

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-81>

УДК 331.108:004

## СУЧАСНІ НАПРЯМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ

## CONTEMPORARY TRENDS IN ANTI-CRISIS HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN IT COMPANIES

**Миськів Галина Василівна**

доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9315-8859>

**Білик Володимир Миколайович**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4531-3446>

**Myskiv Galyna, Bilyk Volodymyr**

Lviv Polytechnic National University

Актуальність дослідження зумовлена трансформацією HR-стратегій ІТ-сектору в умовах воєнної та демографічної кризи, що змістило пріоритети управління персоналом з операційної підтримки на забезпечення фізичної та ментальної безпеки працівників. Мета статті полягає в аналізі сучасних трендів антикризового HR-менеджменту та виокремленні основних напрямів їх імплементації у ІТ-компаніях України. Встановлено, що основними напрямками антикризового управління персоналом є забезпечення безперервності бізнесу; фізична та ментальна безпека; цифровізація HR-процесів через ШІ; імплементація програм реінтеграції ветеранів; розвиток систем upskilling та reskilling; впровадження «зелених» HR-практик. Компанії розглядають антикризові заходи як інструмент збереження кадрового потенціалу, підвищення операційної стійкості, конкурентоспроможності та репутаційного іміджу на ринку праці. Проактивне антикризове управління персоналом в ІТ-компаніях може слугувати взірцем людиноцентричності для інших галузей економіки України.

**Ключові слова:** управління персоналом, ІТ-компанії, ринок праці, людський капітал, HR-стратегії, криза.

In the current context of military and demographic crises, anti-crisis human resource management in the IT industry has transformed from operational support to ensuring the physical and mental security of employees. Human capital has become the most valuable strategic asset of a business and requires professional management. The aim of the article is to analyze contemporary trends in anti-crisis HR management and identify the primary directions of their implementation in Ukrainian IT companies. Based on the analysis of industry leaders – EPAM, GlobalLogic, Luxoft, SoftServe, and Intellias – this study identifies six core pillars of modern anti-crisis personnel management. The foundation of organizational stability was established through Business Continuity Planning (BCP). The rapid relocation of specialists and the expansion of international offices allowed companies to maintain 85% of their pre-war productivity, demonstrating the high efficacy of these measures for business survival. Concurrently, the focus on physical and psychological safety transitioned from basic "crisis communication" to systemic wellbeing programs. This shift highlights that psychological support is a decisive factor in preventing professional burnout and sustaining performance under extreme stress. The technological evolution has integrated Artificial Intelligence (AI) as a predictive HR tool for monitoring engagement and preemptively identifying emotional exhaustion. Simultaneously, companies are developing "talent ecosystems" by prioritizing internal upskilling and reskilling. Implementing "skills-first" models reduces hiring costs and strengthens employee loyalty through transparent, competency-based career paths. Furthermore, veteran reintegration and military policies have emerged as vital strategic directions. Finally, social responsibility and green HR practices have become important tools for optimizing resources through the implementation of energy-efficient education and circular talent management. The transition to proactive anti-crisis personnel management in IT companies can serve as a model of people-centricity for other sectors of the Ukrainian economy.

**Keywords:** HR-management, IT companies, labor market, human capital, HR- strategies, crisis.



**Постановка проблеми.** Антикризове управління персоналом у сучасних умовах, особливо для суб'єктів ІТ-індустрії, трансформувалося з епізодичного реагування на виклики у перманентну стратегічну функцію менеджменту. Сутність цього процесу полягає у сукупності цілеспрямованих дій керівництва, спрямованих на створення умов для підвищення ефективності формування, використання, розвитку та соціального захисту персоналу в умовах воєнного стану. На відміну від традиційного менеджменту, антикризовий підхід до управління персоналом базується на системності, непередбачуваності ситуацій та необхідності мобілізації прихованого потенціалу працівників, що часто супроводжується високою психологічною напругою.

Після чотирьох років міграційних процесів та адаптації економіки до воєнних умов, український бізнес зіткнувся з критичним дефіцитом кваліфікованих кадрів. Саме нестача людських ресурсів в сучасних умовах стає основним бар'єром для економічного зростання. Масовий виїзд молоді за кордон, значна частка мобілізованих працездатних осіб, зміна професійних пріоритетів, розвиток дистанційної роботи й загальна демографічна криза призвели до значного скорочення внутрішнього ринку праці та посилення конкуренції за фахівців. У таких умовах людський капітал перетворюється на найцінніший стратегічний актив бізнесу та потребує фахового управління.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблема антикризового управління персоналом тривалий час перебуває у центрі уваги провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, набуваючи особливої гостроти у періоди макроекономічної нестабільності та соціальних потрясінь. Питання сутності та функціональних особливостей антикризового менеджменту персоналу досліджено у працях: Бортник О., Гойчука В., Ковбасюк Б. [4], Костюк В., Коцура А., Овчарук О. та Онушканич Я. [5], Островерхова В., Смачило І. [11], Сокурено П. [12], Калюжної Ю., Михайличенко Л., Лисиченко О., Любомудрової Н., Малашенко Ю., Черепа О. та багатьох інших.

Зокрема, Смачило І. [11] акцентує на специфіці кадрових рішень у кризові періоди, Ковбасюк Б. [4] розкриває змістовні характеристики управління кадрами в умовах невизначеності, а Сокурено П. разом із співавторами [12] дослідили стратегічні підходи до збереження продуктивності та мотивації працівників в умовах економічної нестабільності.

Повномасштабна військова агресія проти України внесла суттєві корективи у наукову дискусію, змістивши акценти на управління в екстремальних умовах війни. У дослідженні Опатської С., Йогансена В. та Гордона А. [2] проаналізовано унікальні інсайти щодо кризового менеджменту воєнного часу, базуючись на досвіді українського бізнесу та його адаптивних можливостях. Узагальнені тенденції змін та систематизацію напрямів удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану висвітлено у праці Цалко Т., Невмержицької С. та Птухи А. [15], а Овчарук О. та Онушканич Я. [5], запропонували інтегровану модель антикризового управління персоналом, яка адаптована до реалій функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах війни.

Водночас, варто зазначити, що попри наявність ґрунтовних теоретичних напрацювань, у наукових працях прослідковується певний «академізм» дослідження даної проблематики, який не відслідковує реальні кейси HR-стратегій та їх трансформацію у ІТ-компаніях, а також особливості сучасних кризових умов, які накладають відбиток на їх реалізацію.

**Формулювання цілей статті:** проаналізувати сучасні тренди HR-менеджменту та кейси із їх реалізації провідними ІТ-компаніями для виокремлення тенденцій зміни пріоритетів в управлінні персоналом, які відбулися впродовж повномасштабного вторгнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринку праці України перебуває у стані глибокої трансформації під впливом війни, масштабних міграційних процесів, демографічних втрат, руйнування інфраструктури, а також глобальних викликів цифровізації та зростання конкуренції за висококваліфіковані кадри [14]. У відповідь на ці виклики компанії змінюють стратегії управління персоналом та фокусуються на розвитку й утриманні своїх працівників, задля забезпечення стійкої конкурентної переваги навіть у період високої нестабільності воєнної кризи.

У середовищі сучасних ІТ-компаній антикризове управління персоналом набуло специфічних рис через глобалізований характер галузі та її залежність від інтелектуального капіталу. Водночас, усі макро чинники національної економіки теж впливають на функціонування ІТ-компаній та їх поведінку на ринку праці.

Дослідження діяльності провідних ІТ-компаній ринку України, таких як EPAM,

GlobalLogic, Luxoft, SoftServe та Intellias, дозволило виокремити низку основних антикризових заходів з управління персоналом, які були вжиті компаніями на початку повномасштабного вторгнення (табл. 1).

На основі проведеного аналізу антикризового менеджменту провідних ІТ-компаній України на початку повномасштабного вторгнення та реалізованих HR-практик упродовж останніх років авторами виділено шість основних напрямів, які формують сучасний стандарт антикризового управління персоналом в ІТ-секторі:

- забезпечення безперервності бізнесу (BCP);
- фізична та ментальна безпека;
- впровадження ШІ в рутину;
- розвиток екосистеми таланту, підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників в межах компанії (upskilling та reskilling);
- реінтеграція ветеранів, інклюзія та Military policies;
- соціальна відповідальність та «зелені» HR-практики.

Проведений аналіз антикризових заходів провідних ІТ-компаній дозволив встановити, що найбільш критично важливі кроки зі збереження персоналу та забезпечення безперервності бізнесу були реалізовані у перші години та дні повномасштабного вторгнення росії в Україну, згідно Плану безперервності бізнесу (Business Continuity Plan), який усі компанії мали заздалегідь розробленим, зважаючи на міжнародні стандарти функціону-

вання компаній в умовах військових конфліктів. Така рішучість керівників компаній була вкрай виправданою та необхідною, оскільки в час війни, особливо в перший період шоку, всі рішення повинні прийматися дуже швидко, бо кожного дня ситуація змінювалася і невчасне реагування могло дорого коштувати підприємству [3]. Керівники компаній проявили кризове лідерство, правильно сформулювали завдання команді, ухвалили вірні рішення для поточного подолання кризової ситуації та відновлення нормального функціонування організації, на скільки це було можливо в умовах невизначеності.

Першопочатковим заходом у контексті кризового реагування став також комплексний підхід до забезпечення безпеки персоналу компаній та їхніх сімей. Багато компаній заздалегідь подбали про транспорт та житлові потреби, мали сформовані резервні фінансові ресурси. Зокрема, станом на лютий 2022 р. EPAM евакуював 900 своїх співробітників з небезпечних регіонів [6]. Intellias з початку повномасштабного вторгнення здійснила евакуацію близько 1000 із 2500 працівників, забезпечуючи їх переміщення до Львова, Івано-Франківська, Ужгорода та за кордон, зокрема до Польщі. Компанія організувала цілодобовий штаб допомоги, покривала витрати на транспортування та розселення, а також надавала моральну та матеріальну підтримку родинам співробітників [10].

Luxoft та GlobalLogic також здійснили релокацію частини своїх працівників до західних регіонів України та за кордон (Польща, Руму-

Таблиця 1

### Антикризові HR-заходи провідних ІТ-компаній ринку України на початку повномасштабного вторгнення

	EPAM	Global Logic	Luxoft	SoftServe	Intellias
Наявність плану на випадок форс-мажорної ситуації (BCP)	√	√	√	√	√
Евакуація та релокація співробітників	√	√	√	√	√
Релокація офісів	√	√	√	√	√
Робота в гібридному форматі	√	√	√	√	√
Відкриття офісів за кордоном	√	√	√	√	√
Фінансова підтримка співробітників		√			
Кризова комунікація, психологічна підтримка співробітників	√	√	√	√	√
Навчання та перепідготовка персоналу	√	√	√	√	√
Скорочення працівників	√	-	-	√	-

Джерело: сформовано авторами на основі [6-10]

нія), забезпечили безпеку, житло та психологічну підтримку, що дозволило зберегти високий рівень продуктивності – понад 85% довоєнного рівня [7, 8]. Окрім того, GlobalLogic надала позапланові фінансові виплати по 2 000 дол. США кожному із 7500 спеціалістів в Україні [7].

Компанія SoftServe релокувала понад 5000 працівників, з яких майже 2000 виїхали за кордон, а 3000 перемістилися зі східних регіонів на захід України. Найбільш популярною локацією стала Польща, проте спеціалісти також обирали Румунію, Болгарію, США, Велику Британію, Нідерланди, Канаду, Німеччину та Сінгапур. Легалізація за кордоном переважно стосувалася тих, хто планував залишитися за межами України понад рік. Загальні витрати компанії на релокацію склали 10 млн дол. США [9].

Таким чином, вже від початку війни IT-компанії вжили заходів для забезпечення бізнесу, своїх працівників та їхніх сімей. Пріоритетність безпеки персоналу забезпечила не лише фізичну, а й моральну підтримку працівників всіх досліджуваних компаній. Це стало фундаментальною передумовою для подальшої стабілізації діяльності та підтримки належного рівня продуктивності IT-сфери загалом.

Релокація великої кількості працівників із східних та південних регіонів природньо зумовила закриття офісів IT-компаній в цих регіонах та визначила доцільність їх відкриття на заході держави. Водночас, зростаючі ризики, що супроводжують воєнну кризу, суттєво скоротили кількість клієнтів та замовників, що негативно позначилося на показниках діяльності компаній та змусило їх масштабуватися за кордоном, відкриваючи там нові офіси та освоюючи нові ринки збуту.

У контексті війни, психологічна підтримка співробітників стала критично важливим напрямом HR-діяльності для збереження ментального здоров'я працівників, їх продуктивності та стабільності компанії. Сутність цієї підтримки полягає у наданні кваліфікованої допомоги для подолання стресу, тривоги, травматичного досвіду та вигорання, спричинених воєнними діями. Необхідність психологічної підтримки зумовлена її прямим впливом на здатність працівників виконувати свої обов'язки, адаптуватися до змінних умов, підтримувати командний дух та запобігати значному відтоку кадрів, що є фундаментальним для збереження бізнесу в умовах екстремальної невизначеності, що супроводжує сучасну війну на території України.

На початку повномасштабного вторгнення турбота про психологічний та моральний стан працівників проявилася у, так званій, «кризовій комунікації» з персоналом, яка передбачала більше живого спілкування керівників з підлеглими для інформування, пояснення, відновлення довіри та заспокоєння. Таке спілкування засвідчило підтримку та дружнє відношення компанії до кожного працівника та його родини, згуртувало команди, які були дезорієнтовані та шоковані.

Однак в умовах триваючої війни добробут працівника набув нового сенсу. IT-компанії фокусуються на збереженні працівників, доступності їх до психологів для збереження ментального здоров'я, гнучкості й відкритій, емпатичній комунікації. Дотримуючись фокусу на wellbeing та розробляючи стратегії підтримки персоналу, HR-менеджери приділяють основну увагу причинам вигорання, можливостям для work-life балансу та підвищенню якості спілкування [1].

Якщо компанія послідовно демонструє турботу про співробітників, вона підвищує довіру до менеджменту та створює емоційний зв'язок з брендом роботодавця, що дає змогу виділятися на конкурентному ринку й наймати найкращі таланти і найпродуктивніших спеціалістів. Тобто перевагою активного антикризового HR-менеджменту є не лише позитивні відгуки у внутрішньому чаті, але й зростання бізнес-показників компанії, довіри до неї та формування репутації роботодавця.

Переконливі приклади турботи про ментальне здоров'я демонструють усі провідні IT-компанії України.

Так, EPAM проводить спеціалізовані івенти, надає можливість користуватися послугами психолога та коуча, постійно пильнуючи емоційний і моральний стан людей [6].

У SoftServe вважають підтримку та добробут працівників частиною корпоративної культури, і щодня її реалізують через системні дії, лідерську залученість та спільні ініціативи. У компанії запущено цілодобову гарячу лінію для працівників та членів їхніх сімей, організовано регулярні перевірки безпеки та емоційного стану персоналу (safety checks) для кризового менеджменту та синхронізації команд.

Ключовими підходами, які формують бачення wellbeing у компанії SoftServe стали [13]:

1. Впровадження психологічної допомоги не лише для співробітників, але й для їхніх родин. Понад 750 осіб регулярно користу-

ються сервісом і рівень задоволеності (NPS) стабільно тримається в компанії на рівні 98.

2. Запровадження ком'юніті за інтересами для проведення активностей на вибір співробітників

3. Впровадження глобальної ініціативи «Dare to Care Month», що допомагає розвинути навички для здорового способу життя.

Для підтримки ментального здоров'я своїх співробітників ІТ-компанія GlobalLogic впровадила «Wellbeing Deposit» та «Healthcare Benefits Program», що дозволяють працівникам отримувати необхідну допомогу в індивідуальному порядку, а також надають можливість придбання медичного страхування за межами України. Такі заходи розглядаються не просто як частина соціального пакету, а як інструмент збереження працездатності кадрового потенціалу в умовах кризи [7].

Тобто психологічна підтримка співробітників під час війни стала ключовим компонентом антикризового управління персоналом ІТ-компаній, оскільки безпосередньо визначає збереження людських ресурсів, продуктивність працівників та безперервність бізнесу. Вона допомагає мінімізувати негативні наслідки стресу та вигорання, підтримує моральний дух і стійкість команди, зміцнює корпоративну культуру та дозволяє ефективніше адаптуватися до постійних змін.

Штучний інтелект (ШІ) став невід'ємним інструментом та новим напрямом у сучасній системі антикризового управління персоналом, особливо в ІТ-секторі, де він використовується для моніторингу, прогнозування та своєчасного реагування на виклики, пов'язані з людським капіталом.

Зокрема, інструменти штучного інтелекту інтегруються в системи кадрової аналітики та стають частиною HR-систем, що дозволяє здійснювати своєчасне виявлення ризиків професійного та емоційного вигорання співробітників. Це допомагає керівництву ухвалювати ефективні управлінські рішення ще до того, як кризова ситуація призведе до втрати продуктивності чи звільнення фахівців. Аналізуючи ризики вигорання, ШІ сприяє більш раціональному розподілу навантаження та оптимізації кадрового планування, що є життєво важливим для виживання та функціонування компаній в умовах воєнної кризи.

У великих компаніях (наприклад, EPAM, де штат налічує 11 000 осіб) ШІ використовується для збору та обробки даних аналітики безпеки. Це дозволяє підтримувати безперервний зв'язок з кожним членом команди,

незалежно від його локації, та відстежувати зміни в його робочих показниках, що можуть свідчити про стрес.

Також ШІ використовують для аналізу внутрішніх метрик компанії та виявлення аномалій в поведінці або продуктивності працівників. Використання прогнозних моделей на основі машинного навчання дозволяє передбачати потенційні кризи на рівні окремих фахівців, спираючись на дані про ринкові тенденції та внутрішню динаміку.

Таким чином, впровадження ШІ в рутинні HR-процеси дає можливість пришвидшити та поглибити їх, покращити роботу HR-менеджерів. Виявлення ознак вигорання за допомогою цифрових рішень стає основою для подальшого застосування психосоціальної підтримки, такої як wellbeing-програми, послуги психологів та коучів, що допомагають мінімізувати негативні наслідки стресу.

Ще одним напрямом антикризового управління персоналом ІТ-компаній став розвиток екосистеми таланту, підвищення кваліфікації працівників та їх перекваліфікація в межах компанії (upskilling та reskilling).

Поточні тренди засвідчують, що компанії вже не можуть покладатися лише на зовнішній найм працівників, а повинні активно розвивати внутрішні таланти через вдосконалення поточних навичок (upskilling) та перекваліфікацію (reskilling).

Компанії, які впроваджують такі програми, не лише знижують вартість залучення та найму працівників (cost-per-hire), а й підвищують лояльність співробітників. При цьому варто зазначити, що 47% компаній спрямовують кошти на менторство та коучинг, щоб підвищити утримання команди та зменшити плинність. А для представників покоління зумерів навчання в компанії стає важливим чинником при виборі місця роботи – 53% проти 37% старших фахівців звертають на це посилену увагу [1].

Позитивним прикладом реалізації даного напрямку антикризового управління стала EPAM Systems, яка впровадила модель «Skills-first» та розглядає навички як головну валюту ринку праці [13]. Компанія відмовилася від жорстких ієрархічних професійних рамок на користь аналізу конкретних завдань (Task Intelligence), що дало змогу:

- динамічно перерозподіляти фахівців між проєктами залежно від актуальних потреб;
- ефективно здійснювати upskilling та reskilling, готуючи персонал до ери штучного інтелекту;

– будувати прозорі кар'єрні шляхи на основі об'єктивних даних про компетенції, а не суб'єктивних оцінок менеджменту.

Навчання в ІТ-компаніях також стає безперервним процесом (Life-long learning), що підтримується власними корпоративними університетами. До прикладу, SoftServe University забезпечує адаптивні навчальні програми, що корелюють зі стратегічними цілями бізнесу.

Реінтеграцію ветеранів, інклюзію та Military policies виокремлюємо у ще один напрям антикризового управління персоналом ІТ-компаній.

Внаслідок воєнних дій значна частина українського суспільства працездатного віку набула ветеранського статусу. Захисники та захисниці, які повертаються до цивільного життя, мають високий потенціал для ринку праці, проте потребують інклюзивних підходів. Зокрема, актуальним стало забезпечення гнучких умов праці, впровадження програм професійної адаптації та створення можливостей для перекваліфікації, що є необхідною умовою для їхньої успішної реінтеграції та ефективної самореалізації у робочому середовищі.

Адаптація ветеранів до цивільного робочого середовища в ІТ-компаніях є складовою HR-стратегії людиноцентричності та інклюзії, яка в умовах воєнного стану набула критично важливого значення для збереження людського капіталу. Це не лише соціальна відповідальність, а й стратегічна можливість для компаній, оскільки ветерани володіють актуальним набором навичок, таких як: лідерство, дисципліна, стресостійкість, досвід роботи в команді, тощо.

Реінтеграція та адаптація ветеранів в ІТ-компаніях охоплює:

- навчання та перепідготовку ветеранів, які прагнуть опанувати ІТ-професії;
- підготовку та навчання команди, до якої вони долучаються, зокрема етичній комунікації;
- створення безбар'єрного середовища для роботи в офісі або при відвідуванні тимбілдингів;
- безпосереднє залучення ветеранів до створення внутрішньої політики.

Залучення ветеранів також розглядається як стратегічний захід для подолання дефіциту кадрів, спричиненого міграцією та мобілізацією фахівців. Враховуючи, що значна частина працівників ІТ-компаній (наприклад, понад 250 осіб у EPAM та понад 300 у GlobalLogic) приєдналися до лав ЗСУ, розробка прозо-

рих і дієвих механізмів їхнього повернення та адаптації стає пріоритетом HR-стратегій.

Українські ІТ-компанії активно впроваджують програми реінтеграції, безкоштовне навчання та менторство для ветеранів, допомагаючи змінити професію на технічну. Програми підтримки ветеранів вже впроваджені у 34 компаніях. Більшість компаній пропонує психологічну підтримку ветеранам, 18 компаній надають юридичну допомогу, 17 – робочі місця для ветеранів, 16 – професійне навчання і підвищення кваліфікації. Четверть компаній вже подбали про доступність офісів для людей з інвалідністю [17].

Лідерами із реалізації програм підтримки ветеранів є EPAM, SoftServe, Intellias, Ciklum, ELEKS та Ubisoft, які пропонують спецкурси, медичну підтримку та адаптовані умови праці, зокрема [6-10]:

- EPAM Ukraine впровадив масштабну програму «ІТ для ветеранів» (безкоштовні курси, навчання з нуля, менторська підтримка);
- SoftServe запустив окрему «Ветеранську програму», яка включає реонбординг та розширене страхування;
- Intellias впровадив програми підтримки та вшанування пам'яті героїв.
- Softjourn отримала статус компанії, «дружньої до ветеранів», забезпечуючи супровід від співбесіди до адаптації.

Провідні гравці ринку розглядають роботу з ветеранами як розвиток взаємодії з важливою інклюзивною групою в атмосфері поваги та прийняття. Водночас розвиток інклюзивного робочого середовища, що враховує потреби ветеранів, є не лише соціальним обов'язком бізнесу, а й стратегічним кроком до збереження трудових ресурсів у повоєнний період.

Важливою частиною HR-стратегії ІТ-компаній стала також Military policies, яка передбачає підтримку мобілізованих співробітників та їх сімей грошовими виплатами, збереження робочого місця тощо.

Останнім виокремленим напрямом антикризового управління персоналом ІТ-компаній є соціальна відповідальність та «зелені» HR-практики.

Розглядаємо соціальну відповідальність та «зелені» HR-практики в антикризовому управлінні персоналом як інструменти збереження людського капіталу через турботу, еко-свідомість та цінності, що підвищують лояльність і стійкість команди. Вони включають підтримку персоналу, цифровізацію, гнучкі умови та еко-ініціативи, знижуючи плинність кадрів і

репутаційні ризики у кризовий період. Водночас в умовах системної кризи, спричиненої війною та енергетичним дефіцитом, «зелені» HR-практики трансформувалися з елемента корпоративної етики в економічно обґрунтований інструмент ресурсної оптимізації та дозволяють IT-компаніям не лише знижувати операційні витрати, а й підвищувати організаційну стійкість та репутаційний капітал підприємства [5].

Основними «зеленими» HR-практиками та механізмами їхнього впливу на оптимізацію ресурсів є:

– навчання ресурсоефективності та енергоефективності через впровадження освітніх програм з раціонального використання ресурсів та цифрового екологічного моніторингу;

– концепція циркулярного управління персоналом, яка передбачає відновлення та реутилізацію (повторне використання) компетенцій працівників через внутрішню мобільність, наставництво та перекваліфікацію;

– створення міжфункціональних команд, орієнтованих на екоцінності, та впровадження принципів екологічного відбору, що допомагає залучати лояльних фахівців, знижує плинність кадрів і, відповідно, витрати на пошук нових співробітників.

Загалом імплементація «зелених» HR-практик позитивно впливає на формування екологічно відповідальної поведінки працівників, імплементацію цілей сталого розвитку, мотивацію та лояльність працівників, результати праці, формування стійкої корпоративної культури [16].

**Висновки.** Дослідження сучасних напрямів антикризового управління персоналом в IT-секторі дає підстави стверджувати, що

в умовах затяжної воєнної, демографічної та кадрової кризи компанії трансформують свої HR-стратегії в бік людиноцентричності. IT-компанії вживають усіх заходів для збереження своїх працівників, забезпечення їм найкращих умов праці, турбуються про їх ментальний стан та професійно-інтелектуальний розвиток, створюють середовище довіри, різноманіття та інклюзії. Це безпосередньо відображається на показниках репутаційного іміджу та операційної стійкості компаній, мінімізуючи плинність кадрів і підвищуючи лояльність стейкхолдерів.

Вважаємо, що в умовах воєнного стану досвід IT-індустрії із впровадження антикризового управління персоналом може слугувати еталонною моделлю для інших галузей національної економіки. Проаналізовані HR-практики демонструють, що перехід від реактивного до проактивного антикризового менеджменту є базовою передумовою виживання та подальшого розвитку суб'єктів господарювання.

Подальші перспективи розвитку антикризового управління в IT-сфері полягають у цифровізації HR-процесів та використанні предиктивної аналітики для прогнозування кадрових ризиків. Інтеграція ветеранів і ветеранок у корпоративну структуру, розвиток програм внутрішнього перенавчання та адаптація офісних просторів до вимог інклюзивності стають не просто соціальними ініціативами, а стратегічними інвестиціями. Таким чином, український IT-бізнес формує унікальний у світовому масштабі кейс управління людським капіталом у екстремальних умовах, що закладає підґрунтя для інституційної стійкості всієї економічної системи держави.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. HR-стратегії 2025: тренди та типові помилки. ITEXPERT. URL: <https://itexpert.work/uk/hr-strategyi-2025-trendy-ta-typovi-pomylyky/>
2. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, Iss. 1. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12513>.
3. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний промір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
4. Ковбасюк, Б. Сутність антикризового менеджменту персоналу. *Економіка і організація управління*. 2023. №3 (51). С. 56-64. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.7>.
5. Овчарук О., Онушканич Я. Інтегрована модель антикризового управління персоналом підприємств України в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 6. С. 52–59. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-7>.
6. Офіційний сайт EPAM. URL: <https://www.epam.com/>
7. Офіційний сайт GlobalLogic URL: <https://www.globallogic.com/ua/>

8. Офіційний сайт Luxoft. URL: <https://www.luxoft.com/>
9. Офіційний сайт SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us>
10. Офіційний сайт Intellias URL: <https://intellias.com/>
11. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2 (78). С. 360–363. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>.
12. Сокурєнко П. І., Малашенко Ю. А., Лисиченко О. О., Богдан О. І. Антикризове управління персоналом: ефективні стратегії та інструменти в умовах економічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. No 24. С.103-108. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.24.103
13. Співробітники вигорають, навіть якщо у вас є абонемент у спортзал: як побудувати wellbeing-програму, яка це змінить? ITEXPERT URL: <https://itexpert.work/uk/spivrobotnyky-vygorayut-navit-yakshho-u-vas-ye-abonement-u-sportzal-yak-pobuduvaty-wellbeing-programu-yaka-cze-zminyut>
14. Тренди на ринку праці України в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viyny>
15. Цалко, Т., Невмержицька, С., & Птуха, А. (2024). Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>
16. Цимбалюк С. О., Ковтун О. А. «Зелене» управління людськими ресурсами: вплив екологічних практик на діяльність організації. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2022. No 11 С.250-256. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-250-256>
17. Як топ-50 ІТ-компаній підтримують ветеранів. DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-helping-veterans-and-army-2024/>

## REFERENCES:

1. *HR-stratehii 2025: trendy ta typovi pomylky* [HR strategies 2025: Trends and typical mistakes]. (n.d.). ITEXPERT. Available at: <https://itexpert.work/uk/hr-strategiyi-2025-trendy-ta-typovi-pomylyk/> (accessed February 14, 2026).
2. Opatska, S., Johansen, W., & Gordon, A. (2024). Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>
3. Vatchenko, B. S., & Sharanov, R. S. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of war]. *Ekonomichnyi prostir*, (182), 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
4. Kovbasiuk, B. (2023). Sutnist antykryzovoho menedzhmentu personalu [The essence of anti-crisis personnel management]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3(51), 56–64. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.7>
5. Ovcharuk, O., & Onushkanych, Ya. (2025). Intehrovana model antykryzovoho upravlinnia personalom pidpriemstv Ukrainy v umovakh viiny [Integrated model of anti-crisis personnel management of Ukrainian enterprises in the conditions of war]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (6), 52–59. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-7>
6. *Ofitsiyni sait EPAM* [Official website of EPAM]. (n.d.). Available at: <https://www.epam.com/> (accessed February 14, 2026).
7. *Ofitsiyni sait GlobalLogic* [Official website of GlobalLogic]. (n.d.). Available at: <https://www.globallogic.com/ua/> (accessed February 14, 2026).
8. *Ofitsiyni sait Luxoft* [Official website of Luxoft]. (2025). Available at: <https://www.luxoft.com/> (accessed February 14, 2026).
9. *Ofitsiyni sait SoftServe* [Official website of SoftServe]. (2025). Available at: <https://www.softserveinc.com/en-us> (accessed February 14, 2026).
10. *Ofitsiyni sait Intellias* [Official website of Intellias]. (2025). Available at: <https://intellias.com/> (accessed February 14, 2026).
11. Smachylo, I. I. (2020). Antykryzove upravlinnia personalom: osoblyvosti ta osnovni napriamky [Anti-crisis personnel management: Features and main directions]. *Molodyi vchenyi*, 2(78), 360–363. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-2-78-76>
12. Sokurenko, P. I., Malashenko, Yu. A., Lysychenko, O. O., & Bohdan, O. I. (2024). Antykryzove upravlinnia personalom: efektyvni stratehii ta instrumenty v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Anti-crisis personnel management: Effective strategies and tools in conditions of economic instability]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (24), 103–108. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.103>
13. *Spivrobotnyky vyhoraiut, navit yakshho u vas ye abonement u sportzal: yak pobuduvaty wellbeing-pohramu, yaka tse zminyut?* [Employees burn out, even if you have a gym membership: How to build a wellbeing program

that will change this?]. (2025). ITEXPERT. Available at: <https://itexpert.work/uk/spivrobitnyky-vygorayut-navit-yakshho-u-vas-ye-abonement-u-sportzal-yak-pobuduvaty-wellbeing-programu-yaka-cze-zminyut> (accessed February 14, 2026).

14. *Trendy na rynku pratsi Ukrainy v umovakh viiny* [Trends in the labor market of Ukraine in the conditions of war]. (2025). Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen [National Institute for Strategic Studies]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viyny> (accessed February 14, 2026).

15. Tsalko, T., Nevmerzhytska, S., & Ptukha, A. (2024). Antykryzove upravlinnia personalom pid chas viiny [Anti-crisis personnel management during the war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>

16. Tymbaliuk, S. O., & Kovtun, O. A. (2022). "Zelene" upravlinnia liudskymy resursamy: vplyv ekolohichnykh praktyk na diialnist orhanizatsii ["Green" human resource management: Influence of environmental practices on organization performance]. *BIZNES INFORM*, (11), 250–256. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-250-256>

17. *Yak top-50 IT-kompanii pidtrymuiut veteraniv* [How top-50 IT companies support veterans]. (n.d.). DOU. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-helping-veterans-and-army-2024/> (accessed February 14, 2026).

Дата надходження статті: 14.02.2026

Дата прийняття статті: 03.03.2026

Дата публікації статті: 10.03.2026