими до нових технологій і враховувати потреби як компаній, так і самих людей. Запропонована концепція адаптивного HR-менеджменту дозволяє поєднати найкращі сторони технологічного прогресу, організаційних інновацій і розвитку корпоративної культури. Це створює основу для більш людського, індивідуального й ефективного управління персоналом в умовах постійних змін і кадрового дефіциту.

Практичне значення таких підходів – у тому, що компанії можуть краще підбирати й утримувати талановитих людей, швидше реагувати на зміни на ринку й залишатися конкурентоспроможними. Розроблені моделі та інструменти стануть у пригоді для оптимізації HR-процесів у будь-якій IT-компанії. У майбутньому важливо продовжувати досліджувати, як адаптивний HR-менеджмент працює на практиці, як впровадження штучного інтелекту змінює підходи до роботи з персоналом, а також як зберегти баланс між технологічною ефективністю й людськими цінностями у цифрову епоху.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Що відбувається на українському IT-ринку праці. *Економічна правда*. 2025. URL: <https://epravda.com.ua/tehnologii/shcho-vidbuvayetsya-na-ukrajinskomu-it-rinku-praci-801791/> (дата звернення: 10.06.2025).

2. Як розвивався ІТ-сектор України в 2024 році: ключові цифри та факти. *Fintech Insider*. 2025. URL: <https://fintechinsider.com.ua/yak-rozvyvavsya-it-sektor-ukrayiny-v-2024-roczy-klyuchovi-czyfry-ta-fakty/> (дата звернення: 10.06.2025).
3. Zhang J., Chen Z. Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. Vol. 15. № 1. P. 1482–1498.
4. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: Можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 74 (1). С. 90–102.
5. Федорова Ю., Єльнікова Г. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. № 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11)
6. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М. Перспективні напрямки розвитку ІТ-сфери в світі. *Проблеми економіки*. 2022. № 1. С. 3–19.
7. Організація кадрового аудиту на підприємствах з позицій управління якістю та забезпечення економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70). URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/224> (дата звернення: 10.06.2025).
8. Використання інформаційних систем в управлінні персоналом. Актуальні проблеми економіки та управління. 2018. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102734> (дата звернення: 10.06.2025).
9. Управління процесом цифровізації роботи HR-менеджера на підприємстві. *Наукові журнали НУ «Львівська політехніка»*. 2022. Т. 6. № 1. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/tom-6-nomer-1-2022/upravlinnya-procesom-cyfrovizatsiyi-roboty-hr-menedzhera-na> (дата звернення: 10.06.2025).
10. Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А., Томарева-Патлахова В. В., Бондар Ю. А., Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 1 (86). С. 108–119. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-3-150-164>

REFERENCES:

1. Shcho vidbuvaiet'sia na ukrains'komu IT-rynku pratsi [What is happening in the Ukrainian IT labor market]. (2025). *Economic Truth*. Retrieved from <https://pravda.com.ua/tehnologii/shcho-vidbuvayetsya-na-ukrajinskomu-it-rinku-praci-801791/>
2. Yak rozvyvavsya IT-sektor Ukrainy v 2024 rotsi: klyuchovi tsyfry ta fakty [How Ukraine's IT sector developed in 2024: key figures and facts]. (2025). *Fintech Insider*. Retrieved from <https://fintechinsider.com.ua/yak-rozvyvavsya-it-sektor-ukrayiny-v-2024-roczy-klyuchovi-czyfry-ta-fakty/>
3. Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498.
4. Varis, I. O., Kravchuk, O. I., & Parashchuk, Ye. Yu. (2022). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv menedzhmentu personalu: Mozhlyvosti HRM-system [Digitalization of personnel management business processes: HRM system capabilities]. *Halytsky Economic Bulletin*, 74(1), 90–102.
5. Fedorova, Yu., & Yelnykova, H. (2021). Innovatsiini informatsiini tekhnolohii v pidhotovtsi ta upravlinni personalom [Innovative information technologies in personnel training and management]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Economics Series*, 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11)
6. Khaustova, V. Ye., Reshetnyak, O. I., & Khaustov, M. M. (2022). Perspektyvni napriamky rozvytku IT-sfery v sviti [Perspective directions of IT sphere development in the world]. *Problems of Economics*, 1, 3–19.
7. Orhanizatsiia kadrovoho audytu na pidpriemstvakh z pozytsii upravlinnia yakistiu ta zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Organization of personnel audit at enterprises from the standpoint of quality management and economic security]. (2023). *Scientific Notes of KROK University*, 2(70). Retrieved from <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/224>
8. Vykorystannia informatsiinykh system v upravlinni personalom [Use of information systems in personnel management]. (2018). *Current Problems of Economics and Management*. Retrieved from <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102734>
9. Upravlinnia protsesom tsyfrovizatsii roboty HR-menedzhera na pidpriemstvi [Managing the digitalization process of HR manager work at the enterprise]. (2022). *Scientific Journals of Lviv Polytechnic National University*, 6(1). Retrieved from <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/tom-6-nomer-1-2022/upravlinnya-procesom-cyfrovizatsiyi-roboty-hr-menedzhera-na>
10. Hutsaliuk O. M., Remzina N. A., Tomareva-Patlahova V. V., Bondar Iu. A. (2024). Znachennya tekhnolohiy upravlinnya personalom v systemi rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriyemstva. [The importance of personnel management technology in the system of developing the personnel potential of an enterprise]. *Development of management and management methods in transport*. 1(86), 108–119. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-3-150-164>