

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ІТ-ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ТЕЛЕВ'ЯКА ПАВЛА ІВАНОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Приймак Василь Михайлович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від __ червня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«10 жовтня 2024 р.»

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент організацій»
ТЕЛЕВ'ЯКА ПАВЛА ІВАНОВИЧА

- 1. Тема роботи:** «Формування стратегії управління персоналом ІТ-підприємства» затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 10.10.2025
- 2. Строк завершення роботи:** 10.06.2026
- 3. Підсумковий захист роботи:** 03.06.2026
- 4. Предмет дослідження:** теоретико-методологічні основи, методичні підходи та практичні аспекти формування стратегії управління персоналом ІТ-підприємства
- 5. Об'єкт дослідження:** процеси формування стратегії управління персоналом ТОВ «Метінвест діджитал»
- 6. Мета і завдання дослідження:**
Мета: розкриття теоретичних та прикладних аспектів формування стратегії управління персоналом, розробка і фінансово-економічне обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Метінвест діджитал»
Завдання:
6.1. Визначити місце та роль стратегії управління персоналом у системі стратегічного менеджменту підприємства.

- 6.2. Розкрити сутність, технології та інструменти формування стратегії управління персоналом, що застосовуються у сучасних ІТ-підприємствах.
- 6.3. Провести організаційно-економічний аналіз діяльності та структури кадрового забезпечення ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ».
- 6.4. Проаналізувати діючі підходи до формування стратегії управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» та встановити їх основні переваги та проблемні зони.
- 6.5. Розробити пропозиції щодо удосконалення моделі формування стратегії управління персоналом сучасного ІТ-підприємства з урахуванням специфіки галузі.
- 6.6. Сформулювати практичні рекомендації та здійснити розрахунок економічної ефективності від впровадження новітніх підходів до формування стратегії управління персоналом на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ».

Науковий керівник

к.е.н., доцент Приймак Василь Михайлович

Здобувач освіти

Павло Телев'як

Календарний план виконання кваліфікаційної роботи бакалавра

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка наукового керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад – грудень 2025	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень – лютий 2026	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2026	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень – квітень 2026	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2026	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2026	
9.	Попередній передзахист роботи	18.05.2026	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2026	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	03.06.2026	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	травень – червень 2026	
13.	Завершення написання роботи	10.06.2026	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2026	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2026	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2026	
17.	Реєстрація роботи на кафедрі	червень 2026	

Науковий керівник

к.е.н., доцент Приймак Василь Михайлович

Здобувач освіти

Павло Телев'як

Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
16.10.2025	Приймак В.М.	Узгодження теми з науковим керівником	
06.11.2025	Приймак В.М.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
20.11.2025	Приймак В.М.	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи Бакалавра	
18.12.2025	Приймак В.М.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	
22.01.2026	Приймак В.М.	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
19.03.2026	Приймак В.М.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
16.04.2026	Приймак В.М.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
14.05.2026	Приймак В.М.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
28.05.2026	Приймак В.М.	Опрацювання висновків роботи	
01.06.2026	Приймак В.М.	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	
03.06.2026	Приймак В.М.	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання зауважень	

Науковий керівник

к.е.н., доцент Приймак Василь Михайлович

Здобувач освіти

Павло Телев'як

ЗМІСТ

ЗМІСТ	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Сутність, місце та роль стратегії управління персоналом у системі кадрового менеджменту підприємства.....	13
1.2. Сучасні технології формування стратегії управління персоналом підприємства	38
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»	61
2.1. Організаційно-економічний аналіз бізнес-моделі у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»	61
2.2. Оцінка підходів до формування стратегії управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»	72
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ».....	104
3.1. Удосконалення процесу формування стратегії управління персоналом сучасного ІТ-підприємства	104
3.2. Розробка організаційно-методичного забезпечення стратегічного управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» та оцінювання його ефективності.....	114
ВИСНОВКИ.....	133
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	137

ДОДАТКИ	148
АНОТАЦІЯ	171
SUMMARY	173

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки, повномасштабної війни в Україні та структурних змін на ринку праці людський капітал перетворюється на ключовий стратегічний ресурс підприємств, а формування ефективної стратегії управління персоналом на одну з визначальних умов конкурентоспроможності, особливо в інформаційно-технологічному секторі. Українські ІТ-підприємства функціонують у складних обставинах: триваюча війна, мобілізаційне навантаження на фахівців, міграція людського капіталу за кордон, стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту та глобальна конкуренція за таланти. У цих умовах стратегія управління персоналом має поєднувати теоретично обґрунтовану рамку, цифрові інструменти HR-аналітики та галузеву специфіку ІТ-сектору.

Проблема формування стратегії управління персоналом розглядається в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких слід відзначити: В. М. Данюка, А. М. Колота, О. А. Грішнову, І. Л. Петрову, Л. В. Балабанову, О. В. Сардак, В. А. Савченка, Т. В. Білорус, Н. М. Павленко, А. О. Сичову, О. С. Михайлову, В. Є. Чухліб, М. П. Бутка, М. П. Денисенка, О. Ю. Будякову, Д. Хассі, Д. Ульріха, М. Армстронга, Дж. Іванцевича, А. А. Лобанова, С. Фіаз, М. А. Курейші, А. Алі, М. Убеда-Гарсію, Л. О. Аянпонле, Б. Курніавана та інших. Однак до нашого часу комплексне дослідження удосконалення процесу формування стратегії управління персоналом сучасного ІТ-підприємства, яке поєднує теоретичні засади стратегічного HR-менеджменту, цифрові HR-технології, концепції BANI-світу та sustainable HRM, а також практичні особливості функціонування українських ІТ-підприємств в умовах військових і технологічних викликів, залишається відкритим для подальших досліджень, що свідчить про його актуальність.

Вивчення досвіду провідних світових компаній та сучасних наукових розробок показує, що своїми успіхами в епоху цифрової трансформації вони багато в чому завдячують системі стратегічного управління персоналом, яка

пов'язує бізнес-стратегію з людським капіталом, цифрові HR-технології з поведінковими моделями працівників, операційні KPI з стратегічними OKR. Сутність стратегічного управління персоналом полягає у встановленні цілісного організаційно-економічного, технологічного й соціально-психологічного контуру відносин між суб'єктом і об'єктом управління, у межах якого працівник розглядається не лише як виконавець, а як ключовий носій компетенцій, що визначають конкурентоспроможність організації.

На сучасному етапі особливої уваги набуло поєднання стратегічного підходу до управління персоналом з цифровою трансформацією HR-функції: впровадження систем інформаційного управління персоналом (HRIS), систем відстеження кандидатів (ATS) з елементами AI-driven sourcing, систем управління ефективністю (PMS) з OKR-моніторингом, систем управління навчанням (LMS), платформ employee experience та інструментів people analytics. Все більше керівників українських ІТ-компаній усвідомлюють, що ефективне поєднання теоретичної рамки стратегічного управління персоналом з цифровими HR-технологіями є невід'ємною умовою стійкості організації в умовах кадрового дефіциту, війни та конкуренції за таланти. Реалізація цих процесів є актуальною та важливою вимогою у діяльності кожного ІТ-підприємства.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення прикладних рекомендацій щодо удосконалення процесу формування стратегії управління персоналом сучасного ІТ-підприємства на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ».

Завдання роботи:

розкриття сутності, місця і ролі стратегії управління персоналом у системі стратегічного менеджменту підприємства;

дослідження теоретичних підходів до класифікації стратегій управління персоналом, типів кадрової політики та функціональних напрямів кадрової роботи;

дослідження сучасних технологій формування стратегії управління персоналом, що застосовуються в інформаційно-технологічному секторі, зокрема цифрової архітектури HR-функції, концепції BANI-світу та sustainable HRM;

ознайомлення з зарубіжним і вітчизняним досвідом цифровізації HR-функції та галузевою специфікою управління персоналом IT-підприємств в умовах «Індустрії 4.0»;

проаналізувати організаційно-економічну основу та бізнес-модель ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»;

оцінити кадрове забезпечення та фінансово-економічну динаміку ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» за 2021-2024 роки;

проаналізувати діючу систему стратегічного управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» за шістьма функціональними напрямками кадрової роботи (рекрутинг, адаптація, розвиток, мотивація, трудові відносини, комунікації) і виявити її переваги та проблемні зони;

формування авторської інтегрованої моделі удосконаленого процесу формування стратегії управління персоналом сучасного IT-підприємства на трьох рівнях (стратегічному, функціональному, технологічному);

розробка організаційно-методичного забезпечення стратегічного управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» у форматі дорожньої карти впровадження за шістьма функціональними напрямками та інтегрованої матриці KPI/OKR;

сформулювати практичні рекомендації та здійснити розрахунок економічної ефективності від впровадження удосконаленої стратегії управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес формування стратегії управління персоналом ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ».

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні засади, форми, методи та прикладний інструментарій удосконалення процесу формування стратегії

управління персоналом сучасного ІТ-підприємства на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ».

Методи дослідження. Теоретико-методологічну базу дослідження складають фундаментальні положення сучасної економічної теорії, економіки підприємства, економіки праці та стратегічного управління персоналом, роботи вітчизняних і зарубіжних учених у сфері цифровізації HR-функції, sustainable HRM та стратегічного управління людським капіталом. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України (Кодекс законів про працю, Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»), монографії, навчальні посібники та дисертаційні дослідження провідних вітчизняних науковців, статті у фахових та міжнародних реферованих виданнях, аналітичні звіти Deloitte Global Human Capital Trends, World Economic Forum «Future of Jobs Report», IT Research Ukraine, HR-benchmark-звіти SHRM, Gallup і Work Institute, фінансова звітність та внутрішні дані ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ».

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, використання структурно-функціонального методу та методу логічного узагальнення дозволило уточнити природу стратегії управління персоналом і з'ясувати її функціональні складники. Формуванню системи актуальних принципів і методів цифрової трансформації HR-функції сприяло використання конкретно-історичного методу, методів аналізу і синтезу. Системний аналіз та синтез застосовано для систематизації теоретичних засад стратегії управління персоналом; абстрактно-логічний – для формування понятійно-категоріального апарату; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до класифікації стратегій управління персоналом; статистичний аналіз – для опрацювання фінансово-економічних показників ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»; SWOT-аналіз – для оцінювання сильних і

слабких сторін діючої стратегії; матричний аналіз – для побудови матриці стратегічних пріоритетів та KPI/OKR-матриці; графічний і табличний методи – для візуалізації результатів дослідження.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, шість підрозділів, висновки до кожного розділу та загальні висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 145 сторінок, у тому числі основного тексту – 94 сторінки, включаючи 39 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 97 найменувань. Додатки розміщено окремою частиною. Додатки оформлено у вигляді шести розділів (А, Б, В, Г, Д, Е) на 11 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, місце та роль стратегії управління персоналом у системі кадрового менеджменту підприємства

Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується глобалізацією, прискореними темпами R&D прогресу, цифровою трансформацією бізнес-середовища та підвищеною турбулентністю зовнішніх умов унаслідок повномасштабного вторгнення на територію України. У таких умовах людський капітал перетворюється на ключовий стратегічний ресурс підприємства, а ефективна стратегія управління персоналом на провідну складову загальної стратегії організації та визначальний чинник її конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу й довгострокового розвитку [1, с. 9].

Перш ніж розкривати сутність стратегії управління персоналом, доцільно визначити її місце у системі загального менеджменту підприємства. Управління персоналом є однією з функціональних підсистем менеджменту [89]. Воно інтегроване з виробничим, фінансовим, маркетинговим та інноваційним менеджментом через єдину систему стратегічного планування. У підручнику Л. В. Балабанової та О. В. Сардак управління персоналом визначено як часткову функцію менеджменту, що обслуговує усі інші функціональні підсистеми. Це пояснюється тим, що людський фактор є наскрізним для будь-якого контуру управління [87, с. 18-20].

Системний підхід до стратегічного управління персоналом передбачає виокремлення трьох ієрархічних рівнів управлінських рішень:

Таблиця 1.1

Ієрархічні рівні стратегічного управління персоналом*

Рівень управління	Горизонт планування	Зміст управлінських рішень
Стратегічний	3-5 років	Стратегія управління персоналом як функціональна стратегія підприємства
Тактичний	1-3 роки	Кадрова політика та середньострокові плани роботи з персоналом
Оперативний	Поточні рішення	Поточні дії з добору, оцінювання, мотивації та розвитку працівників

*Розроблено автором на основі [87; 89]

Кожен з цих трьох рівнів діє у межах усіх функціональних підсистем менеджменту. На стратегічному рівні управління персоналом представлено стратегією УП як функціональною стратегією підприємства. На тактичному рівні кадровою політикою та середньостроковими планами роботи з персоналом. На оперативному поточними діями з добору, оцінювання, мотивації та розвитку працівників.



Рис. 1.1 Місце стратегічного управління персоналом у системі загального менеджменту підприємства*

*Розроблено автором на основі джерела [87; 89]

Опираючись на цю архітектуру, стратегія управління персоналом виокремлюється на стратегічному рівні як функціональна стратегія підприємства. Вона задає рамку для кадрової політики на тактичному рівні.

Кадрова політика, у свою чергу, формує основу поточного управління персоналом на оперативному рівні. Така ієрархічна модель узгоджена з трактуванням стратегії УП у працях Балабанової-Сардак [87, с. 18-20], Мазур та співавторів [85], Бондарчук-Балдинюк [89], а також з класичною тривимірною архітектурою Д. Хассі [4].

Сучасні глобальні тренди задають рамку, у якій формується HR-стратегія українських підприємств. У звіті Deloitte «Global Human Capital Trends 2024», заснованому на опитуванні понад 14 000 бізнес-лідерів у 95 країнах, представлено концепцію «безмежного світу» (boundaryless world), у якому традиційні організаційні структури та межі між ролями втрачають значення, а конкурентоспроможність компанії визначається її здатністю «процвітати поза межами», тобто створювати простір для людської продуктивності у нелінійних умовах [2, с. 1-3].

Класичні теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту, закладені у працях Д. Хассі [4], та сучасні вітчизняні розробки у сфері стратегічного управління підприємствами створюють методологічне підґрунтя для дослідження проблематики стратегічного управління персоналом.

У сучасній науковій літературі усталеним є тлумачення стратегії управління персоналом як стратегічного, тобто розрахованого на довгострокову перспективу, плану розвитку людського капіталу як основної конкурентної переваги організації [1, с. 98].

Термінологічне розуміння стратегічного менеджменту, систематизоване у міждисциплінарному словнику з менеджменту за редакцією Д. М. Черваньова та О. І. Жилінської, який забезпечує комплексне узагальнення трактувань у науковій та навчальній літературі існуючого категоріального апарату з менеджменту у контексті міждисциплінарного підходу [6, с. 2], формує термінологічну основу для побудови дефініції стратегії управління персоналом.

Окремою проблемою сучасного теоретичного дискурсу є концептуальна неоднозначність поняття «цифрове управління персоналом». На неї звертають увагу С. Фіаз та М. А. Курейші, які провели систематичний огляд (state-of-the-art review) 1 274 наукових праць, відібравши для остаточного аналізу 19 ключових публікацій [7, с. 5-8]. Автори фіксують, що у літературі паралельно вживаються щонайменше п'ять синонімічних термінів (digital HRM, e-HRM, electronic HRM, virtual HRM, HRIS), які мають різний зміст, але часто змішуються авторами та практиками. Це створює серйозну дослідницьку проблему: відсутність чіткого визначення ускладнює як подальшу академічну роботу, так і прийняття управлінських рішень про впровадження цифрових технологій. За результатами огляду С. Фіаз та М. А. Курейші формулюють робоче визначення: цифрове управління персоналом – це процес інтеграції людської діяльності з передовими технологіями, що реалізується через HRIS, веб-платформи та аналітичні системи. Окремо вони наголошують на необхідності розрізняти HRIS як інформаційну систему та digital HRM як ширший процес перетворення HR-функції під впливом цифровізації. Робота С. Фіаз та М. А. Курейші також звертає увагу на «темні сторони» цифровізації: технострес, ризики безпеки даних, втрату робочих місць, які слід враховувати при формуванні стратегії УП.

Узагальнюючим визначенням, що поширене у сучасній науковій літературі, є розгляд стратегії управління персоналом як пріоритетного напрямку формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу. Така стратегія сприяє досягненню довгострокових цілей організації та реалізації її загальної стратегії [8, с. 158]. Сутнісною ознакою цього підходу є те, що стратегія управління персоналом не зводиться до окремих кадрових процедур, а інтегрує усі напрями роботи з людьми у єдину систему, орієнтовану на бізнес-результат. Зазначена позиція систематизована, зокрема, у статті О. С. Михайлової та В. Є. Чухліб.

Більш деталізоване визначення подає О. О. Наумова. Стратегія управління персоналом розглядається як складний комплекс політик роботи з персоналом, який охоплює підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та інші напрями кадрової роботи. Цей комплекс має три сутнісні характеристики:

- він узгоджений і інтегрований із загальною стратегією підприємства;
- має довгостроковий характер;
- залишається гнучким до змін зовнішнього середовища [9, с. 139].

Таке трактування дозволяє розглядати стратегію УП не як набір розрізнених HR-практик, а як цілісну систему, що адаптується до змін ринкових умов.

У сучасній науковій літературі стратегічне управління персоналом найчастіше трактується як складний процес реалізації стратегії підприємства через одночасне застосування трьох підходів: функціонального, процесного та системного. Найбільш відомими у світовій науці є дві теоретичні концепції.

Перша належить М. Армстронгу і робить акцент на процесному підході: стратегічне управління людськими ресурсами визначається як сукупність рішень щодо намірів і планів підприємства у сфері трудових відносин – найму, навчання, розвитку, оцінювання та винагороди.

Друга концепція, розроблена Б. Кауфманом, підкреслює інтеграційний аспект і визначає стратегію УП як вибір, узгодження та інтеграцію HR-системи у такий спосіб, щоб ресурси людського капіталу максимально ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства. Систематизація обох підходів подана у працях О. О. Наумової [9, с. 138]. Спільним для них є усвідомлення стратегічної ролі персоналу як ключового джерела конкурентної переваги.

Систематизація провідних сучасних трактувань стратегії управління персоналом подана у Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні підходи до визначення стратегії управління персоналом*

Автор	Сутнісне визначення стратегії управління персоналом
М. Армстронг [9, с. 138]	Процесний підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів підприємства у сфері трудових відносин: найму, навчання, розвитку, оцінювання, винагороди.
Б. Кауфман [9, с. 138]	Вибір, узгодження та інтеграція системи управління персоналом у такий спосіб, щоб людський капітал максимально ефективно сприяв досягненню стратегічних цілей підприємства.
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [87, с. 175-177]	Сукупність принципів, методів і форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці й мотивації.
О. С. Михайлова, В. Є. Чухліб [8, с. 158]	Пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що забезпечує реалізацію загальної стратегії організації.
О. О. Наумова [9, с. 139]	Складний комплекс політик роботи з персоналом (підбір, кар'єра, кваліфікація, мотивація), узгоджений із загальною стратегією, має довгостроковий характер і є гнучким.
В. М. Данюк, А. М. Колот [1, с. 98]	Провідна функціональна стратегія організації, що задає рамку для кадрової політики й оперативного управління, є інструментом досягнення стратегічних цілей.
Д. Хассі [4]	Тривимірна архітектура: серцевина – місія та стратегія, середнє кільце – стратегічні HR-практики, зовнішнє кільце – адміністративні функції; ефективна лише за інтеграції HR у стратегічні дискусії топ-менеджменту.
О. А. Грішнова [14, с. 41]	П'ять стратегій управління людським капіталом у цифровій економіці: прибутковості, ліквідаційна, підприємницька, антикризова, динамічного зростання.
М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова [86, с. 233]	Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії УП; стратегія задає рамку, а політика – деталізує її на тактичному рівні.

*Розроблено автором на основі [1; 4; 8; 9; 14; 86; 87]

Узагальнення наведених підходів дозволяє сформулювати робоче визначення для цілей даного дослідження: стратегія управління персоналом – це довгостроковий узгоджений із бізнес-стратегією план комплексного розвитку людського капіталу підприємства, що реалізується через систему HR-практик у напрямках підбору, розвитку, мотивації, утримання та зворотного зв'язку, з опорою на сучасні цифрові технології та кадрову політику як свій тактичний інструмент.

Узагальнення наведених трактувань дає підстави виокремити чотири сутнісні характеристики стратегії управління персоналом:

- довгостроковий горизонт планування,
- інтегрованість у загальну стратегію підприємства,

- комплексний характер, що поєднує різні політики управління персоналом,
- гнучкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Місце стратегії управління персоналом у системі стратегічного управління організацією схематично можна представити як каскадну послідовність:

місія організації => цілі організації => загальна стратегія організації => функціональні стратегії, серед яких провідну місце посідає стратегія управління персоналом => стратегічне планування => політика управління персоналом => практика управління персоналом => оперативне планування => управління персоналом [1, с. 102]

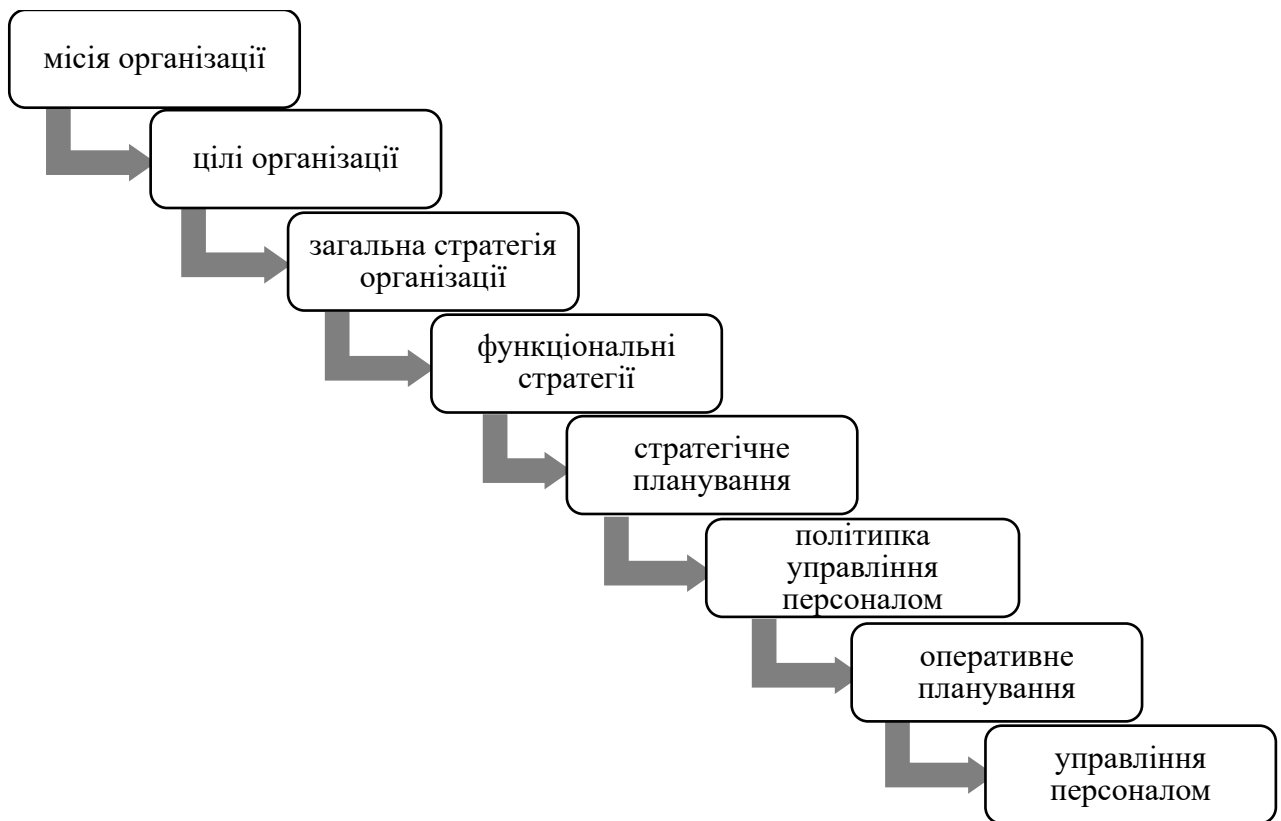


Рис. 1.2 Каскадна послідовність системи стратегічного управління організацією*

*Розроблено автором на основі джерела [1, с. 102]

Така архітектура передбачає, що стратегія управління персоналом не існує ізольовано, тобто її формування та реалізація обумовлені загальною стратегією організації. Політика і поточна діяльність із управління персоналом, у свою чергу, є інструментами втілення стратегічних цілей у щоденну управлінську практику.

Серед чинників успішної діяльності організації в умовах сучасної конкуренції виокремлюють п'ять ключових чинників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ключові чинники успішної діяльності організації та роль стратегії управління персоналом*

№	Чинник успіху	Роль стратегії управління персоналом
1	Висококваліфіковане та виважене керівництво	Стратегія УП забезпечує добір, розвиток і утримання керівників вищої ланки, формує систему наступництва
2	Глибоко продумана й всебічно обґрунтована загальна стратегія організації	Стратегія УП є функціональною стратегією, що підтримує реалізацію загальної бізнес-стратегії
3	Ефективна стратегія управління персоналом як провідна складова загальної стратегії	Самостійна стратегічна функція, узгоджена з усіма іншими функціональними стратегіями
4	Гнучка політика управління персоналом	Кадрова політика – тактичний інструмент реалізації стратегії УП на середньостроковому горизонті
5	Грамотне оперативне управління всіма бізнес-процесами, насамперед управління персоналом	Поточне УП реалізує стратегічні настанови у щоденній практиці підбору, оцінювання, мотивації та розвитку

*Розроблено автором на основі [1, с. 98]

Така ієрархія чинників підкреслює подвійну природу стратегії УП: з одного боку, вона є інструментом досягнення стратегічних цілей організації, з іншого – самостійним джерелом формування стійких конкурентних переваг через якість людського капіталу.

Серед українських науковців комплексну систему принципів управління персоналом обґрунтувала Т. В. Білорус у навчальному посібнику «Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей». Авторка виокремлює сім фундаментальних принципів, які формують методологічну основу всієї роботи з персоналом і одночасно слугують орієнтирами для побудови стратегії управління людськими ресурсами підприємства (табл.1.4) [10, с. 11-12].

Таблиця 1.4

Фундаментальні принципи управління персоналом*

№	Принцип	Зміст принципу
1	Принцип науковості	Передбачає повне пізнання і використання в практиці управління персоналом об'єктивно діючих економічних законів, які диктують логіку поведінки керівників і працівників
2	Принцип системності	Передбачає необхідність реалізації системного підходу в управлінні персоналом, структурними підрозділами та виконавцями
3	Принцип економічності	Передбачає ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, за якої витрати на управління перекриватимуться ефектом в операційній діяльності
4	Принцип узгодженості	Впорядкованість взаємодій між ієрархічними ланками по вертикалі та між підрозділами по горизонталі; система УП повинна бути узгоджена з цілями організації та синхронізована у часі
5	Принцип комплексності	Передбачає необхідність врахування всіх факторів, що впливають на систему управління персоналом, та охоплення всіх сфер роботи з персоналом
6	Принцип оперативності	Передбачає своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення системи управління персоналом, що попереджають та оперативно усувають відхилення
7	Принцип перспективності та прогресивності	Передбачає відповідність системи управління персоналом перспективам розвитку організації, а також передовим інноваційним вітчизняним та зарубіжним підходам

*Розроблено автором на основі [10, с. 11-12]

Невід'ємною складовою стратегії управління персоналом є кадрова політика підприємства. Вона виступає тактичним інструментом реалізації стратегічних настанов. У статті Г. Мазур, Д. Мазур та О. Мазур кадрова політика визначається як система поглядів, принципів і правил, що регулюють діяльність всього персоналу та кожної окремої людини [85, с. 178]. Це один із найважливіших напрямів управлінської діяльності організації.

Більш розгорнуто Л. В. Балабанова та О. В. Сардак подають кадрову політику як сукупність принципів, методів і форм організаційного механізму, що реалізує кілька ключових функцій [87, с. 175-177]:

- формування, відтворення, розвитку та використання персоналу;
- створення оптимальних умов праці;
- мотивації та стимулювання персоналу.

Як обґрунтовують М. П. Денисенко та О. Ю. Будякова, кадрова політика виступає основою формування інноваційної стратегії управління персоналом

підприємства, оскільки саме її рівень визначає ключові параметри подальших стратегічних рішень у сфері роботи з людським капіталом [86, с. 233]. Логіка цього обґрунтування така: стратегічні зміни в організації можуть бути реалізовані тільки через людський капітал, тому кадрова стратегія неминуче спирається на типи кадрової політики, які діють у компанії (пасивна/реактивна / превентивна / активна; відкрита / закрита). Авторами зазначається, що сама кадрова стратегія є «специфічним набором основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики» [86]. Інакше кажучи, для формування інноваційної стратегії потрібна активна або превентивна кадрова політика. Реактивна не дозволить запустити інновації, а пасивна взагалі унеможливить системну стратегічну роботу. Прикладні прояви цього зв'язку: кадрова політика визначає підходи до залучення нових кадрів (внутрішнє чи зовнішнє рекрутування), пріоритети у розвитку компетенцій (технічні чи лідерські), систему винагороди (фіксована чи змінна), формати трудових відносин (повна зайнятість, гіг-контракти, аутстафінг). Таким чином, кадрова політика не є ізольованим документом, а виступає структурною деталізацією стратегії УП на тактичному рівні.

Цілі кадрової політики підприємства традиційно поділяються на економічні та соціальні. Економічні цілі є похідними від виробничих принципів збереження конкурентоспроможності організації та отримання прибутку. Соціальні цілі пов'язані з покращенням матеріального та нематеріального становища працівників [85, с. 181]. Головна ціль кадрової політики полягає у створенні системи управління кадрами, заснованої переважно на економічних стимулах та соціальних гарантіях [85, с. 180].

Кадрова політика підприємства є структурною. Вона складається із сукупності окремих політик [85, с. 179]:

- політика забезпечення кадрами;

- політика оцінки та розвитку персоналу;
- політика керування персоналом;
- політика мотивації та винагороди персоналу;
- політика трудових відносин;
- політика організаційної культури;
- політика комунікацій з персоналом;
- політика охорони праці та соціального захисту персоналу.

Цей перелік відображає функціональну структуру системи управління (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Складові кадрової політики підприємства та їх функціональний зміст*

№	Складова політики	Функціональний зміст
1	Політика забезпечення кадрами	Визначає підходи до залучення, добору й найму персоналу: джерела пошуку (внутрішні / зовнішні), методи добору, критерії оцінювання кандидатів, процедури прийому на роботу
2	Політика оцінки та розвитку персоналу	Регулює ділове оцінювання, атестацію, виявлення потенціалу працівників, формування програм розвитку, навчання та підвищення кваліфікації
3	Політика керування персоналом	Визначає принципи розподілу управлінських функцій, делегування повноважень, стиль керівництва, систему ухвалення рішень щодо персоналу
4	Політика мотивації та винагороди персоналу	Встановлює принципи формування системи матеріальної та нематеріальної мотивації, оплати праці, преміювання, соціальних пакетів, визнання досягнень
5	Політика трудових відносин	Регулює відносини між роботодавцем і працівниками, форми зайнятості (трудові договори, гіг-контракти), взаємодію з профспілками, вирішення трудових спорів
6	Політика організаційної культури	Формує систему цінностей, норм поведінки, традицій та ритуалів організації, забезпечує підтримання корпоративної ідентичності
7	Політика комунікацій з персоналом	Визначає канали та правила внутрішніх комунікацій: лідерська комунікація, інформування про стратегічні рішення, зворотний зв'язок, корпоративні мережі
8	Політика охорони праці та соціального захисту персоналу	Регулює умови праці, безпеку та охорону здоров'я, медичне страхування, програми well-being, психологічну підтримку, гарантії соціального захисту

*Розроблено автором на основі [85, с. 179; 87, розд. 7-12]

За критерієм рівня усвідомленості кадрових процесів керівництвом Л. В. Балабанова та О. В. Сардак виокремлюють чотири типи кадрової політики [87, с. 178-183]:

- пасивна – керівництво не має програми дій і працює в режимі швидкого реагування на конфлікти;
- реактивна – керівництво контролює негативні аспекти роботи з персоналом і застосовує заходи щодо локалізації кризи;
- превентивна – у програмах розвитку містяться короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах;
- активна – керівництво має прогноз і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробляти антикризові програми та проводити моніторинг.

Активна кадрова політика додатково поділяється на два підвиди. Рациональна заснована на якісному діагнозі та обґрунтованому прогнозі. Авантюристична заснована на емоційному, мало обґрунтованому плануванні.

За критерієм відкритості зовнішньому середовищу виокремлюють два типи кадрової політики [87, с. 184-185]:

- відкрита – підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця з відповідною кваліфікацією, незалежно від попереднього досвіду;
- закрита – підприємство орієнтується на включення нового персоналу лише на нижчий посадовий рівень, а заміщення вищих посад відбувається з числа працівників підприємства.

Класифікацію типів кадрової політики систематизовано у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Типи кадрової політики підприємства та їх характеристики*

Тип кадрової політики	Характеристика	Інструменти
Пасивна	Відсутність програми дій з персоналом; кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків	Відсутність прогнозу кадрових потреб; реагування ad hoc
Реактивна	Контроль за негативними аспектами роботи з персоналом; локалізація криз	Засоби діагностики поточної ситуації, екстрена допомога
Превентивна	Прогнозування кадрових потреб на коротко- та середньострокову перспективу	Прогнози потреби в кадрах; цільові кадрові програми
Активна раціональна	Якісний діагноз і обґрунтований прогноз; антикризові програми; постійний моніторинг	Прогнозування на середньо- та довгостроковий періоди; план кадрової роботи з варіантами

Продовження таблиці 1.6

Тип кадрової політики	Характеристика	Інструменти
Активна авантюристична	Прагнення впливати на ситуацію без якісного діагнозу і обґрунтованого прогнозу	Емоційне планування, плани без оцінки зміни ситуації
Відкрита	Готовність прийняти будь-якого кваліфікованого фахівця незалежно від попереднього досвіду	Зовнішній рекрутинг; конкурсні процедури добору
Закрита	Прийом лише на нижчий посадовий рівень; вищі посади заміщуються з числа працівників	Внутрішній рекрутинг; кадровий резерв; кар'єрні драбини

*Розроблено автором на основі [85; 87, с. 178-185]

Кадрова політика реалізується через комплекс методів та інструментів. До методів кадрової політики традиційно зараховують три групи [86, с. 234-236]:

- адміністративні – нормативно-розпорядчі;
- економічні – оплата праці, преміювання, бонусні програми;
- соціально-психологічні – соціальні гарантії, корпоративна культура, моральне стимулювання.

Інструментальною основою кадрової політики виступають:

- положення про кадрову політику;
- правила внутрішнього розпорядку;
- колективний договір;
- локальні нормативні акти про оплату праці, мотивацію, оцінювання, навчання та розвиток персоналу;
- стандарти HR-процесів.

У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах. Це меморандуми, інструкції та регламенти [87, с. 176].

Кадрова політика реалізується через побудовану систему управління персоналом. У її складі традиційно виокремлюють п'ять провідних підсистем (табл. 1.7). Такий поділ застосовано у конспекті лекцій Т. Г. Олійник [88] та у підручнику Л. В. Балабанової й О. В. Сардак у розділах 7-11 [87].

Таблиця 1.7

П'ять підсистем системи управління персоналом підприємства*

№	Підсистема	Основні функції	Базові інструменти
1	Підбір (задоволення потреби в персоналі)	Планування потреби; залучення кандидатів; добір; адаптація	Профілі компетенцій; ATS-системи; інтерв'ю; стажування; buddy-програми
2	Розвиток та навчання персоналу	Виявлення потреб у навчанні; програми навчання; кар'єрне просування; кадровий резерв	LMS-платформи; IDP; тренінги; коучинг; ротація; HiPo-програми
3	Оцінювання персоналу	Ділове оцінювання; атестація; оцінювання потенціалу; зворотний зв'язок	PMS-системи; 360-feedback; KPI/OKR; центри оцінки; компетентнісні моделі
4	Мотивація та стимулювання персоналу	Матеріальна та нематеріальна мотивація; винагороди; визнання	Total Rewards; бонусні системи; recognition-платформи; гнучкі бенефіти
5	Забезпечення нормальних умов праці	Охорона праці; режим праці й відпочинку; well-being; психологічна безпека	Стандарти умов праці; медичне страхування; well-being-програми; гнучкі графіки

*Розроблено автором на основі [87, розд. 7-11; 88]

Запропоновані п'ять підсистем покривають увесь життєвий цикл працівника у підприємстві. Це планування потреби, залучення, розвиток, мотивація та забезпечення нормальних умов. Шість провідних функціональних напрямів кадрової роботи інтегруються в межах цих п'яти підсистем як їх практична деталізація:

- рекрутинг і добір;
- орієнтація та адаптація;
- розвиток і таланти;
- мотивація та винагороди;
- трудові відносини;
- внутрішні комунікації.

Серед стратегічних об'єктів управління персоналом особливе місце посідає розвиток персоналу, який В. А. Савченко характеризує як системно організований процес кількісних, якісних і структурних змін компетентності працівників засобами безперервного професійного навчання й виховання для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу [11, с. 18]. Зазначені принципи та визначення

становлять теоретичний фундамент для формування стратегії управління персоналом будь-якого підприємства.

Стратегія управління персоналом має комплексну структуру і охоплює щонайменше шістнадцять основних напрямів діяльності [1, с. 101]:

- створення сучасної служби персоналу;
- проєктування стратегії одночасно із загальною стратегією організації;
- створення прогресивних персонал-технологій;
- широкомасштабна цифровізація на базі новітніх інформаційних технологій;
- моделювання компетенцій для працівників на ключових посадах;
- створення ефективної системи управління знаннями;
- формування чіткої системи поточного оцінювання, атестації та сертифікації;
- розроблення програми забезпечення кадрової незалежності;
- удосконалення критеріїв професійного добору;
- формування механізму підготовки новаторських, елітних кадрів;
- створення системи заохочення нововведень;
- удосконалення системи мотивування активної трудової поведінки;
- удосконалення організації праці;
- розроблення методики оцінювання ефективності управління персоналом;
- розвиток корпоративної культури;
- створення механізму моніторингу досягнення стратегічних цілей.

Окреме місце серед стратегічних об'єктів управління персоналом посідає розвиток персоналу. Він розглядається як провідний об'єкт стратегічного управління, оскільки забезпечує безперервне відтворення та нарощення кадрового потенціалу, тобто основи довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Розвиток персоналу охоплює навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне просування та формування

внутрішнього кадрового резерву [11, с. 11]. Зазначена позиція обґрунтована у підручнику В. А. Савченка.

З урахуванням практики провідних підприємств складники стратегії управління персоналом доцільно групувати за функціональними напрямками. Збалансована система показників служби персоналу, апробована на Західносибірському металургійному комбінаті та представлена у праці В. М. Данюка, охоплює дев'ять складників [1, с. 100]:

- реалізація політики управління персоналом;
- організація праці персоналу та його мотивування;
- забезпечення потреби в персоналі;
- управління складом працівників;
- адаптація персоналу;
- розвиток персоналу;
- оцінювання персоналу;
- навчання персоналу;
- розвиток корпоративної культури.

Зазначений підхід дає можливість формалізувати стратегічні завдання у вимірюваних показниках та забезпечити їх систематичний моніторинг.

У наукових дослідженнях останніх років, зокрема у роботах О. С. Михайлової та В. Є. Чухліб, типові стратегії управління персоналом структуруються за чотирма напрямками, кожен з яких має власний змістовий наповнювач (табл. 1.8) [8, с. 161]. Такий поділ створює методологічну рамку, що корелює з функціональною структурою кадрового менеджменту сучасного підприємства.

Класифікація стратегій управління персоналом є складним багатовимірним питанням, що детально розкривається у працях М. Армстронга, Л. Дайєра, Дж. Холдера, А. Нанкєрвіса та інших закордонних науковців, а також у дослідженнях українських авторів І. Л. Петрової, О. О. Наумової, О. А. Грішної [9, с. 138].

Таблиця 1.8

Типові стратегії управління персоналом за чотирма напрямками*

Тип стратегії	Зміст стратегічної роботи з персоналом
1. Стратегія добору і навчання	Добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу.
2. Стратегія винагороди і мотивації	Формування корпоративних цінностей; оцінювання персонального внеску в загальні результати; запровадження системи участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації.
3. Стратегія формування трудових відносин	Участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин.
4. Стратегія управління персоналом (у вузькому розумінні)	План добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами.

*Розроблено автором на основі [8, с. 161]

Класифікація стратегій управління персоналом є складним багатовимірним питанням, що детально розкривається у працях М. Армстронга, Л. Дайєра, Дж. Холдера, А. Нанкервіса та інших закордонних науковців, а також у дослідженнях українських авторів І. Л. Петрової, О. О. Наумової, О. А. Грішнєвої [9, с. 138].

У сучасному українському науково-методичному дискурсі, представленому, зокрема, у підручнику з управління персоналом за редакцією О. М. Шубалого, наголошено на необхідності системного підходу до стратегічного управління, який передбачає узгодження стратегічних рішень із загальною стратегією організації, кадровою політикою, оперативним плануванням та практикою управління трудовою поведінкою [12, с. 11-15].

У навчально-методичній літературі виокремлюють три основні підходи до класифікації стратегій управління персоналом: за зв'язком із розвитком підприємства та його загальною стратегією, за філософією менеджменту й типом кадрової політики, за окремими елементами, зокрема місією підприємства, типом трудового колективу, функціями управління [13, с. 1].

Вибір моделі стратегічного управління визначається змістом її етапів. У сучасних дослідженнях М. П. Бутка та колективу авторів виокремлено шість послідовних етапів, які відображають повний цикл стратегічного управління, тобто від формулювання задуму до оцінювання його реалізації [5, с. 33]:

- визначення місії (цілі, призначення) стратегії;
- оцінювання умов і чинників зовнішнього ринкового середовища;
- визначення цільового, функціонального, організаційного та ресурсного потенціалу підприємства щодо формування та реалізації стратегії;
- формування стратегії та механізмів її реалізації;
- оцінювання результатів з одночасним моніторингом реалізації стратегічних програм;
- оцінювання нового позиціонування компанії на ринку товарів і послуг.

У межах першого підходу найбільш поширеною є класифікація стратегій управління персоналом за типом загальної стратегії підприємства. Дж. Іванцевич та А. А. Лобанов виокремлюють п'ять типів загальних стратегій організації [13, с. 1]:

- підприємницька;
- динамічного зростання;
- прибутковості;
- ліквідаційна;
- циклічна.

Для кожного типу загальної стратегії формуються специфічні вимоги до п'яти складників стратегії управління персоналом: відбору та розстановки кадрів, винагородження, оцінки, розвитку особистості, планування переміщень. Найбільш детально у літературі описано вимоги до цих складників у разі стратегії динамічного зростання (табл. 1.9) [13, с. 1].

Таблиця 1.9

Вимоги до складників стратегії УП у разі стратегії динамічного зростання*

№	Складник стратегії УП	Вимоги у разі стратегії динамічного зростання
1	Відбір та розстановка кадрів	Пошук гнучких та лояльних працівників, здатних до ризику
2	Винагородження	Справедливе та безпристрасне
3	Оцінка	Ґрунтується на чітко обговорених критеріях
4	Розвиток особистості	Акцент на якісному зростанні рівня та галузі діяльності
5	Планування переміщень	Враховуються сьогоденні можливості та різноманітні форми службового просування

*Розроблено автором на основі [13, с. 1]

М. Портер запропонував класифікацію стратегій функціонування підприємства на ринку, виокремивши три типи [1, с. 103]:

- лідерства в малих витратах;
- диференціації;
- фокусування.

Кожному з трьох конкурентних типів за М. Портером відповідає особлива стратегія управління персоналом, як показано у праці В. М. Данюка та А. М. Колота [1, с. 103].

Стратегія лідерства в малих витратах потребує залучення працівників масових професій середнього рівня кваліфікації, з акцентом на ефективність процесів і дисципліну виконання.

Стратегія диференціації, що передбачає зосередження зусиль на пріоритетних напрямках для здобуття вагомих конкурентних переваг, потребує персоналу високої кваліфікації: наукових працівників, аналітиків, дизайнерів, а також робітників для складного наукомісткого обладнання.

Стратегія фокусування передбачає вибір конкретного сегмента ринку та реалізацію на ньому однієї з двох попередніх стратегій з відповідним кадровим забезпеченням.

За критерієм спрямованості розвитку у науковій літературі виокремлюють чотири типи стратегій організації, кожен з яких передбачає відповідну стратегію управління персоналом [1, с. 104]:

- стратегія зростання – властива молодим організаціям, що прагнуть швидко зайняти лідерські позиції; передбачає залучення працівників особливо високої кваліфікації з підприємницькими здібностями, інтенсивне навчання, мотивування творчої праці, заохочення наукового зростання;
- стратегія помірною зростання – властива стабільним організаціям, акцентує увагу на стабілізації кадрів, постійному навчанні, ефективному використанні персоналу;

- стратегія скорочення масштабів діяльності – за оцінкою В. М. Данюка та А. М. Колота, не відповідає сутності стратегічних процесів і фактично є тактикою виживання в умовах організаційної кризи;
- комбінована (селективна) стратегія – притаманна великим багатопрофільним підприємствам, де одні підрозділи динамічно розвиваються, а інші перебудовуються чи тимчасово скорочують обсяги діяльності.

Принципово важливою для практичного застосування є типізація стратегій управління персоналом, розроблена Л. Дайєром та Дж. Холдером. Як систематизує О. О. Наумова, ці автори виокремлюють три типи стратегій:

- стратегію стимулювання персоналу, що корелює зі стратегією «лідерства за витратами» і передбачає оптимізацію чисельності, мінімізацію витрат на підбір, відбір і навчання, ефективну організацію праці й контроль за її виконанням;
- стратегію інвестування в розвиток персоналу, яка відповідає стратегії «диференціації» та полягає у навчанні й підвищенні кваліфікації, підвищенні лояльності та ініціативності, управлінні винагородою для заохочення інноваційної діяльності;
- стратегію залучення персоналу, що передбачає децентралізовану структуру управління, орієнтацію на кінцевий результат, високий рівень самоконтролю з боку працівників [9, с. 139].

Кожен з типів стратегій вимагає відповідної моделі трудової поведінки персоналу [9, с. 140]:

- для стратегії стимулювання – висока увага до якості праці, фокус на короткострокові цілі, схильність до ризику;
- для стратегії інвестування та залучення – фокус на довгострокові цілі, толерантність до мультизадачності, інноваційність у роботі.

Окремий напрям типізації запропоновано І. Л. Петровою, яка виокремлює три підходи до стратегій управління персоналом [9, с. 139]:

- споживацький підхід – характеризується наявністю спільних інтересів підприємства та його працівників, але відсутністю спільних цілей і цінностей;
- партнерський підхід – вирізняється взаємовигідними партнерськими відносинами, узгодженими цілями та цінностями, систематичними заходами з розвитку персоналу;
- ідентифікаційний підхід – передбачає спільні цінності підприємства та його працівників, за яких розвиток підприємства виступає рушійною силою реалізації потенціалу персоналу, а підприємство, у свою чергу, набуває подальшого розвитку через нарощення інтелектуального потенціалу й соціального капіталу персоналу.

Ідентифікаційна стратегія, як зазначає О. О. Наумова, притаманна конкурентоспроможним підприємствам, орієнтованим на інноваційну діяльність, де персонал умотивований на високі досягнення завдяки ефективній політиці винагороди та розвитку [9, с. 139].

Класифікація стратегій управління персоналом залежно від стадії життєвого циклу підприємства, узагальнена у дослідженнях І. Б. Гуркова, О. І. Зеленової, А. А. Мутовіна, Ж. Сторі, К. Сіссона, С. А. Шапіро, передбачає чотири характерні моделі:

- на стадії зародження гнучкі робочі моделі, залучення відданих та високомотивованих працівників, конкурентна оплата, мінімум формальностей;
- на стадії зростання прогресивні методи залучення і відбору, навчання і розвитку, процесів управління ефективністю та систем винагородження, фокусування на досягненні високого ступеня приналежності та розвитку стабільних трудових відносин;
- на стадії зрілості особлива увага до контролю за вартістю робочої сили та підвищенню продуктивності праці;

- на стадії спаду акцент на раціоналізації та скороченні штату, обмеження довгострокових практичних підходів [13, с. 2].

З погляду цифрової трансформації бізнес-середовища особливий інтерес становить класифікація стратегій управління людським капіталом, запропонована О. А. Грішнвою. Авторка виокремлює п'ять стратегій управління людським капіталом, які формуються в умовах цифровізації економічних систем:

- стратегія прибутковості, що передбачає збереження рівня прибутку при зниженні фінансових витрат, гнучке управління та корпоративне навчання за межами однієї компанії;
- ліквідаційна стратегія, яка спрямована на зниження активності збиткових видів діяльності та автоматизацію функцій відділу управління персоналом, мінімізацію кадрових ризиків;
- підприємницька стратегія, що передбачає формування інноваційного напрямку менеджменту, динамічну мережеву організаційну структуру, орієнтовану на самокеровані робочі групи, поширення віддаленої роботи й використання цифрових платформ;
- антикризова стратегія, спрямована на запобігання банкрутству, оптимізацію персоналу для стабілізації загальної ситуації в компанії та фокус на управлінні талантами через утримання найкращих працівників;
- стратегія динамічного зростання, орієнтована на низькі ризики, стає зростання та довгострокове планування з періодичним контролем результатів роботи персоналу через цифрові комунікації [14, с. 41].

Зазначена класифікація має особливу актуальність для підприємств інформаційно-технологічного сектору, які функціонують у швидкозмінному цифровому середовищі.

Узагальнюючи розглянуті у науковій літературі підходи до класифікації стратегій управління персоналом, доцільно систематизувати їх за сімома ключовими критеріями:

- за зв'язком зі стратегією підприємства;
- за конкурентною стратегією;
- за критерієм спрямованості розвитку;
- за змістом HR-практик;
- за стадією життєвого циклу організації;
- за рівнем інтегрованості цифрових технологій;
- за підходом до взаємодії з персоналом.

Узагальнену класифікацію подано у Таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Класифікація стратегій управління персоналом за сімома критеріями*

№	Критерій класифікації	Типи стратегій	Автор(и) / Джерело
1	За зв'язком зі стратегією підприємства	Підприємницька; динамічного зростання; прибутковості; ліквідаційна; циклічна	Дж. Іванцевич, А. Лобанов [13]
2	За конкурентною стратегією	Лідерство в малих витратах; диференціація; фокусування	М. Портер (за В. М. Данюком [1, с. 103])
3	За критерієм спрямованості розвитку	Зростання; помірного зростання; скорочення; комбінована	В. М. Данюк, А. М. Колот [1, с. 104]
4	За змістом HR-практик	Стимулювання; інвестування в розвиток; залучення	Л. Дайер, Дж. Холдер (за О. О. Наумовою [9, с. 139])
5	За стадією життєвого циклу організації	Зародження; зростання; зрілість; спад	І. Б. Гурков, О. І. Зеленова, Ж. Сторі, К. Сіссон [13, с. 2]
6	За інтегрованістю цифрових технологій	Прибутковості; ліквідаційна; підприємницька; антикризова; динамічного зростання	О. А. Грішнова [14, с. 41]
7	За підходом до взаємодії з персоналом	Споживацький; партнерський; ідентифікаційний	І. Л. Петрова (за О. О. Наумовою [9, с. 139])

*Розроблено автором на основі [1; 9; 13; 14; 87]

Чинники, що визначають вибір та формування стратегії управління персоналом, поділяються на дві групи: зовнішні та внутрішні. Серед чинників зовнішнього середовища О. О. Наумова виокремлює [9, с. 139]:

- особливості зовнішнього середовища підприємства;
- рівень конкурентоспроможності на ринку;
- стадію життєвого циклу підприємства;
- розмір підприємства та його спеціалізацію.

До внутрішніх чинників належать:

- фінансовий стан підприємства;
- організаційна структура;
- корпоративна культура;
- технологічний рівень;
- компетентнісний профіль персоналу.

У сучасних умовах турбулентності, які І. Л. Петрова та О. Ю. Мушинський характеризують через концепцію BANI-світу (від англ. Brittle – крихкість, Anxious – тривожність, Nonlinear – нелінійність, Incomprehensible – незрозумілість), стратегія управління людськими ресурсами, адекватна реаліям, спрямовується на м'яке управління персоналом через формування креативного середовища, залучення, розвиток та утримання талантів [15, с. 132].

В умовах повномасштабної війни в Україні особливої уваги набуває проблема утримання працівників і збереження людського капіталу підприємства, систематичне дослідження якої представлено у праці О. А. Грішнєвої та С. Дерев'янка. На основі емпіричного опитування 75 респондентів з різних секторів економіки авторки систематизують дев'ять основних чинників утримання: можливості підвищення кваліфікації, робоче середовище, якість управлінської практики, заробітна плата, можливості кар'єрного зростання, підбір персоналу, передбачувані альтернативні можливості працевлаштування, баланс між роботою та особистим життям, задоволеність змістом роботи як інтегральний результат дії всіх інших чинників [16, с. 50-52].

Особливим виявом стратегії управління персоналом на сучасному етапі є формування бренду роботодавця як стратегічного інструменту утримання та залучення працівників. У дисертаційному дослідженні А. О. Сичової зазначено, що процес стратегічного управління брендом роботодавця є важливою складовою процесу стратегічного управління персоналом і полягає у створенні та підтримці позитивного іміджу компанії як роботодавця у

свідомості співробітників, що формує привабливість компанії для талановитих, інноваційних і креативних кандидатів на вакансії [17, с. 49]. Авторкою запропоновано чотири типи стратегії розвитку бренду роботодавця: стратегія формування бренду, стратегія зростання бренду, захисна стратегія бренду, стратегія збереження позицій бренду на ринку [17, с. 188-189].

Узагальнюючи проведений аналіз, доцільно сформулювати ключові тези щодо сутності, місця та ролі стратегії управління персоналом у системі кадрового менеджменту підприємства.

По-перше, стратегія управління персоналом є провідною функціональною стратегією організації, що інтегрована у її загальну стратегію та одночасно слугує інструментом її реалізації через цілеспрямований розвиток людського капіталу.

По-друге, її структура має комплексний характер і охоплює широкий спектр напрямів від рекрутингу та адаптації до розвитку, мотивації, оцінювання, утримання та формування корпоративної культури.

По-третє, типологія стратегій управління персоналом є багатовимірною та залежить від обраного методологічного підходу: за типом загальної стратегії підприємства, стадією життєвого циклу, філософією менеджменту, способом інтеграції цифрових технологій.

По-четверте, формування ефективної стратегії управління персоналом потребує врахування комплексу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що в сучасних умовах ускладнюється турбулентністю VANI-світу, цифровою трансформацією та воєнними викликами.

З'ясовані теоретичні засади створюють методологічну основу для подальшого розгляду сучасних технологій формування стратегії управління персоналом та специфіки їх застосування на підприємствах інформаційно-технологічного сектору. У дисертаційному дослідженні Н. М. Павленко наголошено, що в умовах становлення «Індустрії 4.0» відбуваються кардинальні зміни всіх бізнес-процесів ІТ-підприємств, зумовлені зростаючим рівнем цифровізації, переходом значної частини працівників до змішаного чи

віддаленого формату роботи, формуванням великих соціальних мереж та інтенсивними змінами вимог щодо компетентності персоналу [18, с. 12].

Уточнення категоріального апарату у сфері управління персоналом, зокрема розмежування понять «професійне навчання персоналу», «корпоративне навчання персоналу» та «організаційне навчання персоналу», а також з'ясування пріоритетних HR-стратегій для забезпечення ефективного функціонування ІТ-підприємств [18, с. 3] становлять додатковий теоретичний фундамент для аналізу галузевої специфіки управління персоналом, який буде здійснено у наступному підрозділі.

1.2. Сучасні технології формування стратегії управління персоналом підприємства

Стратегія управління персоналом реалізується через сукупність взаємопов'язаних технологій, які охоплюють усі етапи кадрового процесу. У сучасних умовах ці технології зазнають суттєвої трансформації під впливом цифровізації, поширення гібридних форм праці та воєнних викликів в Україні.

Стратегічне управління персоналом в умовах цифрової трансформації набуває нових якісних ознак. Воно передбачає, по-перше, впровадження інноваційних методів управління, які поєднують класичні HR-практики з цифровими інструментами; по-друге, систематичний розвиток цифрової грамотності персоналу як умови ефективної взаємодії людини з технологіями; по-третє, комплексне застосування сучасних HR-технологій, від HRIS до AI-керованих рішень, у наскрізному циклі роботи з працівником. Такий комплексний підхід обґрунтовано у дослідженні Л. В. Парій та А. Р. Клименка [19, с. 212-214]. Метою цього підрозділу є систематизація сучасних технологій формування стратегії управління персоналом за основними функціональними напрямками кадрової роботи.

Процес формування стратегії управління персоналом має поетапний характер. У дослідженні М. П. Бутка та колективу авторів виокремлено шість основних етапів стратегічного управління:

- визначення місії та цілей стратегії;
- оцінювання чинників зовнішнього ринкового середовища;
- визначення внутрішнього потенціалу підприємства;
- формування стратегії та механізмів її реалізації;
- моніторинг результатів;
- оцінювання нового позиціонування компанії [5, с. 33].

Узагальнюючи підходи Бутка [5], Гакової [90], Олійник [88] та Кладової-Зачосової [93], процес формування стратегії управління персоналом можна представити як шестифазний цикл (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Етапи процесу формування стратегії управління персоналом підприємства*

Етап	Зміст	Інструменти	Очікуваний результат
1. Стратегічний аудит	Аналіз внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища: компетенції персоналу, фінансовий стан, ринок праці, регуляторні умови	SWOT-аналіз, аналіз життєвого циклу персоналу, опитування, бенчмаркінг	Карта стратегічних викликів і можливостей
2. Формування стратегічних пріоритетів	Розставлення HR-напрямів за критеріями «вплив на бізнес» «керованість»	Матриця стратегічних пріоритетів, експертне ранжування	Перелік 3-5 ключових HR-напрямів
3. Розроблення стратегічних ініціатив	Деталізація заходів за 6 функціональними напрямками кадрової роботи	Стратегічні карти, дорожні карти, проєктні шаблони	Каталог HR-ініціатив з прив'язкою до пріоритетів
4. Ресурсне планування	Бюджет, кадрові ресурси, технологічна інфраструктура, строки	Фінансове планування, ресурсна модель, графіки проєктів	Затверджені бюджети та плани реалізації
5. Операціоналізація через KPI/OKR	Переведення стратегічних цілей у вимірювані показники	KPI-системи, OKR-каскадування, dashboards	Узгоджена матриця KPI/OKR за рівнями
6. Моніторинг та коригування	Систематичний перегляд KPI, аналіз відхилень, оперативна корекція	ВІ-системи, регулярні check-in зустрічі, річні огляди	Адаптивна стратегія, що реагує на зміни

*Розроблено автором на основі [5; 88; 90; 93]



Рис. 1.3 Цикл формування стратегії управління персоналом підприємства*

*Розроблено автором на основі [5; 88; 90; 93]

Як зазначено у статті О. О. Кладової та Н. В. Зачосової, формування системи HR-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації потребує адаптації до швидких змін зовнішнього середовища, зростання ролі корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу [93, с. 128]. Кожна фаза наведеного циклу формування стратегії, у свою чергу, реалізується через комплекс сучасних цифрових технологій.

В умовах цифрової трансформації класичний шестифазний цикл формування стратегії УП доповнюється новими елементами. На стадії діагностики традиційні інструменти (анкетування персоналу, експертні інтерв'ю, кейс-аналіз) поступаються місцем HR-аналітиці на основі обробки великих обсягів даних з HRIS, ATS, опитувальних платформ.

На стадії впровадження дедалі більшу роль відіграють цифрові інструменти: онбординг-портали, LMS-платформи, employee experience hubs, recognition-системи. Такий підхід зафіксовано у статті І. В. Панченка та Н. С. Кривенка [20]. Відповідно змінюються і самі HR-функції: добір

переорієнтовується на AI-driven sourcing та автоматизований скринінг, навчання набуває персоналізованих форм через адаптивні LMS-платформи, оцінювання спирається на безперервний 360-фідбек і дані PMS-систем замість щорічних формальних атестацій. Цю одночасну зміну трьох ключових напрямів кадрової роботи описано у дослідженні В. Шаленого, В. Зеленька та О. Фадєєва [21, с. 138-141].

Класичною концептуальною основою сучасних технологій HR є модель Д. Хассі. У його праці запропоновано трикільцеву структуру стратегічного HR-менеджменту:

- серцевина як місія та стратегія організації;
- середнє кільце як стратегічні HR-практики;
- зовнішнє кільце як адміністративні та підтримувальні функції [4].



Рис 1.3. Модель Д. Хассі класичної концептуальної основи сучасних технологій HR*

*Розроблено автором на основі [4]

Принципово важливим є висновок автора, ефективна HR-стратегія неможлива, якщо HR-функцію виключають зі стратегічних дискусій вищого керівництва.

Класичною концептуальною основою стратегічної ролі HR-функції є модель Д. Ульріха, яка виокремлює чотири стратегічні ролі HR-керівника

сучасної організації. Зміст і прикладні прояви кожної з ролей систематизовано у таблиці 1.12. Як показує емпіричне дослідження С. Суббулакшмі та Дж. Джаявела за участю 100 HR- та не-HR-керівників, збалансоване виконання усіх чотирьох ролей корелює зі зростанням ефективності HR-системи та конкурентоспроможності організації загалом [22, с. 44–47].

Таблиця 1.12

Чотири стратегічні ролі HR-керівника за моделлю Д. Ульріха*

Роль	Зміст ролі	Прикладні прояви
Стратегічний партнер (Strategic Partner)	Участь HR-функції у виробленні бізнес-стратегії та забезпечення узгодженості людських ресурсів зі стратегічними цілями підприємства	Участь у стратегічних сесіях, формування стратегії УП, кадровий план під бізнес-цілі, прогноз потреби в персоналі
Агент змін (Change Agent)	Супровід організаційних трансформацій, формування культури адаптивності та зменшення опору працівників новим практикам	Програми управління змінами, комунікація трансформацій, навчання менеджерів роботі зі змінами, послідовний моніторинг готовності команд
Експерт-адміністратор (Administrative Expert)	Оптимізація кадрових процесів, впровадження сучасних HR-технологій та підвищення операційної ефективності HR-функції	Цифровізація кадрового діловодства (HRIS), стандартизація HR-процедур, скорочення часу на рутинні операції, оптимізація HR-бюджету
Чемпіон працівників (Employee Champion)	Представництво інтересів персоналу, підтримка залученості, well-being-програми та формування позитивного employee experience	Опитування залученості, програми well-being, психологічна підтримка, recognition-системи, канали зворотного зв'язку

*Розроблено автором на основі [22, с. 44–47]

Технологічний інструментарій сучасної HR-функції охоплює широкий спектр цифрових платформ. У статті О. Прокопенка, О. Гарафонові та Г. Жосан виокремлено ключові групи цифрових інструментів:

- системи інформаційного управління персоналом (HRIS),
- системи відстеження кандидатів (ATS),
- системи управління продуктивністю (PMS),
- системи управління навчанням (LMS),
- хмарні платформи, чат-боти та комунікаційні роботи на базі штучного інтелекту [23, с. 87-91].

У цифровій економіці HR-функція трансформується у data-driven діяльність, тобто управління, засноване на систематичному використанні даних для прийняття кадрових рішень. Джерелами таких даних виступають HRIS-системи, опитування залученості, оцінки продуктивності, історія кар'єрних рухів, дані працевлаштування. На основі обробки цих даних HR-функція приймає рішення щодо рекрутингу, утримання працівників, прогнозування плинності, виявлення НіРо-фахівців. Зазначений підхід обґрунтовано у дослідженні Т. П. Збрицької та О. В. Сороки [24].

Окремим напрямом цифровізації є автоматизація кадрового діловодства. Сучасні інформаційні технології у цій сфері охоплюють електронний документообіг, цифровий підпис, автоматизовані реєстри відпусток і відряджень, інтегровані з системами розрахунку заробітної плати. Як систематизує у своїй статті І. Шумілова, такі рішення скорочують час оформлення кадрових процедур, підвищують точність обліку та забезпечують швидкий доступ працівників до власних кадрових документів [25, с. 647-653]. Загальним наслідком цифровізації стає підвищення гнучкості та персоналізації управління людським капіталом, як обґрунтовано у статті О. П. Славкової [26, с. 50-53].

Систематизація сучасних цифрових HR-технологій за функціональним призначенням подана у Таблиці 1.13. Класифікація опирається на дослідження О. Прокопенка, О. Гарафонової та Г. Жосан [29], І. Шумілової [62], У. Т. Хатун та співавторів [80], П. Шарми, С. Бхаттачар'ї, С. Бхаттачар'ї [81] та А. Алі, Д. Чіхоня та А. Аббаса [84].

Ефективне впровадження цифрових HR-інструментів вимагає не точкових рішень для окремих функцій, а їх інтеграції у єдину технологічну архітектуру, узгодженої з бізнес-стратегією та трансформацією HR-ролей. Така архітектура передбачає єдину базу даних працівника, синхронізацію інформації між HRIS, ATS, LMS і PMS, наскрізну ідентифікацію та узгоджений employee experience-шар. Це обґрунтовано у систематичному огляді С. Фіаз та М. А. Курейші [86, с. 5-10].

Таблиця 1.13

Цифровий HR-стек: технології, призначення та приклади продуктів*

Категорія технології	Призначення	Приклади продуктів	Джерело
HRIS (Human Resource Information System)	Централізоване ведення кадрового обліку, документообіг, реєстри робочих місць, відпустки, заробітні плати	SAP SuccessFactors, Workday HCM, Microsoft Dynamics 365 HR	[29; 62]
ATS (Applicant Tracking System)	Управління життєвим циклом вакансії: пошук, добір, інтерв'ю, наймання	LinkedIn Recruiter, Workable, Greenhouse, BambooHR	[29; 81]
PMS (Performance Management System)	Управління ефективністю: каскадування цілей KPI/OKR, оцінювання, фідбек	15Five, Lattice, Culture Amp, BetterWorks	[29; 83]
LMS (Learning Management System)	Навчання, розвиток компетенцій, мікронавчання, сертифікація	Coursera for Business, Udemy Business, Moodle, SAP Learning Hub	[29; 62]
EX-платформи (Employee Experience)	Внутрішні комунікації, опитування, well-being, recognition	Microsoft Viva, Workplace by Meta, Glint, Officevibe	[29; 80]
People Analytics	Аналіз HR-даних: плинність, продуктивність, прогнозування потреби в персоналі	Visier, Tableau HR, Power BI for HR, Crunchr	[81; 84]
AI-driven HR tools	Інтелектуальний скринінг резюме, чат-боти, прогнозування звільнень, генерація HR-контенту	HireVue, Eightfold AI, Pymetrics, ChatGPT-based HR-боти	[80; 84]

*Розроблено автором на основі [29; 62; 80; 81; 83; 84]

Ефективне впровадження цифрових HR-інструментів вимагає не точкових рішень для окремих функцій, а їх інтеграції у єдину технологічну архітектуру, узгодженої з бізнес-стратегією та трансформацією HR-ролей. Така архітектура передбачає єдину базу даних працівника, синхронізацію інформації між HRIS, ATS, LMS і PMS, наскрізну ідентифікацію та узгоджений employee experience-шар. Це обґрунтовано у систематичному огляді С. Фіаз та М. А. Курейші [86, с. 5-10].

Сучасні дослідження П. Шарми, С. Бхаттачар'ї та С. Бхаттачар'ї на основі інтерв'ю з 15 HR-керівниками ІТ-компаній підтверджують, що для успішного впровадження HR-аналітики та AI критично важливі технічні компетенції HR-команди: аналіз даних, аналітичне мислення, design thinking, поряд із доменним знанням [81]. Без цих компетенцій технологічні інвестиції не дають очікуваних результатів для працівників, що підтверджує дослідження А. Алі, Д. Чіхоня та А. Аббаса щодо AI-керованої цифровізації

HRM [84]. Розгортаючи ці положення, М. П. Денисенко та О. Ю. Будякова обґрунтовують, що в умовах інноваційної економіки одним з провідних напрямів є саме підвищення індексу людського капіталу через освітньо-кваліфікаційне зростання інтелектуального капіталу працівників, організацію сучасних ефективних форм навчання та їх стимулювання [94]. Це підкреслює стратегічну цінність інвестицій у розвиток персоналу не лише як HR-функції, а як ключового драйвера інноваційного розвитку підприємства.

Окремим важливим напрямом є інтегрована цифрова HR-стратегія. У статті О. А. Грішнєвої запропоновано п'ятиблокову модель управління людським капіталом на основі цифрових технологій, що поєднує стратегічний, структурний, технологічний, оптимізаційний та оціночно-результативний блоки. Зміст і функціональне навантаження кожного з них подано у таблиці 1.14 [14, с. 40-43].

Таблиця 1.14

Блочна модель управління людським капіталом на основі цифрових технологій*

Блок моделі	Зміст та функціональне навантаження блоку
Стратегічний	Інтеграція передових ІТ-рішень у стратегію управління персоналом компанії; розгортання цифрових стратегій (прибутковості, ліквідаційної тощо); гнучке корпоративне навчання, що виходить за межі однієї компанії (масові відкриті онлайн-курси, коворкінг-простори); цифрові комунікації.
Структурний	Умови та безпека праці, методи оцінювання й адаптації персоналу, корпоративна етика, кадровий резерв, система стимулювання й оплати, концепція розвитку. Передбачає компетентнісний підхід з пріоритетом цифрових компетенцій: професіоналізм, освіченість, інтелект, креативність, безперервне самонавчання, володіння синтетичними знаннями, цифрова та мережева грамотність.
Технологічний	Дві складові: новітні цифрові технології (штучний інтелект, цифрові платформи, блокчейн, технології аналізу великих даних, хмарні технології, соціальні мережі, мобільні додатки) та профільне програмне забезпечення управління персоналом (HRIS, ATS, PMS, LMS).
Оптимізаційний	Заходи з гнучкої адаптації моделі до змін: впровадження гнучкої організаційної структури замість традиційних ієрархій; орієнтація на навички майбутнього (цифрові навички, управління даними, креативне мислення); культура, що підтримує цифрові інструменти й інновації; забезпечення можливостей віддаленої роботи та гнучкого графіка; відкрита співпраця з фрілансерами через цифрові платформи; розвиток навичок управління в онлайн-середовищі.

Продовження таблиці 1.14

Блок моделі	Зміст та функціональне навантаження блоку
Оціночно-результативний	Система оцінювання ефективності людського капіталу та HR-процесів через дві групи показників: (1) показники ефективності використання людського капіталу й операційного контролю HR-функцій (підбір, мотивація, оцінювання, навчання, плинність, кар'єрні рухи); (2) показники рівня й ефективності автоматизації менеджменту персоналу через HRM-системи.

*Розроблено автором на основі [14, с. 40-43]

Окремий напрям сучасних HR-технологій складають інструменти на основі штучного інтелекту. Польове дослідження А. Алі, Д. Цихоня та А. Аббаса, проведене на вибірці 347 китайських працівників та керівників у форматі багатохвильового опитування з кількох незалежних джерел, перевіряло модель опосередкованої модерації: вплив AI-керованої цифровізації HR-менеджменту на інноваційну продуктивність працівників опосередковується їхніми метакогнітивними стратегіями (свідомим самоконтролем процесу навчання) та модерується рівнем усвідомлення прихованих (tacit) знань.

Теоретичною рамкою дослідження виступила теорія самовизначення Е. Десі та Р. Раяна, за якою AI-керовані HR-практики розглядаються як парадоксальний інструмент: вони можуть бути ресурсом, що підтримує автономію та заохочує самокероване дослідження, або, навпаки, механізмом контролю, що посилює моніторинг і знижує внутрішню мотивацію. Емпірично авторами встановлено, що AI-HRM позитивно впливає на інноваційну продуктивність через метакогнітивні стратегії, проте лише за умови високого рівня усвідомлення працівниками прихованих знань; за низького рівня такого усвідомлення цифровізація HR не дає очікуваного ефекту. Цей результат демонструє обмеженість суто технологічного підходу до впровадження AI-HRM та обґрунтовує необхідність розвитку рефлексивних і когнітивних компетенцій працівників паралельно з технологічними інвестиціями [27].

Бібліометричний огляд М. Убеда-Гарсії, Б. Марко-Лахари, П. С. Сарагоса-Саес та Е. Поведа-Парехи, виконаний на вибірці 203 публікацій з

бази Web of Science за 2002-2024 роки, дозволив виокремити шість стратегічних дослідницьких тем інтеграції AI в HR-менеджмент:

- «Організація» та «Великі дані» як мотиваційні теми,
- «Модель» як базова трансверсальна тема,
- «Споживач» як несподівана тема,
- «Цифровізація» та «Судження» як спеціалізовані теми, що покривають вплив пандемії на ринок праці та ризики алгоритмічної упередженості.

На цій підставі автори формулюють стратегічні умови ефективної інтеграції штучного інтелекту в управління знаннями та HR-менеджмент:

- запровадження надійної цифрової управлінської структури з прозорими алгоритмічними процедурами та механізмами захисту персональних даних;
- розгортання програм безперервного перенавчання працівників (reskilling) для адаптації до нових технологічних реалій;
- редизайн HR-процесів у людиноцентричному форматі, що уникає дегуманізації праці;
- забезпечення готовності корпоративної культури до даних та формування чітких етичних рамок використання AI;
- контроль когнітивного перевантаження працівників від обсягу інформації, що генерують AI-інструменти;
- адресування ризиків техностресу та проблем персоналізації в гібридних робочих середовищах [28].

Дослідження А. Ель Гарема додатково обґрунтовує, що цифрова трансформація HR посилює адаптивність організації до зовнішніх змін, оскільки забезпечує швидку рекалібрацію кадрових процесів у відповідь на ринкові виклики [29]. Загалом, як виокремлено у систематичному огляді С. Фіаз та М. А. Курейші, можна виділити три рівні цифровізації HR:

- оцифрування окремих процесів,
- цифрову трансформацію HR-функції в цілому

- повну цифрову трансформацію HR-стратегії, що інтегрована з бізнес-стратегією підприємства [7, с. 5-10].

Сучасна стратегія управління персоналом реалізується через шість основних функціональних напрямів, які охоплюють повний цикл взаємодії з працівником: рекрутинг і підбір, орієнтація та адаптація, розвиток і управління талантами, мотивація та заохочення, організація трудових відносин і кадрового адміністрування, внутрішні комунікації та зворотний зв'язок. Така функціональна структура HR-стратегії узагальнена у підручнику з управління персоналом за редакцією О. М. Шубалого [12] та підтверджена системним оглядом Р. М. Шіфери та З. А. Бірбірси [30]. (табл. 1.15)

Таблиця 1.15

Шість функціональних напрямів стратегії управління персоналом та сучасні технології їх реалізації*

Напрямок	Сучасні технології	Ключові інструменти	Метрики
Рекрутинг і підбір	AI-driven sourcing, ATS-платформи, employer branding-платформи	LinkedIn Recruiter AI, Greenhouse, Workable, employee referral	Time-to-hire (середній час від відкриття вакансії до прийняття пропозиції; вимірюється у днях, характеризує оперативність процесу); quality-of-hire (якість найму через зведений показник продуктивності та утримання працівника протягом першого року); offer-acceptance rate (частка прийнятих пропозицій від загальної кількості висланих; характеризує конкурентоспроможність умов).
Орієнтація та адаптація	Digital onboarding-портали, цифрові buddy-програми, AI-асистенти	LMS-чек-листи 30/60/90, цифрові онбординг-боти, pulse-опитування	Early attrition rate (частка працівників, що звільнилися протягом перших 90 днів; вимірюється у відсотках; характеризує якість онбордингу); onboarding satisfaction (рівень задоволеності новачка процесом адаптації за результатами pulse-опитувань на 30/60/90 день; вимірюється за шкалою 1-5 або через eNPS-аналог).
Розвиток і таланти	LMS-платформи, IDP, HiPo-програми, technical tracks	Coursera for Business, internal academies, менторинг, ротація	Training hours per FTE (середня кількість годин навчання на одного штатного працівника за рік); internal mobility rate (частка внутрішніх переходів та промоушенів від загальної кількості заповнених вакансій; характеризує розвиток кар'єрних можливостей); HiPo retention (рівень утримання працівників з високим потенціалом, що включені до резерву; критично важлива метрика для управління талантами).

Продовження таблиці 1.15

Напрямок	Сучасні технології	Ключові інструменти	Метрики
Мотивація та винагороди	Total Rewards platforms, recognition systems, гнучкі бенефіти	Bonusly, Achievers, OKR-bound variable comp	eNPS (Employee Net Promoter Score – індекс готовності працівника рекомендувати компанію як роботодавця; вимірюється за шкалою від -100 до +100); salary competitiveness (співвідношення фактичної заробітної плати до медіани ринку за позицією та регіоном; розраховується за даними salary surveys); recognition coverage (частка працівників, які отримали хоча б одне нематеріальне визнання за період; характеризує культуру визнання).
Трудові відносини	HRIS-документообіг, well-being-платформи, психологічна підтримка	ЕДО (електронний документообіг), Calm/Headspace for Work, EAP	Voluntary turnover (плинність за власним бажанням; розраховується як відношення кількості звільнень до середньооблікової кількості працівників за період); psychological safety index (індекс психологічної безпеки за методикою А. Едмондсон; вимірюється через 7-питальну анкету за шкалою 1-7; характеризує готовність працівників ділитися ідеями та визнавати помилки без страху наслідків).
Внутрішні комунікації	Employee experience hubs, pulse-survey платформи, корпоративні соцмережі	Microsoft Viva, Workplace, Slack, Yammer, town hall meetings	Engagement score (індекс залученості за моделями Gallup Q12, Aon Hewitt або власною; вимірюється через опитування за шкалою 1-5); communication satisfaction (задоволеність якістю внутрішньої комунікації; вимірюється у pulse-опитуваннях); ambassador engagement (частка працівників, що активно поширюють контент компанії у соціальних мережах; характеризує силу внутрішнього бренду).

*Розроблено автором на основі [29; 62; 70; 75; 80; 81; 83; 84; 86]

Рекрутинг і підбір персоналу є базовим напрямом HR-стратегії, який забезпечує надходження талантів. Сучасні технології рекрутингу включають багатоканальні моделі залучення кандидатів, ATS-системи, AI-помічники для скринінгу резюме та воронкові моделі відбору. У дисертаційному дослідженні А. О. Сичової обґрунтовано, що ключовим стратегічним інструментом рекрутингу є бренд роботодавця (employer brand). На основі аналізу етапів життєвого циклу бренду роботодавця та матриці SPACE-аналізу авторкою запропоновано чотири типи стратегії розвитку бренду роботодавця, кожен з яких відповідає певній стадії та містить власний інструментарій реалізації (табл. 1.16) [17, с. 187-192]. У дослідженні Т. О. Водолажської та Є. В.

Коломієць обґрунтовано методичний підхід до формування стратегії розвитку персоналу, який починається з діагностування поточного стану кадрів та визначення стратегічних цілей залучення [31, с. 351-360].

Таблиця 1.16

Типи стратегії розвитку бренду роботодавця за А. О. Сичовою*

Тип стратегії	Стадія життєвого циклу бренду та умови застосування	Складові та інструменти реалізації
Стратегія формування бренду роботодавця	Початкова стадія життєвого циклу: компанія виходить на ринок праці; впізнаваність низька, задоволеність ще не сформована	Розробка кадрових політик і бізнес-процесів управління персоналом; створення корпоративного сайту з блоком кар'єри; вибір порталів для розміщення вакансій і створення на них профайлів; перше опитування задоволеності; участь у виставках кар'єри; «дні відкритих дверей»; призначення відповідального менеджера за реалізацію стратегії
Стратегія зростання бренду роботодавця	Стрімкий розвиток мікросередовища бренду; стрімке зростання задоволеності персоналу	Постійне навчання та розвиток персоналу; розширений профіль на job-сайтах; власні проєкти розвитку бренду; залучення працівників-амбасадорів та реферальна програма; участь у галузевих конференціях; внутрішньокорпоративне наставництво й менторство; сучасні метрики ефективності бренду; участь у рейтингах роботодавців; розвиток соціальних мереж і корпоративного порталу; щорічне опитування задоволеності
Захисна стратегія (збереження позицій)	Стадія зрілості: висока впізнаваність бренду і високий рівень задоволеності персоналу	Оновлення ціннісної пропозиції компанії; постійна оптимізація соціальної політики; оновлення візуального наповнення; промокампанії компанії в цілому, а не окремих вакансій; забезпечення циклічності результативних проєктів; активації для підтримки зв'язку з підписниками соціальних мереж; конференції, круглі столи, вебінари для зовнішніх стейкхолдерів; розвиток внутрішнього ком'юніті; запровадження eNPS для зовнішніх кандидатів; внутрішні стажування; лідерська програма
Стратегія змін бренду роботодавця	Стадія спаду: різке зменшення впізнаваності, скорочення кількості кандидатів; задоволеність деякий час лишається високою	Короткостроковий пакет змін (до пів року): зовнішнє опитування впізнаваності з оцінкою факторів вибору роботодавця; фокус-групи для тестування нової ціннісної пропозиції; аналіз усіх каналів пошуку; ребрендинг візуальних складових; перегляд і оптимізація етапів відбору; створення антикризової робочої групи з представників різних функцій; вимірювання задоволеності за скороченим питальником раз на квартал

*Розроблено автором на основі [17, с. 187-192]

Орієнтація та адаптація персоналу формують перший досвід працівника в організації та визначають його подальшу залученість. Сучасні технології адаптації передбачають персоналізовані онбординг-маршрути, цифрові платформи навчання, регулярний зворотний зв'язок на ключових контрольних

точках. У дисертаційному дослідженні Н. М. Павленко наголошено, що в ІТ-сфері в умовах «Індустрії 4.0» актуалізуються гнучкі форми адаптації: фасилітація, коучинг, мікронавчання, які реалізуються через цифрові навчальні платформи (LXP) [18]. У статті Й. Чжан та співавторів доведено, що цифрові HR-практики прискорюють адаптацію нових працівників і підвищують їхню продуктивність [32]. У підручнику О. М. Шубалого та співавторів адаптація розглядається як одна з обов'язкових функцій кадрового планування [12].

Розвиток персоналу та управління талантами є стратегічно найвагомішим напрямом HR-функції. У підручнику В. А. Савченка розвиток персоналу визначено як системно організований процес кількісних, якісних і структурних змін компетентності працівників [11, с. 18]. У дисертаційному дослідженні Н. М. Павленко обґрунтовано трирівневу модель організаційного навчання персоналу ІТ-підприємств, що інтегрує індивідуальний, командний та організаційний рівні в єдину систему [18].

На індивідуальному рівні застосовуються навчання у потоці роботи, програми розвитку лідерства, техніки зворотного зв'язку, персоналізовані профілі в LMS/LXP-платформах, регулярні зустрічі формату one-to-one та ретроспективи.

На командному рівні задіюються фасилітація, командні зустрічі та змагання, взаємонавчання, ділові й рольові ігри.

На організаційному рівні забезпечується інфраструктурний шар: LMS/LXP-системи, єдина база знань, нетворкінг через професійні спільноти, загальна система HR-аналітики та відкритий ринок менторів. Авторкою наголошено, що ефективність трирівневої моделі залежить від узгодженості зі стратегією підприємства та формування культури безперервного вдосконалення, гнучкості, інновацій і командної роботи.

Сучасні технології розвитку талантів включають LMS-системи, корпоративні онлайн-академії, програми менторингу, аналітику соціальних мереж для виявлення прихованих лідерів. У статті М. Убеда-Гарсії та

співавторів зазначено, що штучний інтелект кардинально змінює систему управління знаннями організації [28]. У звіті Світового економічного форуму «Future of Jobs 2025» наголошено, що до ключових компетенцій майбутнього належать аналітичне мислення, технологічна грамотність, стійкість та безперервне навчання [3]. У книзі ВЕФ «New Economy Skills» сформульовано стратегічні засади управління навичками нової економіки [33].

Мотивація та заохочення формують лояльність працівників та утримують їх в організації. Сучасні технології мотивації включають комплексні пакети винагороди (Total Rewards), бонусні системи, корпоративні бенефіти, нематеріальне стимулювання та персоналізовані програми визнання. У статті О. А. Грішної та С. Дерев'янко на основі аналізу українських і зарубіжних джерел систематизовано дев'ять ключових чинників утримання працівників:

- можливості підвищення кваліфікації;
- робоче середовище (гнучкість графіка, атмосфера в колективі, облаштування робочого місця);
- якість управлінської практики;
- заробітна плата у комплексі з додатковими благами;
- можливості кар'єрного зростання;
- баланс між роботою та особистим життям;
- якість підбору персоналу та особистісно-організаційна відповідність;
- передбачувана альтернативна можливість працевлаштування;
- задоволеність змістом роботи [16, с. 50-53].

Авторки наголошують, що ці чинники взаємопов'язані, тому ефективна політика утримання потребує комплексного підходу, тобто загострення одного фактора (наприклад, дисбалансу між роботою та особистим життям) не компенсується покращенням іншого (зокрема зростанням заробітної плати).

Організація трудових відносин і кадрове адміністрування створюють правову та процесну основу HR-діяльності. Сучасні технології у цій сфері

передбачають диференційовані правові форми залучення фахівців (трудовий договір, гіг-контракт, цивільно-правовий договір), електронний документообіг, інтегровані системи кадрового обліку. Для українських ІТ-підприємств особливе значення має режим Дія Сіті, запроваджений Законом України № 1667-IX [35] та Законом № 1946-IX [36], який дозволяє використання гіг-контрактів зі зниженою ставкою ПДФО.

У статті С. Бонессо, Л. Кортеллаццо та Дж. Афельтри, опублікованій у *Human Resource Management Journal*, обґрунтовано стратегічну HRM-перспективу для інтеграції гібридної роботи через досягнення вертикальної та горизонтальної узгодженості HR-практик [37]. У дослідженні С. Махабуба Сайєда та співавторів на матеріалі індійського ІТ-сектору доведено, що перехід до гібридних моделей кардинально змінює систему HR-практик [38]. У статті Хоанг Ван Луана аргументовано, що гнучкі форми праці потребують перегляду стандартів рекрутингу та проєктування механізмів справедливості [39, с. 2486-2494].

Внутрішні комунікації та зворотний зв'язок забезпечують узгодженість дій усіх працівників та формують корпоративну культуру. Сучасні технології комунікацій включають корпоративні портали, внутрішні соціальні мережі (Viva Engage, Yammer), формати town hall meetings, регулярні опитування залученості.

У статті І. Л. Петрової та О. Ю. Мушинського обґрунтовано, що у гібридному робочому середовищі, за умов розподілених команд, різних часових поясів та гнучких графіків, традиційні форми комунікації втрачають ефективність, а ключовою стає асинхронна комунікація, тобто обмін інформацією, що не потребує одночасної участі учасників. Авторами фіксується подвійний ефект цього формату: з одного боку, асинхронна комунікація підвищує продуктивність окремого учасника команди (за рахунок концентрації на завданні без переривань), з іншого – створює ризики зниження довіри в команді через затримки зворотного зв'язку та відсутність негайної взаємодії. Для опису додаткових управлінських витрат, що виникають у

розподілених командах, авторами введено поняття «податку на координацію» (coordination tax) – це додаткові зусилля керівників і працівників, необхідні для узгодження дій учасників, що працюють у різних місцях і в різний час. За даними Microsoft, наведеними у статті, з лютого 2020 року кількість віртуальних зустрічей у глобальному масштабі зросла на 250 %, що дозволяє подолати комунікаційні прогалини, проте водночас спричиняє втому працівників і знижує їхню продуктивність. Відповідно, ефективна стратегія управління комунікаціями у гібридному середовищі має базуватися на формалізованих правилах асинхронної комунікації, цілеспрямованому формуванню довіри та регулярних особистих зустрічах для критичних рішень [15, с. 132-133].

У статті Ю. Л. Орла та А. А. Смаглюк діджиталізацію HR-менеджменту структуровано за трьома напрямками. Перший – цифрова робоча сила: формування цифрового мислення працівників та подолання розриву між поколіннями Z і старшими поколіннями у сприйнятті інноваційних технологій. Другий – цифрове робоче місце: створення комфортного середовища через спеціалізовані платформи та інтегровані мобільні застосунки, які забезпечують швидку взаємодію з керівництвом, колегами та клієнтами і оперативний зворотний зв'язок. Третій напрям – цифрові інструменти для HR-менеджера: технології контролю, мотивації, аналітики й виконання усіх управлінських функцій. Авторами систематизовано також можливості й загрози цифровізації управління персоналом окремо для компанії (економія витрат, зростання оперативності, але залежність від якості зв'язку та зниження контролю в дистанційній роботі) та для працівника (мобільність, заощадження часу, нові можливості для людей з особливими потребами, але ризики кібербезпеки та зменшення живого спілкування) [34].

Шість функціональних напрямів формують єдину систему стратегії управління персоналом. Жоден із них не може ефективно функціонувати ізольовано від інших. У систематичному огляді Р. Х. Алі, А. Федорової та М. Меньшикової підкреслено, що цифрова трансформація HRM кардинально

реструктурує всі функціональні напрями одночасно та потребує комплексного підходу до управління змінами [40].

У огляді інноваційних HR-стратегій Л. О. Аянпонле та співавторів, що проаналізував досвід підприємств США, систематизовано п'ять ключових трендів, які формують єдину рамку трансформації HR-функції:

- інтеграція передових технологій у HR-процеси;
- посилений фокус на досвіді працівника (Employee Experience) як основі утримання й залученості;
- поширення гібридних моделей роботи;
- пріоритет розвитку навичок (skills development) як відповідь на дефіцит талантів;
- еволюція ролі лідерства у бік цілеспрямованості та емпатичного управління.

Автори обґрунтовують, що ефективна HR-стратегія майбутнього має поєднувати технології з людиноцентричним підходом, пріоритезувати добробут працівника, заохочувати безперервне навчання та узгоджувати організаційні цінності з очікуваннями цільового сегменту трудових ресурсів [41, с. 818-823].

У статті О. В. Дворника цифрова трансформація трактується ширше за просте впровадження технологій: як комплексний процес перетворення, що охоплює стратегічне планування, організаційну культуру, взаємодію з клієнтами та управління персоналом одночасно. Технологічну основу трансформації автор виокремлює через чотири блоки інструментів (штучний інтелект, інтернет речей, аналітика даних, хмарні сервіси), а ключовими викликами для HR-функції визначає безпеку персональних даних, опір змінам з боку працівників та необхідність формування цифрової грамотності персоналу. На основі узагальнення успішних і невдалих практик у сферах електронної комерції та фінансових послуг автор обґрунтовує, що ефективна стратегія HR-управління в епоху цифрової трансформації має бути водночас

гнучкою, орієнтованою на швидкість реакції та інтегрованою у загальний стратегічний контур підприємства [42, с. 107-110].

У статті О. О. Наумової діджитал-HR обґрунтовано як окремий стратегічний підхід до управління персоналом, що базується на наскрізному використанні новітніх цифрових технологій у реалізації всіх HR-функцій. Авторка систематизує чотири основні можливості, що відкриваються перед підприємством від впровадження цього підходу:

- зростання продуктивності праці персоналу через зменшення часових витрат на організацію роботи;
- удосконалення процесів збирання та аналітики персональних даних працівників;
- спрощення організації наскрізних HR-процесів;
- консолідація й індивідуалізація освітньої та HR-інформації на платформах підприємства.

Водночас О. О. Наумова виокремлює стримуючі чинники реалізації цього підходу, адаптаційний період опанування працівниками нових технологій та часовий лаг у навчанні персоналу [9, с. 140-141].

Підприємства інформаційно-технологічного сектору мають специфічні вимоги до HR-стратегії. За даними звіту IT Ukraine Association «Do IT Like Ukraine», українська IT-галузь демонструє стійкість до кризових явищ та зберігає високий рівень експорту послуг навіть в умовах війни [43].

У дисертаційному дослідженні Н. М. Павленко наголошено, що для українського IT-ринку характерна висока концентрація фахівців із аутсорсингу та переважання самонавчання над формальним навчанням [18]. Розгортання «Індустрії 4.0» висуває нові вимоги до HR-стратегії IT-підприємств: інтеграція цифрових технологій у робочі місця, розвиток адаптивної культури навчання впродовж життя, переосмислення ролі HR як стратегічного партнера.

У звіті Deloitte «Global Human Capital Trends 2024» обґрунтовано концепцію «безмежного світу» (boundaryless world), у якому організаційні межі стираються, а працівники набувають гнучкої, проєктно-орієнтованої природи [2, с. 2-9]. У звіті ВЕФ «Future of Jobs Report 2025» прогнозується створення 170 млн нових вакансій та зникнення 92 млн позицій до 2030 року, причому ключовими драйверами трансформації виокремлено технологічні зміни (особливо AI), геоекономічну фрагментацію, економічну невизначеність, демографічні зрушення та зелений перехід [3, с. 5-7].

В умовах повномасштабної війни в Україні стратегія управління персоналом потребує антикризових механізмів.

У статті Х. З. Махмудова та В. Є. Чухліб, виконаній на емпіричній основі СТОВ «Спілка селян Тростянець» Полтавського району за 2018-2022 роки, обґрунтовано системний підхід до оцінювання HR-системи в умовах нестійкої економічної ситуації. Авторами запропоновано три ключові напрями удосконалення кадрової роботи у воєнних умовах:

- перший – побудова гнучкої системи менеджменту персоналу, здатної швидко адаптуватися до зовнішніх змін та підвищувати стресостійкість працівників;
- другий – удосконалення процесів навчання та підвищення кваліфікації, оскільки динаміка технологічних змін посилює цінність професійних навичок;
- третій – переорієнтація системи мотивації з виключно матеріального заохочення на психологічну підтримку та допомогу працівникам у боротьбі з тривожністю і стресами, у тому числі через запровадження штатної посади психолога [44, с. 399-402].

У статті О. А. Грішнєвої та С. Дерев'янка, що базується на узагальненні емпіричних даних щодо антикризових HR-практик українських компаній у воєнних умовах, виокремлено ключові заходи збереження людського капіталу. За даними дослідження, 90 % українських компаній забезпечили

організовану евакуацію співробітників у безпечні регіони та за кордон, а 53 % – запровадили програми психологічної підтримки працівників, що включали роботу штатних або зовнішніх психологів, сесії з управління стресом та регулярні pulse-опитування емоційного стану колективу. Авторки наголошують, що швидка реакція HR-функції на загрозу життю та психологічному стану персоналу стала визначальним чинником утримання людського капіталу в найгостріший період війни [16, с. 54, 56].

У статті І. Л. Петрової та О. Ю. Мушинського застосовано концепцію BANI-світу (Brittle – крихкість, Anxious – тривожність, Nonlinear – нелінійність, Incomprehensible – незрозумілість) як аналітичну рамку для побудови адаптивної HR-стратегії в умовах сучасних криз. На основі цієї рамки авторами обґрунтовано необхідність переходу до «м'якого управління персоналом» через формування креативного середовища, цілеспрямовану роботу із залучення, розвитку та утримання талантів, а також через інституалізацію гібридної моделі роботи. У статті аргументовано, що повернення до повністю офісного формату відображає управлінські звички доковідного періоду та у BANI-середовищі створює ризики втрати залученості і відтоку талантів, тоді як гібридна модель забезпечує гнучкість, необхідну для адаптації до нелінійних та малопрогнозованих подій [15, с. 129-132].

У підручнику за редакцією О. М. Шубалого антикризове управління персоналом представлено через типологію стратегій УП за стадіями життєвого циклу підприємства: на стадії зародження пріоритетними визнаються гнучкі робочі моделі, конкурентна оплата праці та залучення відданих і високомотивованих працівників; на стадії зростання – прогресивні методики відбору, навчання, розвитку, побудова стабільних трудових відносин і високого ступеня залученості; на стадії зрілості – контроль вартості робочої сили, утримання компетенцій та оптимізація HR-витрат; на стадії спаду – антикризові механізми скорочення чисельності та збереження ключових компетенцій. Така типологія дозволяє узгодити кадрову політику зі

стратегічним контекстом підприємства та забезпечити швидку адаптацію HR-стратегії до змін ринкового середовища [12, с. 191-194].

Сучасні глобальні тренди задають рамку, у якій формується HR-стратегія українських підприємств. У звіті Deloitte «Global Human Capital Trends 2024», заснованому на опитуванні 14 000 бізнес-лідерів у 95 країнах, виокремлено дев'ять ключових напрямів трансформації HR-функції, серед яких:

У звіті Deloitte виокремлено дев'ять ключових напрямів трансформації HR-функції: людську стійкість (human sustainability) як інвестицію в добробут працівників, що повертається бізнес-результатами; переосмислення метрик продуктивності у бік «людської продуктивності» як спільної цінності для працівника, організації та суспільства; парадокс прозорості (transparency paradox), коли надлишок інформації знижує довіру; необхідність уяви та експериментування як управлінських компетенцій в епоху disruption; цифрові «майданчики гри» для безпечного експериментування; розвиток мікрокультур замість єдиної корпоративної культури; перехід HR від функції до дисципліни (boundaryless HR), яка пронизує всі управлінські рішення; еволюція лідерства у бік емпатії, гнучкості й мультидисциплінарності. За даними звіту, організації, які системно реалізують ці напрями, мають удвічі вищу ймовірність досягнення позитивних бізнес-результатів [2, с. 1-3]. Звіт ВЕФ «Future of Jobs Report 2025», що ґрунтується на опитуванні понад 1 000 роботодавців з 22 індустріальних кластерів та 55 економік, які сукупно представляють 14 млн працівників, прогнозує створення 170 млн нових вакансій та зникнення 92 млн позицій до 2030 року (чистий приріст 7 %, або 78 млн робочих місць). Ключовими драйверами трансформації визначено технологічні зміни (60 % роботодавців очікують від AI трансформаційного впливу на бізнес до 2030 року, зокрема у напрямі AI та обробки інформації – 86 %, робототехніки та автоматизації – 58 %, енергетичних технологій – 41 %), геоекономічну фрагментацію, економічну невизначеність та зелений перехід. Серед затребуваних компетенцій лідерство утримує аналітичне мислення (як

ключова навичка для 70 % опитаних роботодавців), за яким йдуть стійкість, гнучкість та лідерство, тоді як найшвидше зростаючими навичками визначено AI та великі дані, мережі та кібербезпеку, технологічну грамотність [3, с. 5-14].

На основі проведеного аналізу сучасні технології формування стратегії управління персоналом доцільно класифікувати за п'ятьма групами.

Перша: технології діагностики та стратегічного аналізу, які включають SWOT, PEST, PESTEL та інші методи стратегічного аудиту HR-функції [17].

Друга: технології цифрової трансформації HR (HRIS, ATS, PMS, LMS, AI-аналітика), систематизовані О. А. Грішнвою [14], О. Прокопенком та співавторами [23], А. Алі та співавторами [27].

Третя: технології формування культури безперервного навчання, опрацьовані В. А. Савченком [11], Т. О. Водолажською [31], Н. М. Павленко [18].

Четверта: технології управління талантами та employer branding, систематизовані А. О. Сичовою [17] та С. Суббулакшмі і Дж. Джаявелом [22].

П'ята: технології антикризового та адаптивного HR-управління, представлені у роботах І. Л. Петрової [15], О. А. Грішнвої та С. Дерев'янка [16], С. Бонессо та співавторів [37].

Узагальнення аналізу дає підстави сформулювати інтегровану концептуальну рамку сучасних технологій формування стратегії управління персоналом, що ґрунтується на чотирьох принципах: інтеграції HR-стратегії у бізнес-стратегію організації, системному застосуванні цифрових технологій, гнучкості до зовнішніх викликів та орієнтації на людський капітал як ключовий стратегічний ресурс ІТ-сектору. Класичні теоретичні засади Д. Хассі [4] та Д. Ульріха, розробки українських дослідників (О. А. Грішнвої, І. Л. Петрової, А. О. Сичової, Н. М. Павленко), емпіричні дослідження Deloitte [2], ВЕФ [3; 78] і галузевий звіт IT Ukraine Association [43] формують методологічну основу для аналізу практики управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ», що становить предмет наступного розділу.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

2.1. Організаційно-економічний аналіз бізнес-моделі у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

Об'єктом практичного дослідження у цій роботі обрано ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ», що є типовим представником сегменту корпоративних ІТ-підприємств в Україні і функціонує як внутрішній ІТ-бізнес-партнер однієї з найбільших промислово-видобувних груп країни – Групи Метінвест. Аналіз його організаційно-економічної основи та підходів до формування стратегії управління персоналом дозволяє оцінити, як теоретичні засади, систематизовані у Розділі 1, реалізуються у практичній діяльності українського ІТ-підприємства в умовах війни та цифрової трансформації.

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» – українська ІТ-компанія, що сфокусована на цифровій трансформації бізнесу [45]. Товариство було зареєстроване 19 вересня 2018 року та утворене на базі ІТ-функції Групи Метінвест як відокремлений суб'єкт, відповідальний за цифровізацію усіх її виробничих та бізнес-процесів.

Місія Товариства – перетворення цифрових можливостей на джерела зростання вартості бізнесу. За сім років діяльності компанія пройшла шлях від внутрішнього ІТ-підрозділу до самостійного гравця ринку ІТ-послуг із власною партнерською екосистемою та виходом на зовнішній ринок у 2023 році. Ключові віхи розвитку Товариства узагальнено у таблиці 2.2.

Товариство є ІТ бізнес-партнером Групи Метінвест та реалізує проєкти цифрової трансформації виробничих та бізнес-процесів Групи для отримання економічного ефекту по всьому ланцюжку створення вартості:



Рис. 2.1 Ланцюжок створення вартості у Товариства*

*Розроблено автором на основі даних Товариства

Таблиця 2.1

Характеристика ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»
Скорочена назва	ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»
Форма власності	приватна компанія
Адреса	01133, місто Київ, пров. Лабораторний, будинок 12, будівля Б, кабінет 101
ЄДРПОУ	42485293
Засновник	ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»
Дата реєстрації	19.09.2018 (7 років)
Контактні дані	+38 (097) 422-97-54
Статутний капітал	78 740 113,77 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	62.02 Консультування з питань інформатизації
Інші види діяльності (КВЕД)	7.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами 95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування 95.12 Ремонт обладнання зв'язку 58.29 Видання іншого програмного забезпечення 62.01 Комп'ютерне програмування 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність 63.12 Веб-портали 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку 82.20 Діяльність телефонних центрів

*Розроблено автором на основі [47]

Товариство обслуговує усі підприємства Метінвесту в Україні, Італії, Польщі, Болгарії, США та Великобританії. Сервіси та послуги Компанії

охоплюють розробку, впровадження та підтримку комплексних ІТ-рішень з побудови наземної та хмарної інфраструктури, розвитку інформаційних систем, системної інтеграції, управління великими даними, промислової автоматизації, хмарної міграції, кібербезпеки та захисту інформації. [45; 46]

Таблиця 2.2

Ключові віхи розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» за період 2018-2025 рр.*

Рік	Подія
2018	Реєстрація ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» (19 вересня 2018 р.). Утворення Товариства як окремого ІТ-суб'єкта на базі централізованої ІТ-функції Групи Метінвест із початковою задачею забезпечення цифрової підтримки виробничих активів Групи в Україні.
2018-2020	Розбудова портфеля сервісів і платформ: впровадження SAP-рішень, інфраструктурних сервісів, систем кібербезпеки, цифрових робочих місць; формування партнерського статусу з Microsoft, SAP та Cisco; розширення географії обслуговування на підприємства Групи в Італії, Польщі, Болгарії, США та Великобританії.
2021	Проектний офіс Товариства увійшов до п'ятірки кращих в Україні за рейтингом РМО UA Awards 2021. Розширення внутрішнього R&D з прототипуванням і розробкою MVP-продуктів.
2022	Шок повномасштабного вторгнення. Втрата операційного контролю Групою над активами на сході України, зокрема в Маріуполі, де була зосереджена значна частина фахівців із супроводу бізнес-додатків, E-Learning та R&D. Перегляд бюджетів Групи, скорочення обсягів робіт, зниження чистого доходу.
2023	Запуск стратегії розвитку зовнішнього ринку – Товариство почало надавати послуги клієнтам поза Групою Метінвест задля диверсифікації джерел доходу. 26 червня 2023 р. отримано статус резидента Дія.City, що відкрило доступ до спеціального правового та податкового режиму для ІТ-компаній. Найскладніший фінансовий рік: 2023 завершено зі збитком.
2024	Стабілізація та відновлення фінансових показників: чистий дохід зріс до 801,0 млн грн, операційна рентабельність відновилася з 0,19 % до 5,25 %, рентабельність активів сягнула 6,84 %. Підписано членську співпрацю з Дія.City Union; працівники долучилися до 5 профільних подій галузевої спільноти.
2025	Отримання нагороди SAP Quality Awards (спільно з Групою Метінвест) за трансформацію HR-функції. 87 працівників пройшли партнерське навчання за 16 темами загальною тривалістю 632 години. Рівень відтоку персоналу знизився до 6,9 %, що є найкращим показником за останні три роки.

*Розроблено автором на основі [45; 46; 47] та внутрішніх даних Товариства

Організаційну структуру підприємства наведено на рис 2.2

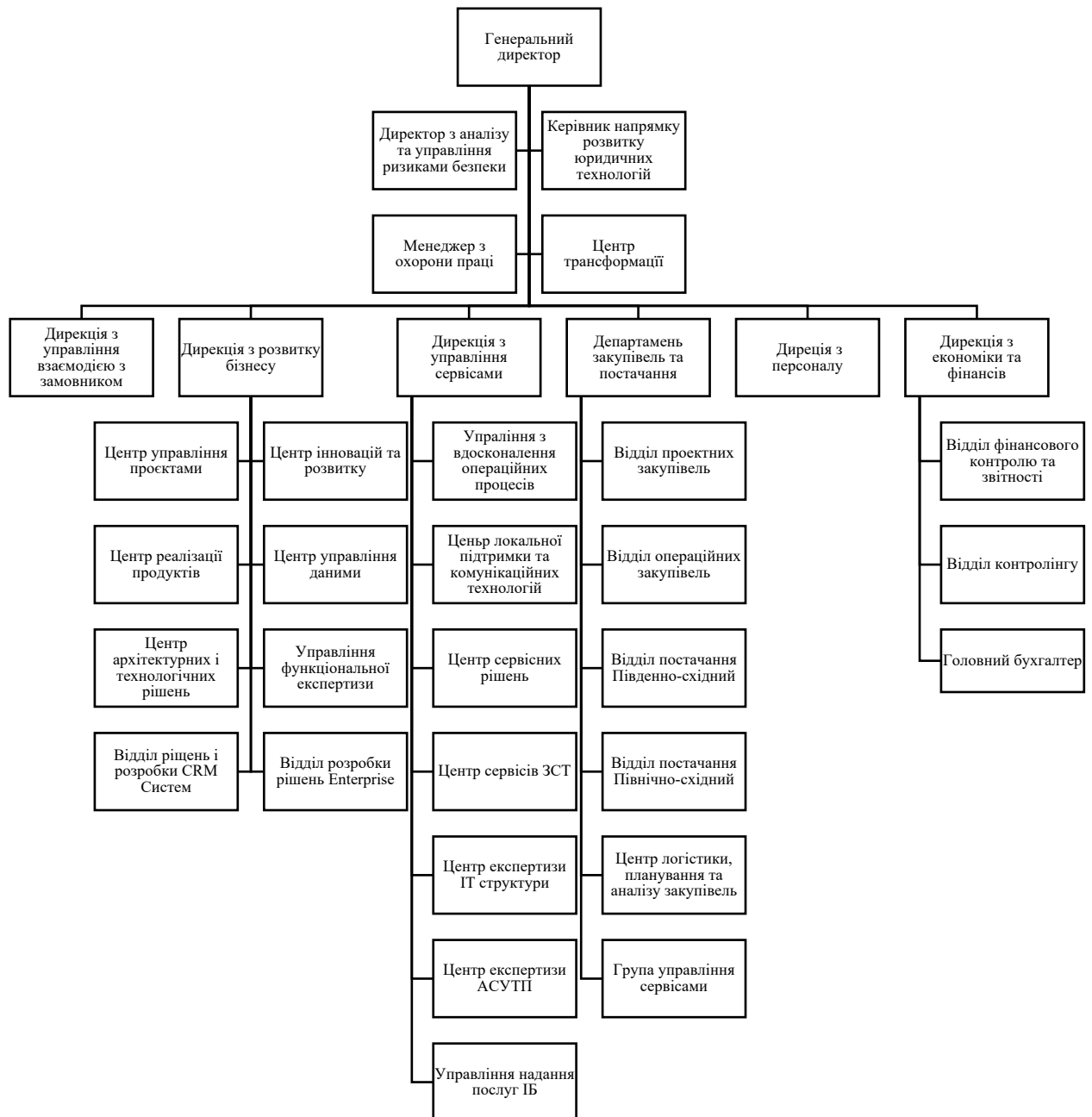


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

*Розроблено автором на основі даних Товариства

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» має лінійно-функціональну організаційну структуру з чітко визначеним компонентом управління проєктами та процесами. Генеральний директор керує всією компанією, включаючи загальне керівництво, координуючи операції зі стратегічними пріоритетами Групи Метінвест, надаючи ресурси для стратегічного розвитку та керуючи ключовими функціональними напрямками. Товариство працює за чітко визначеною вертикальною структурою.

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» вирізняється вузькою та глибокою спеціалізацією на ринку ІТ-послуг, оскільки основний акцент у її діяльності зосереджений на промисловому секторі Групи компаній. З одного боку, це свідчить про високий рівень профільної експертизи, а з іншого – може стримувати масштабування бізнесу.

Асортимент послуг компанії «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» вирізняється як широким охопленням напрямів діяльності, так і значною деталізацією в межах окремих категорій. Підприємство надає послуги за 12 ключовими напрямками:

- SAP-рішення;
- кібербезпека;
- управління даними;
- дослідження і розробки (R&D);
- бізнес-застосунки;
- ІТ-аутсорсинг і консалтинг;
- інфраструктурні рішення;
- продукти Microsoft;
- індустріальні рішення;
- хмарні рішення;
- E-Learning;
- партнерська програма 2Gather;

Зокрема, напрям SAP-рішень охоплює 10 окремих модулів. У сфері кібербезпеки компанія пропонує 7 видів послуг. Напрямок управління даними включає 4 послуги, серед яких також представлені сучасні рішення, пов'язані з розробленням і супроводом штучного інтелекту та систем машинного навчання. Сфера досліджень і розробок охоплює 5 основних напрямів. Категорія бізнес-застосунків містить 10 різних систем. ІТ-аутсорсинг та консалтинг представлений 10 напрямками, інфраструктурні рішення – 8,

рішення Microsoft – 15, індустріальні рішення – 13, а хмарні рішення – 7. [48-59]

Управління діяльністю ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» організовано за кількома великими напрямками. Перший напрямок – взаємодія з внутрішнім замовником та формування цифрових ініціатив; другий – розробка, архітектура, реалізація та управління проектами; третій – управління послугами, інфраструктурами, підтримка користувачів, кібербезпека та експлуатація; четвертий – допоміжні функції у вигляді управління персоналом, фінансів, закупівель, контролінгу, охорони, охорони праці та підтримки трансформації. Такий розподіл дає змогу описати логіку роботи Товариства як наскрізний процес від формування бізнес-потреб до їх перетворення на проекти, подальшої реалізації та сервісної підтримки. [60]

Виробничий процес у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» має не матеріально-речовий, а інтелектуально-інформаційний характер. За змістом він як і проєктним, так сервісним процесом, у межах якого готовою продукцією є цифрові рішення, ІТ-сервіси, програмні продукти, системні інтеграції, інфраструктурні платформи, аналітичні моделі та рішення з промислової автоматизації. Виробничий процес на підприємстві включає виявлення та оцінку потреб бізнесу, архітектурне проєктування рішення, розроблення, тестування, інтеграцію, впровадження, навчання користувачів, подальшу експлуатацію та підтримку.

Таблиця 2.3

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Показники	Звітний рік (тис. грн)			
	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 084 441,00	922 374,00	744 309,00	801 016,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	982 920,00	821 891,00	664 317,00	675 859,00
Валовий прибуток	101 521,00	100 483,00	79 992,00	125 157,00
Інші операційні доходи	26 387,00	9 042,00	1 576,00	101,00
Адміністративні витрати	74 186,00	61 648,00	55 457,00	55 457,00

Продовження таблиці 2.3

Показники	Звітний рік (тис. грн)			
	2021	2022	2023	2024
Витрати на збут	45 010,00	34 305,00	17 165,00	16 239,00
Інші операційні витрати	6 607,00	2 032,00	5 492,00	16 164,00
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2 105,00	11 540,00	3 454,00	42 058,00
Чистий фінансовий результат	2 544,00	13 671,00	- 9 524,00	34 142,00
Необоротні активи	97 441,00	112 876,00	102 937,00	82 640,00
Оборотні активи	765 905,00	767 296,00	526 911,00	416 870,00
Власний капітал	79 771,00	107 182,00	97 657,00	131 799,00
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	783 575,00	772 990,00	532 191,00	367 711,00

*Розроблено автором на основі [61–64]

У 2021-2024 роках фінансові показники ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» демонстрували спад у 2022-2023 роках та відновлення у 2024 році, що є логічним для компанії, яка працює як ІТ-провайдер і сервісний партнер великої промислової групи. [61-64]

Оскільки підприємство обслуговує Групу Метінвест, діяльність якої суттєво постраждала внаслідок повномасштабного вторгнення, у 2022-2023 роках відбулося зниження чистого доходу та скорочення обсягів робіт через перегляд бюджетів, пріоритетів у Групі. На цьому тлі 2023 рік завершився збитком, що відображає складні умови функціонування та вплив зовнішніх факторів на попит на ІТ-послуги всередині Групи. Водночас у 2024 році компанія показала помітне покращення результатів: зросли валовий прибуток і рентабельність, а операційний та чистий фінансовий результат перейшли в позитивні показники. [65-67]

Такі зміни свідчать про стабілізацію обсягів замовлень і підвищення ефективності, зокрема через оптимізацію витрат, перегляд структури послуг і концентрацію на проєктах із більшою доданою вартістю. Додатково позитивною ознакою є зменшення поточних зобов'язань і зростання власного капіталу у 2024 році, що вказує на посилення фінансової стійкості. Загалом динаміка показників підтверджує, що фінансовий стан ТОВ «МЕТІНВЕСТ

ДІДЖИТАЛ» значною мірою залежить від операційної ситуації та інвестиційних пріоритетів Групи, однак у 2024 році компанія змогла адаптуватися та відновити результативність.

Основу кадрового складу становлять штатні працівники, а для частини спеціалістів застосовуються гіг-контракти. У структурі персоналу доцільно виокремлювати управлінський, експертно-технічний, сервісний та підтримувальний персонал, що відповідає функціональній та проєктній моделі організації діяльності.

Система планування й прогнозування трудових ресурсів у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» має прикладний характер і підпорядковується бізнес-потребам Товариства та Групи. Потреба в персоналі формується на основі портфеля цифрових проєктів, сервісного навантаження, внутрішніх заявок керівників, бюджетних обмежень і наявності штатних одиниць. Фактично кадрове планування здійснюється не як автономний процес, а як елемент загального ресурсного планування. Такий підхід є логічним для внутрішнього ІТ-підприємства, оскільки чисельність і компетентнісний склад персоналу визначаються не зовнішнім ринковим попитом, а пріоритетами цифрової трансформації, сервісної підтримки та розвитку корпоративних ІТ-рішень [45; 60]

Організація обліку й регулювання зайнятості трудових ресурсів у Товаристві є формалізованою та базується на штатному розкладі, посадових інструкціях, письмових трудових договорах, наказах про прийняття, кадрових заявах, правилах внутрішнього трудового розпорядку, а також локальних положеннях про дистанційну роботу, відпустки, оплату праці, систему управління ефективністю персоналу та кадрове адміністрування. Для окремих категорій спеціалістів застосовується спеціальний правовий режим Дія.City, у межах якого співпраця оформлюється через гіг-контракт. [68; 35; 69; 70]

Оцінювання ефективності роботи персоналу на підприємстві поєднує формальні та практичні інструменти. За внутрішніми матеріалами, у компанії застосовуються оцінювання результативності в межах випробувального

терміну, one-to-one зустрічі з керівником, опитувальники після першого тижня роботи та після завершення випробувального терміну, а також регулярний зворотний зв'язок від керівника і команди. На рівні групових і цифрових HR-процесів Товариство розвиває performance management на базі SAP SuccessFactors. [71]

Форми оплати праці, що використовуються на підприємстві, мають комбінований характер. Основою для штатних працівників є фіксована оплата праці, доповнена окремими бонусами, преміями та реферальними заохоченнями. Для частини спеціалістів, залучених у межах режиму Дія.City здійснюється як винагорода за гіг-контрактом. Додатково на підприємстві застосовуються елементи непрямой матеріальної та нематеріальної мотивації: програма корпоративної лояльності, партнерські знижки, окремі бенефіти, амбасадорські заохочення, брендovanі подарунки за участь у внутрішніх ініціативах та інші інструменти утримання персоналу. [35; 36]

Механізм врегулювання трудових конфліктів у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» ґрунтується на поєднанні локального кадрового супроводу та корпоративних правил Групи Метінвест. Первинне врегулювання спірних ситуацій передбачає участь безпосереднього керівника, HR-функції та напряму трудових відносин і кадрового адміністрування. На рівні Групи діє Кодекс етики, механізми повідомлення про порушення, лінія довіри Trust Line, а також Human Rights Policy, які закріплюють принципи поваги до працівника, недискримінації та етичного ведення бізнесу.

Підсумовуючи розглянуті вище елементи організаційно-економічної основи ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ», доцільно зробити проміжне зіставлення фактичної практики Товариства з теоретичною конструкцією п'яти підсистем системи управління персоналом (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Зіставлення фактичної практики ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» з
теоретичною конструкцією п'яти підсистем УП***

Підсистема УП	Стан у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»	Ключові інструменти та факти
1. Підбір (задоволення потреби в персоналі)	Сформована, із багатоканальною моделлю залучення	Близько 700 штатних працівників + 25 фахівців за гіг-контрактами; канали – work.ua, robota.ua, Djinni, DOU, LinkedIn, корпоративний сайт, нетворкінг, реферальна програма; первинний скринінг + структуроване інтерв'ю + інтерв'ю за компетенціями; критерії – hard skills та soft skills; за 2023-2025 рр. закрито 78/69/63 вакансії
2. Розвиток та навчання персоналу	Сформована, з акцентом на партнерські сертифікації	У 2025 році – 87 працівників пройшли навчання у партнерів за 16 темами загальною тривалістю 632 год; статуси Microsoft Gold Certified Partner, SAP Silver Partner, Micro Focus Gold Partner; співпраця з Cisco, Siemens, Schneider Electric; Метінвест Політехніка як член SAP University Alliance і Cisco Academy; членство в Дія.City Union
3. Оцінювання персоналу	Сформована, з цифровою підтримкою	Performance management на платформі SAP SuccessFactors; one-to-one зустрічі з керівником; опитувальники після першого тижня й після випробувального терміну; 95-98 % успішного проходження випробувального терміну; у 2025 році Товариство разом із Групою отримало нагороду SAP Quality Awards за трансформацію HR-функції
4. Мотивація та стимулювання персоналу	Сформована, з матеріальними й нематеріальними інструментами	Окремий напрям compensation and benefits; фіксована оплата + бонуси, премії, реферальні виплати; корпоративна програма лояльності «Сталевий бонус» (партнерські знижки Samsung, Sport Life та ін.); амбасадорство; брендована продукція як форма символічного визнання; гіг- контракти як альтернативна форма винагороди для частини спеціалістів
5. Забезпечення нормальних умов праці	Сформована, з адаптацією під воєнні та цифрові виклики	Резидент Дія.City (з 26.06.2023); локальні положення про дистанційну роботу, відпустки, оплату, систему управління ефективністю; «день тиші» як формат фокусної роботи без мітингів; внутрішні сервіси «Метаполіс», «ШІ-Єнот»; Кодекс етики Групи (від 2013); Human Rights Policy; механізми повідомлення про порушення та Trust Line

*Розроблено автором на основі [87, розд. 7-11; 88] та внутрішніх даних Товариства

На основі проведеного організаційно-економічного аналізу можна систематизувати сильні та слабкі сторони бізнес-моделі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ», а також зовнішні можливості та загрози її розвитку у вигляді SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз бізнес-моделі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Глибока галузева експертиза у промисловому IT за 12 напрямками (SAP, кібербезпека, дані, R&D, бізнес-застосунки, інфраструктура, Microsoft, індустриальні та хмарні рішення, аутсорсинг, E-Learning, програма 2Gather); - потужна партнерська екосистема (Microsoft Gold, SAP Silver, Micro Focus Gold, Cisco, Siemens, Schneider Electric, Honeywell, Axis Communications, R&M); - стабільне внутрішнє замовлення Групи Метінвест як гарантоване джерело завантаження; - статус резидента Дія.City з 26.06.2023 (знижена ставка ПДФО, гіг-контракти); - висока кадрова стабільність – відтік 6,9 % у 2025 році; - нагорода SAP Quality Awards 2025; - Проектний офіс у топ-5 PMO UA Awards 2021; - власна освітня екосистема через Метінвест Політехніку.	- Висока залежність від фінансового стану та стратегічних пріоритетів єдиного основного замовника (Групи Метінвест); - Вузька галузева спеціалізація на промисловому секторі обмежує масштабування у позагірничо-металургійних сегментах; - збитки 2023 року внаслідок зниження бюджетів Групи; - втрати значної частини маріупольського кадрового хабу, де була зосереджена істотна частина фахівців із бізнес-додатків, E-Learning та R&D; - історично невелика частка зовнішніх замовлень – вихід на зовнішній ринок розпочався лише з 2023 року.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Подальша диверсифікація доходу через розширення зовнішнього ринку (стратегія запущена у 2023 році); - зростання попиту на кібербезпекові послуги, штучний інтелект та оборонні цифрові рішення в Україні; - розширення SAP-практики на основі успішної трансформації HR-функції (SAP Quality Awards 2025); - потенційне приєднання до режиму Defence City для IT-сегменту оборонно-промислового комплексу; - розширення партнерської мережі через інтеграцію в Дія.City Union; - масштабування «Метаполіс», «ІШ-Єнот» та інших цифрових сервісів як власних продуктів для зовнішнього ринку.	- Затяжна війна та ризики обстрілів критичної інфраструктури; - Зростання мобілізаційного навантаження та можливий відтік IT-фахівців; - дефіцит цифрових компетенцій на ринку праці України; - курсова та макроекономічна нестабільність; - потенційні зміни податкового режиму Дія.City та інших стимулів IT-сектору; - підвищена конкуренція за таланти з боку зовнішніх IT-роботодавців, які пропонують вищі ставки в умовах глобального ринку праці.

*Розроблено автором на основі [45; 46; 47; 61-64] та внутрішніх даних

Товариства

2.2. Оцінка підходів до формування стратегії управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

Формування стратегії управління персоналом є комплексним процесом, який вимагає врахування багатьох чинників, зокрема мікро- та макросередовища, фінансового стану Групи і Товариства, а також загальних бізнес-цілей як самого Товариства, так і Групи в цілому. Практика розробки такої стратегії для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» базується на чіткій ієрархії:

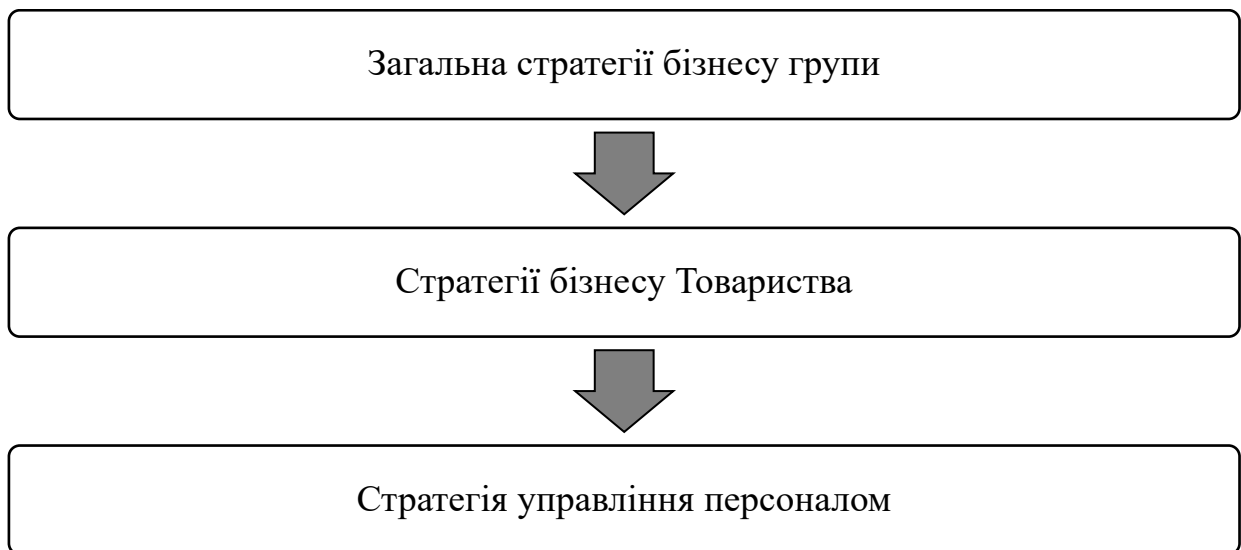


Рис. 2.3 Ієрархія розробки HR-цілей в стратегії управління персоналом*

*Розроблено автором

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» функціонує як внутрішній ІТ-бізнес-партнер Групи Метінвест, тому практика формування стратегії управління персоналом у Товаристві суттєво залежить від стратегічних пріоритетів, фінансового стану та операційних потреб материнської компанії і Групи в цілому. Компанія не функціонує як повністю автономний учасник зовнішнього ринку ІТ-послуг, а переважно забезпечує цифрову трансформацію виробничих і бізнес-процесів Групи, обслуговує її підприємства в Україні та за кордоном, а також реалізує повний цикл ІТ-рішень: від розробки й інтеграції до технічної підтримки, кібербезпеки, хмарної інфраструктури та управління даними. У зв'язку з цим кадрова

стратегія Товариства формується як похідна від загальної стратегії Групи, її портфеля цифрових проєктів і потреб внутрішніх замовників. Це означає, що потреба в персоналі, вимоги до компетенцій, чисельність команд та пріоритети розвитку кадрів визначаються відповідно до того, які саме напрями цифрової трансформації, сервісної підтримки та організаційних змін є критичними для бізнесу Групи на певному етапі. [45; 60]

Із початком повномасштабної війни у 2022 році Група зазнала значних втрат, унаслідок чого умови функціонування ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» суттєво ускладнилися, а навантаження на персонал значно зросло. Одним із найсерйозніших викликів для Групи Метінвест стала втрата операційного контролю над активами на сході України. Маріуполь до початку бойових дій відігравав важливу роль у діяльності компанії, оскільки саме там була зосереджена значна частина фахівців, залучених до супроводу бізнес-додатків, ERP-рішень, IT-інфраструктури та сервісної підтримки користувачів. У таких умовах фокус стратегії управління персоналом змістився від агресивного зростання та масштабування до антикризового перерозподілу ресурсів, утримання критично важливих працівників та підвищення операційної ефективності. Незважаючи на такі обставини, підприємству вдалося зберегти безперервність ключових IT-процесів і продовжити реалізацію проєктів цифрової трансформації завдяки високому рівню професійної підготовки працівників, наявності досвіду дистанційної взаємодії, активному використанню сучасних цифрових інструментів, гнучкості в організації роботи та здатності персоналу оперативно адаптуватися до кризових умов. У зв'язку з цим одним із головних завдань ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» є збереження ключових фахівців, які забезпечують підтримання діяльності компанії в необхідних масштабах і на належному якісному рівні. [65-67]

Вагомим чинником формування стратегії управління персоналом є також специфіка самого IT-ринку праці та високий рівень цифровізації управлінських процесів у компанії. Товариство працює в умовах дефіциту IT-

фахівців, високої конкуренції за нові компетенції та потреби в постійному оновленні знань відповідно до темпів розвитку цифрових технологій. За таких умов стратегія управління персоналом повинна бути орієнтована не лише на залучення нових працівників, а й на розвиток внутрішнього кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації персоналу, утримання ключових талантів і використання сучасних цифрових інструментів для підтримки HR-процесів. [45; 71]

Виходячи з наведених чинників, практику реалізації стратегії управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» доцільно розглядати за такими основними напрямками:

1. Рекрутинг і підбір персоналу
2. Орієнтація та адаптація
3. Розвиток кадрів, управління талантами, кадровий резерв
4. Мотивація та заохочення
5. Організація трудових відносин, кадрове адміністрування та дотримання внутрішніх політик
6. Комунікація та зворотний зв'язок

Рекрутинг і підбір персоналу в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» є одним із базових напрямів реалізації стратегії управління персоналом, оскільки саме через цей механізм Товариство забезпечує своєчасне залучення фахівців, компетенції яких відповідають поточним і перспективним потребам цифрової трансформації бізнесу Групи Метінвест. З огляду на те, що підприємство функціонує як внутрішній ІТ-бізнес-партнер Групи, рекрутинг у компанії має не лише операційний, а й стратегічний характер. Його основним завданням є не просто заповнення вакантних посад, а формування кадрового потенціалу, здатного підтримувати безперервність ІТ-сервісів, реалізовувати проекти впровадження нових цифрових рішень, супроводжувати ERP-системи, інфраструктуру, кібербезпеку та інші критично важливі напрями діяльності. [45; 60]

Практика рекрутингу в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» базується на використанні комбінованої моделі залучення кандидатів, що поєднує як зовнішні, так і внутрішні джерела пошуку. До основних каналів найму належать широкопрофільні джобсайти (work.ua та robota.ua), спеціалізовані IT-ресурси (Djinni та DOU), розділ вакансій на корпоративному сайті, професійна мережа LinkedIn, спільноти й канали в соціальних мережах і месенджерах, нетворкінг, самостійні звернення кандидатів на рекрутингову електронну адресу, а також рекомендації діючих працівників. Важливе місце у системі підбору посідають колишні працівники Товариства та інших підприємств Групи та переведення працівників усередині корпоративного середовища. Окремо варто відзначити використання реферальної програми «Приведи друга», яка передбачає заохочення працівників за успішну рекомендацію кандидата на відкриту вакансію. Така система дозволяє компанії одночасно розширювати охоплення ринку праці, підвищувати якість пошуку та зменшувати ризик тривалого незакриття критичних вакансій.

Процес відбору персоналу в Товаристві має чітко структурований характер і передбачає тісну взаємодію між HR-функцією та внутрішнім замовником вакансії. На першому етапі здійснюється погодження заявки на підбір, у межах якого уточнюються умови роботи, кваліфікаційні вимоги, ключові компетенції кандидата та критерії оцінювання. Після цього рекрутер організовує публікацію вакансії та проводить пошук кандидатів через доступні джерела, здійснює первинний скринінг резюме, відбирає релевантні профілі й проводить телефонні або онлайн-інтерв'ю. За результатами первинного відбору кандидатури разом із коментарями рекрутера передаються на розгляд замовнику вакансії. Наступним етапом є співбесіда з кандидатами, що зацікавили керівника, за участю рекрутера та представника функціонального підрозділу. Залежно від специфіки посади додатково можуть застосовуватись технічні або тестові завдання, збір рекомендацій щодо фінального кандидата, а в окремих випадках заключна співбесіда з керівником

вищого рівня. Завершується процес формуванням пропозиції про працевлаштування та погодженням умов виходу кандидата на роботу.

Оцінювання кандидатів у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» здійснюється з використанням підходів, що дозволяють оцінити не лише професійні знання, а й здатність працювати в корпоративному та проєктному середовищі. Інструментарій оцінювання охоплює структуроване інтерв'ю, інтерв'ю за компетенціями, проєктивні методики, а для окремих вакансій багатофакторні опитувальники та елементи тестових завдань. Формат співбесіди обирається залежно від рівня позиції та характеру вакансії і може бути телефонним, дистанційним або очним.

Основними критеріями відбору в Товаристві є *hard skills* і *soft skills* кандидата. До першої групи належать фахові знання, рівень володіння конкретними інструментами, програмами, технологіями, а також релевантний досвід роботи. До другої – стиль роботи, здатність до взаємодії в команді, підхід до розв'язання робочих завдань, адаптивність, відповідальність та інші поведінкові компетенції, важливі для діяльності в проєктному й сервісному середовищі. При цьому суттєвою особливістю практики рекрутингу в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» є дотримання принципу недискримінаційного підходу до добору персоналу. Відбір здійснюється виключно за професійними й діловими якостями, без висування вимог, пов'язаних із віком, статтю, релігією, національністю чи іншими соціально-демографічними ознаками. Такий підхід відповідає сучасним принципам соціально відповідального управління персоналом і сприяє формуванню більш відкритого та інклюзивного кадрового середовища.

Рекрутинг і підбір персоналу в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» являють собою системно організований напрям кадрової стратегії, який поєднує багатоканальний пошук кандидатів, структурований механізм відбору, партнерську взаємодію HR-служби з керівниками функціональних підрозділів та орієнтацію на оцінку реальних професійних і поведінкових компетенцій. У стратегічному вимірі така практика дозволяє Товариству

забезпечувати своєчасне залучення необхідних спеціалістів, підтримувати безперервність ключових цифрових процесів і формувати кадрову основу для подальшого розвитку ІТ-функції в межах Групи Метінвест.

За даними за 2023-2025 роки, у Товаристві спостерігалось поступове зниження кількості закритих вакансій: з 78 у 2023 році до 69 у 2024 році та 63 у 2025 році. Така динаміка свідчить про перехід від більш інтенсивного набору персоналу до більш вибіркового та цільового закриття кадрових потреб. Водночас рівень загального відтоку працівників знизився з 10,4% у 2023 році до 8,0% у 2024 році та 6,9% у 2025 році, що свідчить про поступове підвищення кадрової стабільності. Додатково позитивним показником є збереження частини стажерів у компанії: у 2023 році після стажування залишилося 12 осіб, у 2024 році – 8 осіб, а у 2025 році – 11 осіб. Це дозволяє розглядати стажерські програми як один із каналів формування майбутнього кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.6

Основні показники рекрутингу та кадрової стабільності у 2023–2025 роках*

Рік	Закрито вакансій, ос.	Стажери, які залишилися, ос.	Працівники, які залишили компанію, ос.	Загальний відтік, %
2023	78	12	51	10,4
2024	69	8	62	8,0
2025	63	11	51	6,9

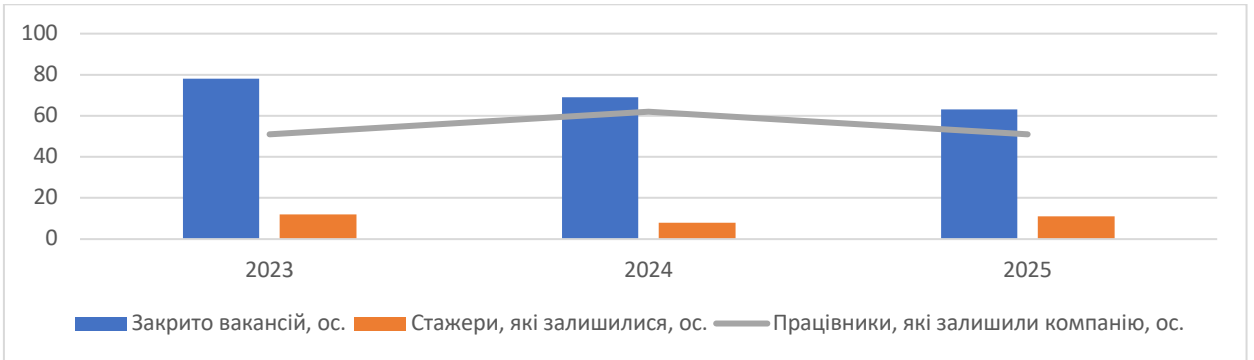


Рис. 2.4 Динаміка закриття вакансій та рівня відтоку персоналу у 2023-2025 роках*

*Розроблено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

Додатковим свідченням ефективності системи рекрутингу є статистика проходження кандидатів по воронці відбору. Водночас наповнення воронки суттєво залежить від типу вакансії, рівня дефіцитності компетенцій і складності функціональних вимог. Для окремих посад релевантний кандидат може бути знайдений уже серед 4-5 резюме, тоді як для інших у процесі відбору може розглядатися 120-150 осіб, і при цьому вакансія все одно не буде закрита через відсутність належного збігу з вимогами.

У середньому воронка рекрутингу в Товаристві має такий вигляд: 75-90 відгуків або резюме, 8-15 первинних інтерв'ю з рекрутером, 2-4 кандидати, подані на розгляд керівнику, 2-3 фінальні співбесіди та 1 фіналіст. Показник успішного проходження випробувального терміну становить 95-98%, що свідчить про достатньо високу якість відбору та загалом точне узгодження вимог вакансії з професійними й поведінковими характеристиками кандидатів

Таблиця 2.7

Усереднена воронка рекрутингу в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Етап воронки	Діапазон показника	Умовно усереднене значення	Аналітичний зміст
Відгуки / резюме	75-90	82-83	Формують первинне поле для скринінгу кандидатів.
Первинні інтерв'ю з рекрутером	8-15	11-12	Дають змогу відібрати релевантні профілі для подальшого розгляду.
Кандидати на розгляд керівнику	2-4	3	Етап звуження вибору до найбільш придатних кандидатур.
Фінальні співбесіди	2-3	2-3	Поглиблене оцінювання професійної та поведінкової відповідності.
Фіналіст	1	1	Кандидат, щодо якого формується пропозиція про працевлаштування.
Успішне проходження випробувального терміну	95-98%	96-97%	Підтверджує високу якість відбору та релевантність найму.

*Розроблено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

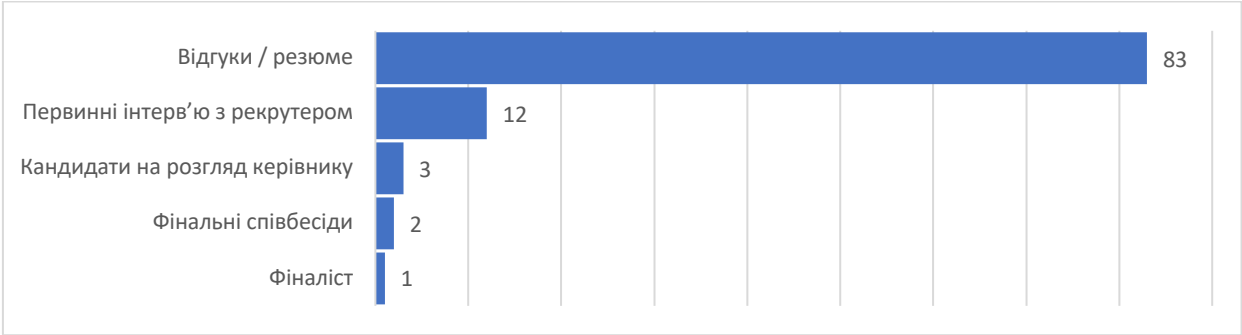


Рис. 2.5 Усереднена воронка рекрутингу*

*Розроблено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

Таблиця 2.8

Аналіз напрямку «Рекрутинг і підбір персоналу» у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Напрямок	Реалізація у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»	Сильні сторони	Слабкі сторони
Рекрутинг і підбір персоналу	Багатоканальна модель залучення кандидатів: широкопрофільні джобсайти (work.ua, robota.ua), спеціалізовані ІТ-ресурси (Djinni, DOU), корпоративний сайт, LinkedIn, нетворкінг, реферальна програма. Структурований процес відбору: погодження заявки, публікація вакансії, скринінг, інтерв'ю з рекрутером, тестове завдання, інтерв'ю з керівником, оцінка soft+hard skills, фінальна співбесіда. Дані за 2023-2025 рр.: закрито 78, 69, 63 вакансії; відтік знизився з 10,4 % до 6,9 %; воронка 75-90 → 1 з 95-98 % успіху на випробувальному.	Системний характер процесу з чітким розподілом ролей між рекрутером і внутрішнім замовником; багатоканальність джерел залучення; сучасні методики (структуроване інтерв'ю, інтерв'ю за компетенціями); орієнтація на soft + hard skills; стабільне зниження плинності (6,9 % у 2025 проти 10,4 % у 2023) та висока якість відбору (95-98 % успішного проходження випробувального).	Зниження кількості закритих вакансій (78 → 63) свідчить про переважну орієнтацію на закриття поточних потреб без активного нарощування експертизи; відсутність опублікованих метрик time-to-hire та cost-per-hire; для частини дефіцитних позицій воронка може досягати 120-150 кандидатів без знаходження релевантного; обмежене застосування AI-driven sourcing та ATS-аналітики порівняно з провідними ІТ-компаніями.

*Розроблено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

Виявлені слабкі сторони – обмежена цифровізація рекрутингу (відсутність AI-driven sourcing і метрик time/cost-per-hire) та довга воронка на дефіцитних позиціях.

Орієнтація та адаптація персоналу в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» є важливим напрямом реалізації стратегії управління персоналом, оскільки від якості входження нового працівника в організацію безпосередньо залежить швидкість його включення в робочі процеси, рівень продуктивності на початковому етапі та загальна стабільність кадрового складу. Для внутрішнього ІТ-бізнес-партнера Групи Метінвест цей напрям має особливе значення, адже новий працівник повинен у стислі строки адаптуватися не лише до внутрішніх правил компанії, а й до специфіки роботи в проєктному та сервісному середовищі, де важливими є швидкість комунікації, координація з кількома підрозділами, розуміння корпоративних процедур і готовність працювати в умовах високої відповідальності за безперервність цифрових процесів.

Практика орієнтації та адаптації персоналу в Товаристві має поетапний і формалізований характер та розпочинається ще до фактичного виходу працівника на роботу. На етапі преонбордингу здійснюється підготовка робочого місця, техніки, облікового запису, корпоративних доступів, перепустки, а також інших організаційних умов, необхідних для повноцінного старту працівника. У разі потреби новому співробітнику надається супровід щодо оформлення зарплатного рахунку, узгодження адміністративних деталей і взаємодії з внутрішніми службами. Такий підхід дає змогу уникнути організаційних збоїв у перший день роботи та забезпечує більш упорядкований і контрольований початок трудових відносин.

Безпосередній етап онбордингу охоплює перший робочий день, перший тиждень і подальший період проходження випробувального терміну. У перші дні працівник ознайомлюється з основними внутрішніми процесами, правилами взаємодії, корпоративними сервісами, маршрутами подання типових запитів, а також проходить необхідні інструктажі й процедури, пов'язані з охороною праці, інформаційною безпекою, комплаєнсом та іншими внутрішніми політиками. Важливою складовою цього етапу є постановка цілей на випробувальний термін, щоб працівник від самого

початку розумів свої завдання, критерії оцінювання та очікуваний результат роботи. Це знижує рівень невизначеності для нового співробітника та сприяє більш швидкому входженню в посаду.

Суттєву роль у процесі адаптації відіграє постійна підтримка з боку HR-функції, безпосереднього керівника та досвідчених колег. У Товаристві практика супроводу новачка передбачає регулярні one-to-one зустрічі, під час яких обговорюються поточні завдання, труднощі адаптації, потреба у додаткових поясненнях і загальний прогрес проходження випробувального терміну. У середині випробувального періоду проводиться проміжна зустріч із керівником, під час якої оцінюється виконання поставлених завдань, визначаються проблемні питання та за потреби коригуються очікування. Наприкінці випробувального терміну організовується фінальна зустріч, на якій підбиваються підсумки адаптації та ухвалюється остаточне рішення щодо подальшої роботи працівника в компанії. Така система свідчить про те, що адаптація в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» має не стихійний, а керований характер, поєднуючи адміністративний супровід, організаційну підтримку та управлінський контроль.

Окремим елементом цієї системи є використання опитувальників зворотного зв'язку, які інтегровані в процес адаптації на двох контрольних етапах. Після завершення першого робочого тижня новому працівнику надсилається опитувальник, що дає змогу оцінити його перше враження від компанії, зрозумілість цілей і завдань на випробувальний термін, своєчасність надання техніки та доступів, наявність підтримки з боку ментора, команди, керівника і HR, а також достатність інформації про структуру компанії, внутрішні процеси та корпоративні цінності. Після завершення випробувального терміну застосовується другий опитувальник, за допомогою якого аналізуються загальний досвід адаптації, якість зворотного зв'язку, атмосфера в команді, відповідність фактичних завдань очікуванням працівника, оцінка умов праці, задоволеність роботою та готовність рекомендувати компанію як місце працевлаштування. Включення таких

інструментів до процесу адаптації свідчить про орієнтацію Товариства не лише на формальне проходження випробувального терміну, а й на постійне вдосконалення досвіду нового працівника.

За наявною внутрішньою інформацією, показник успішного проходження випробувального терміну становить 95–98%, що свідчить про достатньо високу якість первинного входження працівників у посаду та узгодженість між етапами добору, орієнтації й адаптації. У цілому це дозволяє зробити висновок, що система орієнтації та адаптації персоналу в Товаристві є структурованою, поетапною та спрямованою на швидке й кероване включення нового працівника в професійне середовище компанії.

Таблиця 2.9

Основні етапи орієнтації та адаптації персоналу у ТОВ «МЕТІНВЕСТ
ДІДЖИТАЛ»

Етап	Зміст	Відповідальні	Інструменти контролю
Преонбординг	Підготовка робочого місця, техніки, облікового запису, доступів, перепустки, адміністративних умов для виходу працівника	HR-функція, суміжні служби, керівник підрозділу	Перевірка готовності робочого місця та доступів до дати виходу
Перший робочий день	Ознайомлення з базовими внутрішніми процесами, маршрутами звернень, інструктажами та правилами взаємодії	HR, безпосередній керівник, досвідчені колеги	Вступні зустрічі, проходження обов'язкових інструктажів
Перший тиждень	Включення в команду, підтримка в поточних питаннях, роз'яснення робочих завдань і критеріїв оцінювання	HR, керівник, ментор/наставник	Опитувальник після першого тижня, one-to-one комунікація
Середина випробувального терміну	Проміжна оцінка виконання завдань, обговорення труднощів адаптації, коригування очікувань і плану входження в роль	Керівник, працівник, за потреби HR	Проміжна зустріч керівника з працівником

*Розроблено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

Таблиця 2.10

Зміст опитувальників зворотного зв'язку в процесі адаптації

Контрольна точка	Що оцінюється
Після першого робочого тижня	Перше враження від роботи, зрозумілість цілей на випробувальний термін, своєчасність надання техніки і доступів, підтримка з боку ментора, команди, керівника та HR, достатність інформації про компанію і процеси
Після завершення випробувального терміну	Загальний досвід адаптації, якість зворотного зв'язку, атмосфера в команді, відповідність фактичних завдань очікуванням працівника, оцінка умов праці, рівень задоволеності роботою та готовність рекомендувати компанію

*Розроблено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

Таблиця 2.11

Аналіз напрямку «Орієнтація та адаптація персоналу» у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Напрямок	Реалізація у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»	Сильні сторони	Слабкі сторони
Орієнтація та адаптація персоналу	Поетапна формалізована модель: преонбординг → онбординг → випробувальний термін, супровід HR і керівником через one-to-one та проміжну зустріч у середині випробувального. Опитувальники зворотного зв'язку на двох контрольних точках – після першого тижня та після завершення випробувального терміну. Показник успішного проходження випробувального – 95-98 %.	Поетапна структура з чіткою послідовністю; формалізовані контрольні точки 1-й тиждень / середина / завершення; інтеграція опитувальників зворотного зв'язку; супровід через one-to-one з керівником і HR; високий показник успішного проходження випробувального (95-98 %).	Відсутність персоналізованих онбординг-маршрутів залежно від рівня позиції; обмежена цифровізація – використання LMS-чек-листів і онбординг-ботів не зафіксоване; немає метрики 30-day attrition та onboarding eNPS; програма buddy/наставництва не формалізована; адаптація у гібридному режимі для віддалених регіонів потребує додаткових механізмів зміцнення довіри з командою.

*Розроблено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

Слабкі сторони – відсутність персоналізованих маршрутів, неформалізована програма buddy/наставництва та відсутність метрик 30-day attrition і onboarding eNPS.

Розвиток кадрів, управління талантами та формування кадрового резерву в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» є одним із ключових напрямів реалізації стратегії управління персоналом, оскільки діяльність Товариства як внутрішнього ІТ-бізнес-партнера Групи Метінвест вимагає постійного оновлення знань, розширення цифрових компетенцій і своєчасного забезпечення бізнесу фахівцями дефіцитних напрямів. Практика розвитку персоналу в компанії формується під впливом кількох чинників: стратегічних пріоритетів Групи і самого Товариства, портфеля цифрових проєктів, глобальних тенденцій ринку праці, вимог партнерів і вендорів до сертифікації, а також внутрішніх запитів працівників і функціональних підрозділів. У зв'язку з цим розвиток кадрів у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» має безперервний, прикладний і стратегічно орієнтований характер, а його головною метою є підтримання високої професійної спроможності команд у межах усієї цифрової екосистеми Групи. [45; 75; 76]

Важливе місце в цій системі посідає навчання за участю партнерів, оскільки саме воно забезпечує актуалізацію експертизи за ключовими технологічними напрямками та підтримує здатність компанії реалізовувати складні проєкти цифрової трансформації. Товариство офіційно позиціонує себе як Microsoft Gold Certified Partner, SAP Silver Partner і Micro Focus Gold Partner, а також розвиває партнерську екосистему з Cisco, Siemens, Schneider Electric, Honeywell, Axis Communications, R&M та іншими технологічними компаніями. Зокрема, працівники Товариства постійно проходять навчання за напрямками Cloud Platform, Data Platform, Windows and Devices, DevOps, Data Analytics, Application Development, Application Integration, а також SAP за рішеннями SAP Sales Cloud, SAP SuccessFactors, SAP Ariba та SAP S/4HANA. [75; 76]

За внутрішніми даними Товариства, у 2025 році 87 працівників проходили навчання у партнерів за 16 темами загальною тривалістю 632 години. У 2024 році було підписано членську співпрацю з Дія.City Union та відвідано 5 профільних подій, що сприяло розширенню професійних

контактів, доступу до актуальних галузевих практик і включенню працівників у ширший професійний контекст. У 2023 році для працівників було доступно 7 навчальних курсів загальною тривалістю 2500 годин. [76]

Потреба в навчанні формується не стихійно, а з урахуванням зовнішніх трендів, бізнес-пріоритетів компанії, нових проєктів, вимог партнерів до сертифікації та індивідуальних потреб підрозділів. Таким чином, розвиток кадрів у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» ґрунтується на поєднанні стратегічного планування, партнерського навчання та прикладної орієнтації на майбутні потреби бізнесу.

Управління талантами доцільно розглядати як сукупність процесів, спрямованих на виявлення, підтримку та розвиток працівників, що мають високий потенціал і є критично важливими для довгострокової стійкості компанії. У цьому аспекті важливу роль відіграє цифровізація HR-процесів, HR-аналітика та регулярне оцінювання результативності. Товариство постійно використовує і проводить HR-аналітики у роботі з персоналом, а у 2025 році разом із Групою Метінвест отримала SAP Quality Awards за трансформацію процесу оцінювання персоналу на основі SAP SuccessFactors. [71]

Формування кадрового резерву в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» характеризується багатоканальним підходом, що передбачає чотири основні джерела поповнення: внутрішній розвиток працівників із метою подальшого просування або розширення функціоналу; стажерські програми як механізм поповнення молодими спеціалістами; зовнішній резерв кандидатів за результатами рекрутингу попередніх періодів; підтримання професійного зв'язку з колишніми працівниками. Важливим інституційним інструментом формування резерву є співпраця з Метінвест Політехнікою – членом SAP University Alliance та Cisco Academy, що забезпечує доступ до випускників із початковою сертифікацією за критичними технологічними напрямками.

Таким чином, розвиток кадрів, управління талантами та формування кадрового резерву в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» мають комплексний і стратегічний характер та виступають важливою умовою стабільності ІТ-

функції, її адаптивності до змін і здатності забезпечувати потреби бізнесу Групи Метінвест у критично важливих цифрових компетенціях.

Таблиця 2.12

Аналіз напрямку «Розвиток кадрів, управління талантами та кадровий резерв»
у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Напрямок	Реалізація у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»	Сильні сторони	Слабкі сторони
Розвиток кадрів і управління талантами	Партнерські сертифікації (Microsoft Gold, SAP Silver, Micro Focus Gold, Cisco, Siemens, Schneider Electric); у 2025 році – 87 працівників пройшли навчання у партнерів за 16 темами (632 год); у 2023 р. – 7 курсів (2500 год); у 2024 р. – підписано співпрацю з Дія.City Union, відвідано 5 профільних подій. Кадровий резерв формується через стажерські програми, співпрацю з Метінвест Політехнікою (член SAP University Alliance та Cisco Academy).	Стратегічна орієнтація на партнерські сертифікації як інструмент актуалізації компетенцій; багатоканальна екосистема навчання (партнери, Дія.City Union, Метінвест Політехніка); інтеграція з SAP SuccessFactors; нагорода SAP Quality Awards 2025; диверсифікація джерел кадрового резерву.	Зниження загального обсягу навчання з 2500 до 632 годин (2023 → 2025) свідчить про скорочення інвестицій у розвиток; відсутність задокументованих індивідуальних планів розвитку (IDP); програми менторингу та коучингу мають фрагментарний характер; немає публічних HiPo-програм; обмежена аналітика прогнозування дефіциту компетенцій.

*Розроблено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

Слабкі сторони – скорочення обсягу навчання з 2500 до 632 годин, відсутність формалізованих IDP та HiPo-програм.

Мотивація та заохочення в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» мають комплексний характер і реалізуються через поєднання матеріальних, нематеріальних та організаційних стимулів. Для компанії, яка функціонує як внутрішній IT-бізнес-партнер Групи Метінвест, система мотивації має особливе значення, оскільки її завданням є не лише забезпечення належного рівня оплати праці, а й утримання ключових фахівців, підтримання їхньої залученості, лояльності та готовності працювати в умовах підвищеної інтенсивності, швидкої зміни бізнес-пріоритетів і високої конкуренції за

цифрові компетенції. У зв'язку з цим мотиваційна політика Товариства формується як багаторівнева система, що охоплює фіксовану винагороду, додаткові заохочення, корпоративні бенефіти, програми лояльності, практики нематеріального визнання та інструменти створення комфортного робочого середовища.

Матеріальна складова мотивації в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» базується на фіксованій винагороді, а також на додаткових формах стимулювання у вигляді бонусів, премій та окремих заохочувальних виплат. На підприємстві функціонує окремий напрям «compensation and benefits», у межах якого погоджуються бюджетні параметри вакансій, рівень винагороди та відповідність умов найму внутрішній логіці компенсаційної політики. Це свідчить про те, що система оплати праці в Товаристві не є ситуативною, а координується в межах окремої функції управління винагородою. Додатковим прикладом матеріального стимулювання є реферальна програма «Приведи друга», за якою працівник отримує грошове заохочення у розмірі 12 тис. грн, у разі успішної рекомендації кандидата на відкриту вакансію. Така практика поєднує мотиваційну й кадрову функції, оскільки одночасно сприяє залученню персоналу та підвищує залученість працівників до забезпечення компанії новими фахівцями.

Важливою частиною системи заохочення є корпоративні бенефіти та програми лояльності. Програма «Сталевий бонус», яка функціонує як корпоративна програма лояльності та передбачає доступ працівників до партнерських пропозицій і знижок. до таких бенефітів належать, зокрема, корпоративні знижки на техніку Samsung, різні сервіси з підпискою та спеціальні умови відвідування спортивних клубів Sport Life. Такий практичний інструмент немонетарної підтримки працівників підвищує привабливість роботодавця та створює для персоналу додаткову споживчу цінність поза межами базової заробітної плати.

В компанії діє практика відзначення працівників за участь у корпоративних активностях, вебінарах, обговореннях та ініціативах із подання

ідей. Однією з форм такого заохочення є вручення брендованої продукції компанії, що виконує функцію символічного визнання внеску працівника в розвиток корпоративного середовища. Важливу роль у системі нематеріальної мотивації відіграє також амбасадорство. Працівники, які долучаються до внутрішніх і зовнішніх комунікаційних ініціатив, підтримують бренд роботодавця, беруть участь у поширенні інформації про досягнення компанії та активізують присутність Товариства в професійних комунікаційних каналах, можуть отримувати окремі немонетарні бенефіти. Таким чином, амбасадорство в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» виконує подвійну функцію: з одного боку, воно сприяє підсиленню корпоративної ідентичності та зовнішнього бренду роботодавця, а з іншого – це виступає інструментом визнання активних і лояльних працівників.

Окремим напрямом системи мотивації є організаційне забезпечення умов праці. Цей напрям охоплює не лише класичні пільги, а й управлінські рішення, спрямовані на підвищення якості щоденної робочої взаємодії. В організаційному дизайні ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» передбачено формат «день тиші» – визначений період робочого часу без мітингів і дзвінків, що створює умови для зосередженої когнітивної роботи. Додатковими інструментами підтримки залученості виступають внутрішні цифрові сервіси «Метаполіс» та «ШІ-Єнот», які спрощують взаємодію працівника з корпоративною інфраструктурою.

Таблиця 2.13

Аналіз напрямку «Мотивація та заохочення» у ТОВ «МЕТІНВЕСТ
ДІДЖИТАЛ»*

Напрямок	Реалізація у Товаристві	Сильні сторони	Слабкі сторони
Мотивація та заохочення	Комбінована система: матеріальна (фіксована оплата + бонуси, премії, реферальні) та нематеріальна. Напрямок compensation and benefits узгоджує параметри вакансій.	Багатовимірна структура – матеріальні + нематеріальні + організаційні стимули; окремий compensation and benefits-напрямок; програма «Сталевий бонус»;	Відсутність публічних даних щодо salary competitiveness; немає системних метрик eNPS та recognition coverage;

Продовження таблиці 2.13

Напрямок	Реалізація у Товаристві	Сильні сторони	Слабкі сторони
Мотивація та заохочення	Програма «Сталевий бонус» – партнерські знижки Samsung, Sport Life. Брендowana продукція; амбасадорство; «день тиші»; гіг-контракти як альтернативна форма винагороди.	амбасадорство підвищує внутрішню залученість; «день тиші»; гнучкість юридичної форми (трудовий договір / гіг-контракт).	Сталевий бонус» обмежений переважно партнерськими знижками без розширених варіантів life-event-підтримки (медичні бенефіти, психологічна підтримка); реферальна програма не має публічних KPI ефективності.

*Розроблено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

Слабкі сторони – відсутність порівняння з ринком за salary competitiveness, відсутність системних eNPS-замірів та обмежені варіанти life-event-підтримки.

Організація трудових відносин у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» має системний і формалізований характер та базується на поєднанні вимог трудового законодавства України, спеціальних норм для резидентів Дія.City, локальних актів Товариства та корпоративних політик Групи Метінвест. З огляду на те, що Товариство функціонує як внутрішній ІТ-бізнес-партнер Групи, система трудових відносин у ньому повинна одночасно забезпечувати юридичну визначеність статусу працівника, стабільність кадрових процесів, адміністративну керованість і відповідність єдиним корпоративним стандартам поведінки, безпеки, етики та захисту прав людини. У практичному вимірі цей напрям охоплює оформлення трудових і суміжних відносин, ведення кадрової документації, адміністрування кадрових процедур, підготовку внутрішньої та зовнішньої звітності, а також контроль за дотриманням внутрішніх правил і політик компанії та Групи. Service Management System Policy Групи поширюється на всі ІТ-послуги, процеси, персонал та інфраструктуру, а відповідальність за її виконання покладається на керівництво, service management team, service owners і весь персонал, включно з контракторами. [68; 35; 69; 77]

Організаційною основою трудових відносин у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» є затверджена структура підприємства, яка складається з департаментів і дирекцій верхнього рівня, управлінь, відділів і груп. Саме на цій структурі базується формування штатного розкладу, у якому фіксуються посади, чисельність, оклади, табельні номери та коди посад відповідно до чинного класифікатора. Наступним рівнем деталізації виступають посадові інструкції, у яких визначаються функції працівника, його права, відповідальність, підпорядкованість і кваліфікаційні вимоги. [78]

До основних локальних актів, що регламентують цю сферу в Товаристві, належать правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про дистанційну роботу, положення про відпустки, положення про оплату праці, положення про систему управління ефективністю персоналу та положення про кадрове адміністрування. Під час пандемії COVID-19 правила внутрішнього трудового розпорядку в Товаристві були адаптовані під перехід на дистанційний формат роботи, а в їх змісті були закріплені відповідні режими праці. [78; 72]

Важливою особливістю організації трудових відносин у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» є використання різних правових форм залучення фахівців. Система трудових відносин у Товаристві є диференційованою та поєднує класичну трудову модель із спеціальними режимами співпраці, доступними для резидентів Дія.City. У компанії переважають штатні працівники, однак паралельно застосовуються і гіг-контракти, орієнтовно, 700 штатних працівників і близько 25 осіб, які працюють у форматі гіг-контрактів. [35]

Слабкі сторони – обмежена частка гіг-контрактів (3,5 %), повільна адаптація локальних актів до нових нормативних реалій та централізована модель Trust Line.

Для працівників, які залучені за гіг-контрактами, можуть відрізнятися окремі умови перебування в компанії, зокрема порядок відсутностей, пільги, оплата лікарняних і кількість днів щорічної відпустки.

Таблиця 2.14

Аналіз напрямку «Організація трудових відносин, кадрове адміністрування та дотримання внутрішніх політик» у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Напрямок	Реалізація у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»	Сильні сторони	Слабкі сторони
Трудові відносини та кадрове адміністрування	Поєднання вимог трудового законодавства, спеціальних норм Дія.City (з 26.06.2023), локальних актів і корпоративних політик Групи. Затверджена структура департаментів, штатний розклад, посадові інструкції. Локальні акти: правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про дистанційну роботу, відпустки, оплату праці, кадрове адміністрування. 700 штатних + 25 гіг-контрактів. Кодекс етики (з 2013), Human Rights Policy, механізм Trust Line.	Високий рівень формалізації локальних актів; поєднання класичної трудової моделі з гнучкими формами Дія.City; статус резидента Дія.City з 26.06.2023; інтеграція з корпоративними стандартами Групи (Кодекс етики, Human Rights Policy, Trust Line); чіткий перехід на дистанційний формат у пандемійних і воєнних умовах.	Невелика частка гіг-контрактів (25 з 725 – близько 3,5 %) обмежує можливості гнучкого залучення фахівців на проєктній основі; немає публічних метрик щодо швидкості й якості кадрового документообігу; адаптація локальних актів до нових режимів (мобілізація, оборонне замовлення) потребує систематичного оновлення; механізм Trust Line адмініструється на рівні Групи, а не Товариства.

*Розроблено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

Кадрове адміністрування в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» має послідовний і процесно організований характер. Воно починається ще до фактичного виходу працівника на роботу та охоплює оформлення необхідних документів, підготовку внутрішніх доступів, створення облікового запису, організацію робочого місця, передачу даних для бухгалтерського супроводу, а також подальше документальне ведення трудових відносин.

Кодекс етики Групи Метінвест був створений і впроваджений у 2013 році та встановлює етичні норми і стандарти ведення бізнесу, якими щоденно мають керуватися працівники компаній Групи. У самому Кодексі зафіксовано, що співробітники зобов'язані вивчати Кодекс, ставити запитання у складних

ситуаціях, дотримуватися його положень та якнайшвидше повідомляти про потенційні або реальні порушення закону, Кодексу етики, політик і процедур. [72; 73]

Крім того, на рівні Групи діє Політика у сфері забезпечення прав людини, яка прямо вимагає ставитися до співробітників із повагою та гідністю в середовищі, вільному від утисків і незаконної дискримінації, а також декларує такі принципи, як повага на робочому місці, безпечні умови праці, гідна заробітна плата та пільги, свобода об'єднань і право на колективні переговори. [74]

Локальне кадрове адміністрування та внутрішні процедури мають узгоджуватися не лише з формальними нормами трудового права, а й із корпоративними стандартами недискримінації, поваги до працівника, безпеки, доброчесної поведінки й механізмів повідомлення про порушення.

Такий підхід забезпечує юридичну визначеність статусу працівників, належну організацію кадрових процесів і відповідність діяльності Товариства сучасним вимогам трудового права, корпоративного комплаєнсу та внутрішнього управління.

Комунікація та зворотний зв'язок у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки забезпечують узгодженість дій працівників, своєчасне інформування про зміни в діяльності компанії, підтримання корпоративної культури та залучення персоналу до внутрішніх ініціатив. Для Товариства як внутрішнього ІТ-бізнес-партнера Групи Метінвест ефективна комунікація має особливе значення, адже працівники взаємодіють не лише всередині власних команд, а й з численними внутрішніми замовниками, функціональними підрозділами та підприємствами Групи. У зв'язку з цим система внутрішніх комунікацій у компанії має багатоканальний характер і поєднує офіційні, напівформальні та інтерактивні формати взаємодії.

Основними каналами внутрішньої комунікації в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» є корпоративний портал Групи, внутрішня соціальна мережа

Viva Engage (Yammer), «Метаполіс», офіційні інформаційні акаунти, внутрішні публікації про сервіси, зміни та корпоративні ініціативи, а також вебінари й інші інтерактивні формати взаємодії. Окрему роль у комунікації відіграють більш гнучкі та персоналізовані формати подання інформації, зокрема використання корпоративного персонажа «ШП-Єнота» для нагадувань і сервісних повідомлень, що робить внутрішню взаємодію менш формалізованою та більш доступною для працівників. Такий підхід свідчить про прагнення Товариства не обмежуватися лише адміністративним інформуванням, а формувати середовище, у якому працівник отримує не тільки офіційні повідомлення, а й відчуття включеності в корпоративний простір.

Важливе місце в системі комунікацій посідає лідерська комунікація. Її основним форматом виступають town hall meetings, які проводяться у Товаристві приблизно тричі на рік. Рівень залученості працівників у такі зустрічі становить близько 80 % персоналу, що засвідчує достатньо високий інтерес до стратегічних і операційних питань діяльності компанії. Town hall meetings виконують подвійну функцію: інформаційну (доведення стратегічних рішень та операційних пріоритетів) і консолідаційну (підтримання спільного бачення цілей організації в умовах гібридного робочого середовища).

Система зворотного зв'язку в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» також є досить розвиненою та включає як формалізовані, так і більш гнучкі механізми. До формалізованих інструментів належать опитувальники після першого робочого тижня та після завершення випробувального терміну, за допомогою яких оцінюються якість комунікації з боку HR, керівника, ментора та команди, достатність інформації для входження в посаду, комфорт взаємодії та загальне враження працівника від адаптації. Крім цього, для збору думки працівників використовуються коментарі, опитування та Microsoft Forms. Поряд із цим важливу роль відіграють регулярні one-to-one зустрічі з керівником, обговорення робочих питань у командах та постійна взаємодія з менторами або більш досвідченими колегами. У сукупності це дозволяє компанії

отримувати інформацію не лише про формальні результати роботи, а й про реальний досвід працівника, його рівень задоволеності, складнощі у взаємодії та можливі напрями покращення комунікаційного середовища.

Внутрішні комунікації в компанії виконують не лише інформаційну, а й залучаючу функцію. Цьому сприяють вебінари, інтерактивні формати обговорення, внутрішні конкурси, амбасадорські ініціативи та інші активності, які спонукають працівників до участі у формуванні корпоративного середовища. Амбасадорство в цьому контексті є не лише інструментом підтримки бренду роботодавця, а й окремим каналом горизонтальної комунікації, оскільки працівники-амбасадори транслюють інформацію про сервіси, досягнення, ініціативи й цінності компанії в більш живому та близькому до колективу форматі. Таким чином, комунікаційна система Товариства орієнтується не тільки на передачу повідомлень згори вниз, а й на створення внутрішнього середовища, у якому працівники виступають активними учасниками комунікаційних процесів.

Формальні інформаційні платформи забезпечують належний рівень доведення офіційної інформації, однак більш живий і змістовний зворотний зв'язок, як правило, формується через спеціально організовані опитування, one-to-one зустрічі, командну взаємодію та інтерактивні формати. Це означає, що для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» найбільш ефективною є саме комбінована модель комунікації, у якій офіційні канали поєднуються з більш персоналізованими інструментами отримання реакції працівників.

Такий підхід дає змогу підтримувати інформованість персоналу, підвищувати рівень його залученості, своєчасно виявляти проблеми у взаємодії та формувати більш відкриту й адаптивну корпоративну культуру.

Таблиця 2.15

Аналіз напрямку «Комунікація та зворотний зв'язок» у ТОВ «МЕТІНВЕСТ
ДІДЖИТАЛ»*

Напрямок	Реалізація у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»	Сильні сторони	Слабкі сторони
Комунікація та зворотний зв'язок	Багатоканальна модель: корпоративний портал Групи, Viva Engage (Yammer), «Метаполіс», офіційні інформаційні акаунти, вебінари. Town hall meetings ~3 рази на рік із залученістю ~80 %. «ШІ-Єнот» – формат сервісних повідомлень. Зворотний зв'язок: опитувальники після 1- го тижня й випробувального терміну, командна взаємодія, амбасадорські ініціативи.	Інтегрована багатоканальна архітектура; персоналізовані формати («ШІ-Єнот»); висока залученість у town hall meetings (~80 %); поєднання формальних і неформальних каналів; розвинена система опитувальників зворотного зв'язку; амбасадорство працює як комунікаційний та іміджевий канал.	Town hall meetings лише тричі на рік – для гібридного середовища з 725 працівниками це недостатня частота; відсутні pulse- опитування поза процедурою адаптації – engagement-метрики поза першими 3 місяцями систематично не вимірюються; ризики «податку на координацію» у гібридному режимі не зменшені окремими інструментами; механізми peer-to-peer комунікації між регіональними локаціями слабо документовані; формати асинхронної комунікації не формалізовані.

*Розроблено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «МЕТІНВЕСТ
ДІДЖИТАЛ»

Слабкі сторони – низька частота town hall meetings, відсутність
регулярних pulse-опитувань залученості, нерозвинені механізми зменшення
«податку на координацію»

Підсумовуючи проведений аналіз 6 функціональних напрямів стратегії
управління персоналом, доцільно зробити зведене зіставлення ключових
теоретичних конструктів, систематизованих у Розділі 1, з їхнім фактичним
відображенням у практиці ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ». (табл. 2.16)

Таблиця 2.16

Зіставлення теоретичних конструктів Розділу 1 з практикою ТОВ

«МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Теоретичний конструкт	Опис конструкту	Відображення у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»
7 принципів УП за Т. В. Білорус	Науковість, системність, економічність, узгодженість, комплексність, оперативність, перспективність і прогресивність	Принцип науковості реалізовано через інтеграцію SAP SuccessFactors і HR-аналітики; системність забезпечується наявністю окремих локальних актів за кожним напрямом УП; узгодженість досягається інтеграцією HR-стратегії з бізнес-стратегією Групи; комплексність – через 6 функціональних напрямів; оперативність – через цифрові інструменти комунікацій («Метаполіс», «ШІ-Єнот»); перспективність – через партнерські сертифікації та Метінвест Політехніку. Принципи економічності та прогресивності реалізовано частково (зменшення обсягу навчання у 2025 році).
4 типи кадрової політики	Пасивна, реактивна, превентивна, активна (раціональна / авантюрна); закрита / відкрита	За критерієм рівня усвідомленості – кадрова політика ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» класифікується як активна раціональна: керівництво має обґрунтовану програму дій (стратегічна співпраця з Групою, інтеграція з Дія.City, партнерські сертифікації), регулярно оновлюється та має засоби діагностики (HR-аналітика SAP SuccessFactors). За критерієм відкритості – змішаний тип: переважно закрита (внутрішнє просування, акцент на утриманні), з елементами відкритості на сеньйорних позиціях за відсутності внутрішнього кандидата.
4 типові стратегії УП за О. С. Михайловою та В. Є. Чухліб	Стратегія добору і навчання; стратегія винагороди і мотивації; стратегія формування трудових відносин; стратегія УП у вузькому розумінні (план добору, найму, навчання)	У ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» переважає інтегрована модель, що поєднує усі 4 типи: стратегія добору і навчання реалізується через багатоканальний рекрутинг та партнерські сертифікації; стратегія винагороди – через compensation and benefits-напрямок та «Сталевий бонус»; стратегія формування трудових відносин – через систему Дія.City та поєднання трудового договору і гіг-контракту; стратегія УП у вузькому розумінні – через регулярне планування потреби в персоналі під поточні проєктні потреби Групи.
5 складників стратегії динамічного зростання за Іванцевичем-Лобановим	Відбір та розстановка кадрів; винагородження; оцінка; розвиток особистості; планування переміщень	ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» НЕ відповідає у повному обсязі стратегії «динамічного зростання» через зниження кількості закритих вакансій (78 → 63), скорочення обсягу навчання (2500 → 632 год) та переважну орієнтацію на утримання, а не масштабування. Окремі компоненти реалізовано: оцінка ґрунтується на чітко обговорених критеріях SAP SuccessFactors; розвиток особистості – через індивідуальний підхід до партнерських сертифікацій. Кадрова стратегія Товариства ближча до стратегії стабілізації та селективного утримання, ніж до динамічного зростання.

Продовження таблиці 2.17

Теоретичний конструкт	Опис конструкту	Відображення у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»
4 ролі HR-керівника за Д. Ульріхом	Стратегічний партнер; адміністративний експерт; адвокат працівників; агент змін	У HR-функції ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» переважають дві ролі: стратегічний партнер (тісна взаємодія HR із бізнес-замовниками вакансій, узгодження HR-стратегії з бізнес-пріоритетами Групи) та адміністративний експерт (формалізовані локальні акти, кадрове адміністрування, узгодженість з Дія.City). Роль адвоката працівників представлена частково (Trust Line адмініструється на рівні Групи, а не Товариства), роль агента змін – обмежено (зміни в адаптації, мотивації та комунікаціях радше реактивні, а не проактивні).
4 типи стратегії розвитку бренду роботодавця за А. О. Сичовою	Формування / зростання / захисна (утримання) / збереження позицій (стратегія змін на стадії спаду)	ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» перебуває на стадії, що відповідає стратегії захисної (утримання позицій). Ознаки: висока впізнаваність бренду в межах галузі, високий рівень задоволеності персоналу (відтік 6,9 %), розвинене амбасадорство, програма «Сталевий бонус», брендowana продукція. Стратегічно доцільний перехід до елементів стратегії зростання у зв'язку з виходом Товариства на зовнішній ринок з 2023 року, що потребує активного розширення employer branding-активностей за межами галузі.
Трирівнева модель організаційного навчання за Н. М. Павленко	Індивідуальний / командний / організаційний рівні навчання	У ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» сильно розвинений індивідуальний рівень (партнерські сертифікації, one-to-one зустрічі, опитувальники зворотного зв'язку) та частково – організаційний рівень (LMS-платформи SAP SuccessFactors, спільнота Дія.City Union, Метінвест Політехніка). Командний рівень розвинений слабо – відсутні задокументовані формати фасилітації, командних змагань, ділових ігор, що становить основну прогалину порівняно з теоретичною моделлю.
9 чинників утримання працівників за О. А. Грішнковою та С. Дерев'янко	Можливості підвищення кваліфікації; робоче середовище; якість управління; заробітна плата; кар'єрне зростання; баланс роботи й життя; підбір; альтернативні можливості; задоволеність змістом роботи	Системно реалізовано 5 з 9 чинників: можливості підвищення кваліфікації (партнерські навчання); якість управління (структуровані one-to-one); підбір (95-98 % успіху на випробувальному); задоволеність змістом (різноманітність ІТ-напрямів); робоче середовище (дистанційний/гібридний формат, «день тиші»). Частково реалізовано 2 чинники: заробітна плата (відсутній моніторинг salary competitiveness); баланс роботи й життя (немає системних інструментів вимірювання). Слабо реалізовано 2 чинники: кар'єрне зростання (відсутні формалізовані IDP); альтернативні можливості (моніторинг ринку обмежений).

*Розроблено автором на основі узагальнення теоретичних конструктів з Розділу 1 та внутрішніх даних Товариства

На основі деталізованого аналізу 6 напрямів стратегії управління персоналом доцільно узагальнити сильні та слабкі сторони HR-стратегії ТОВ

«МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ», а також зовнішні можливості та загрози її розвитку у вигляді підсумкового SWOT-аналізу (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Підсумковий SWOT-аналіз HR-стратегії ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Системна узгодженість HR-стратегії з бізнес-стратегією Групи Метінвест; • багатоканальний рекрутинг із чіткою воронкою; • висока кадрова стабільність (відтік 6,9 % у 2025); • структурована адаптація з 95-98 % успішного проходження випробувального; • потужна партнерська екосистема навчання (Microsoft Gold, SAP Silver, Cisco, Siemens); • інтеграція SAP SuccessFactors; • нагорода SAP Quality Awards 2025; • статус резидента Дія.City; • розвинена цифрова комунікаційна архітектура (Viva Engage, «Метаполіс», «ІІІ-Єнот»); • функціональний амбасадорський рух.	• Скорочення обсягу навчання з 2500 до 632 годин (2023 → 2025); • відсутність метрик time-to-hire, cost-per-hire, eNPS, 30-day attrition, salary competitiveness; • нерозвинена цифровізація рекрутингу та адаптації (відсутні AI-driven sourcing, персоналізовані онбординг-маршрути); • невелика частка гіг-контрактів (3,5 %); • недостатня частота town hall meetings та регулярних pulse-опитувань; • нерозвинена програма buddy/наставництва; • відсутність формалізованих IDP та HiPo-програм; • механізми зменшення «податку на координацію» не формалізовані.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Розширення HR-функції на зовнішній ринок паралельно з виходом Товариства поза Групу Метінвест; • впровадження AI-аналітики та персоналізованих онбординг-маршрутів на базі SAP SuccessFactors; • розвиток HiPo-програм і IDP; • масштабування «Метаполіс» як платформи зворотного зв'язку; • інтеграція з можливостями Defence City; • запозичення кращих практик з мережі Дія.City Union; • розвиток employer branding-стратегії за моделлю Сичової (тип «зростання»).	• Затяжна війна та мобілізаційне навантаження на IT-фахівців; • конкуренція за таланти з боку зовнішніх IT-роботодавців із вищими ставками; • потенційні зміни режиму Дія.City; курсова нестабільність; • ризики втрати ключових експертних компетенцій через звільнення/виїзд; • технологічна гонка з провідними IT-гравцями, що швидше впроваджують AI-driven HRM; • вигорання працівників від тривалого воєнного стресу; • залежність ефективності HR від фінансового стану Групи.

*Розроблено автором на основі узагальнення аналізу 6 напрямів HR-стратегії та внутрішніх даних Товариства

Проведений аналіз дає підстави зробити висновок, що стратегія управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» формується як функціональна складова загальної стратегії Групи Метінвест і безпосередньо залежить від бізнес-пріоритетів Товариства як внутрішнього IT-бізнес-партнера Групи. На відміну від незалежних IT-компаній, де кадрова стратегія

часто орієнтується на зовнішнє ринкове масштабування, у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» вона вибудовується передусім навколо потреб внутрішніх замовників, цифрової трансформації виробничих і бізнес-процесів, забезпечення безперервності IT-сервісів та підтримання критично важливих компетенцій. У зв'язку з цим кадрові рішення в компанії мають чітко виражений прикладний характер і спрямовані не на формальне управління чисельністю персоналу, а на забезпечення бізнесу фахівцями необхідної кваліфікації, здатними працювати в умовах високої динаміки, технологічних змін і підвищених вимог до ефективності. [45; 60]

З теоретичної точки зору практику формування стратегії управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» доцільно визначити як інтегровану адаптивно-антикризову стратегію утримання, розвитку та селективного залучення критично важливого персоналу. Її інтегрований характер проявляється у тісному зв'язку HR-напрямів із корпоративною та бізнес-стратегією. Адаптивний характер – здатності компанії перебудовувати кадрові пріоритети під впливом воєнних ризиків, дефіциту IT-фахівців, зміни портфеля проєктів і трансформації форм зайнятості. Антикризовий характер – у зміщенні акценту від активного масштабування до утримання ключових фахівців, підвищення операційної ефективності та збереження кадрової стійкості. Водночас ця стратегія має компетентнісно-орієнтований і data-driven характер, оскільки спирається на HR-аналітику, performance management, метрики рекрутингу, оцінювання адаптації, розвиток сертифікаційної експертизи й планування кадрового потенціалу під реальні потреби бізнесу.

Практична реалізація цієї стратегії проявляється через взаємопов'язану систему напрямів. Рекрутинг і підбір персоналу забезпечують цільове залучення фахівців із потрібними компетенціями; орієнтація та адаптація дають можливість прискорити входження нових працівників у посаду. Розвиток кадрів, управління талантами та формування кадрового резерву підтримують безперервне оновлення знань і внутрішнє відтворення людського

капіталу. Мотивація та заохочення поєднують матеріальні й нематеріальні стимули. Організація трудових відносин і кадрове адміністрування забезпечують нормативну впорядкованість і гнучкість моделей зайнятості. Комунікація та зворотний зв'язок підтримують залученість персоналу, відкритість внутрішнього середовища та своєчасне виявлення проблем у взаємодії. Саме поєднання цих напрямів дозволяє розглядати HR-стратегію Товариства як цілісну систему, а не як набір окремих кадрових практик.

Водночас проведений аналіз показує, що стратегія управління персоналом ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» має не лише сильні сторони, а й певні обмеження. До її переваг належать висока узгодженість із бізнес-потребами, використання цифрових HR-інструментів, системність адаптації, розвиток партнерського навчання, поєднання різних механізмів мотивації та достатньо розвинені внутрішні комунікації. Основними обмеженнями залишаються залежність від фінансового стану та стратегічних рішень материнської структури, дефіцит ІТ-кадрів на ринку праці, необхідність постійного оновлення компетенцій, а також потреба в подальшому посиленні кадрового резерву для критичних ролей і більш глибокій формалізації окремих HR-процесів. Проте загалом діюча практика дозволяє підприємству підтримувати кадрову стійкість, адаптивність і здатність забезпечувати потреби Групи у важливих цифрових компетенціях.

Отже, стратегія управління персоналом ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» є функціонально інтегрованою, компетентнісно-орієнтованою та антикризово адаптивною. Її ключовою метою на сучасному етапі є не стільки кількісне нарощування персоналу, скільки збереження, розвиток і ефективне використання критично важливого людського капіталу, необхідного для безперервної цифрової підтримки та трансформації бізнесу Групи.

За результатами проведеного у Розділі 2 організаційно-економічного та стратегічного аналізу діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» отримано низку висновків, що формують емпіричну основу для обґрунтування напрямів удосконалення HR-стратегії, які розглядатимуться у Розділі 3.

По-перше, ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» є українським ІТ-підприємством із семирічною історією (zareєстроване 19 вересня 2018 року), що утворене на базі ІТ-функції Групи Метінвест і функціонує як внутрішній ІТ-бізнес-партнер групи. Бізнес-модель Товариства характеризується глибокою галузевою експертизою у промисловому ІТ за 12 ключовими напрямками, сильною партнерською екосистемою (Microsoft Gold, SAP Silver, Cisco, Siemens), географічною широтою обслуговування Групи (Україна, Італія, Польща, Болгарія, США, Великобританія) та статусом резидента Дія.City з 26 червня 2023 року.

По-друге, фінансово-економічна динаміка Товариства за 2021-2024 роки засвідчила проходження кризового циклу: спад у 2022-2023 роках (зокрема, збиток у 2023 році внаслідок зниження бюджетів Групи) і помітне відновлення у 2024 році (зростання чистого доходу до 801,0 млн грн, операційна рентабельність 5,25 %, рентабельність активів 6,84 %). Це свідчить про адаптивність бізнес-моделі Товариства до зовнішніх шоків та її здатність до фінансового відновлення.

По-третє, систему управління персоналом Товариства проаналізовано через зіставлення з теоретичною конструкцією п'яти підсистем УП (підбір; розвиток і навчання; оцінювання; мотивація і стимулювання; забезпечення нормальних умов праці) та шести функціональних напрямів сучасної HR-стратегії (рекрутинг; адаптація; розвиток і таланти; мотивація; трудові відносини; комунікації). Усі підсистеми та функціональні напрями представлені у практиці Товариства, що засвідчує системний характер HR-функції.

По-четверте, проведене у таблиці 2.17 зведене зіставлення дев'яти теоретичних конструктів Розділу 1 з фактичним станом у Товаристві дозволяє ідентифікувати чотири ключові розриви між теорією та практикою:

- кадрова політика Товариства тяжіє до стратегії стабілізації та селективного утримання, тоді як декларована Групою цифрова трансформація потребує елементів стратегії динамічного зростання за Іванцевичем-Лобановим;
- у структурі ролей HR за Ульріхом домінують ролі стратегічного партнера та адміністративного експерта, тоді як ролі адвоката працівників та агента змін представлені обмежено;
- трирівнева модель навчання за Павленко реалізована частково – індивідуальний і організаційний рівні розвинені, командний рівень потребує посилення;
- дев'яти чинників утримання за ГрішнOVOю-Дерев'янко системно реалізовано п'ять, частково – два, слабо – два (кар'єрне зростання через IDP та моніторинг альтернативних можливостей).

По-п'яте, деталізований аналіз за 6 функціональними напрямками (рекрутинг, адаптація, розвиток, мотивація, трудові відносини, комунікації) виявив низку повторюваних слабких сторін HR-стратегії Товариства:

- Відсутність систематичних кількісних метрик ефективності HR-функції (time-to-hire, cost-per-hire, eNPS, 30-day attrition, salary competitiveness, recognition coverage);
- обмежена цифровізація рекрутингу та адаптації (відсутні AI-driven sourcing, персоналізовані онбординг-маршрути на базі LMS);
- неформалізовані інструменти управління талантами (відсутність формалізованих IDP та HiPo-програм);
- скорочення обсягу партнерського навчання з 2500 годин у 2023 році до 632 годин у 2025 році;

- недостатня частота лідерських town hall meetings і відсутність регулярних pulse-опитувань залученості.

По-шосте, узагальнений SWOT-аналіз HR-стратегії (таблиця 2.18) показав, що Товариство має стійку базу сильних сторін (системна узгодженість HR із бізнес-стратегією, висока кадрова стабільність, потужна партнерська екосистема, нагорода SAP Quality Awards 2025, статус Дія.City), однак стикається з низкою стратегічних викликів: конкуренцією за IT-таланти, мобілізаційним навантаженням, ризиками зміни Дія.City та залежністю від фінансового стану Групи. Зовнішні можливості (вихід на зовнішній ринок, AI-аналітика, Defence City, employer branding-стратегія за моделлю Сичової) створюють потенціал для системного оновлення HR-функції.

Сформульовані у Розділі 2 висновки утворюють емпіричну та аналітичну основу для розроблення у Розділі 3 конкретних напрямів удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ», що мають усунути виявлені розриви між теоретичною рамкою та фактичною практикою Товариства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

3.1. Удосконалення процесу формування стратегії управління персоналом сучасного ІТ-підприємства

Аналіз практики формування стратегії управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ», проведений у Розділі 2, разом із теоретичними засадами, окресленими у Розділі 1, дають підстави запропонувати авторську модель удосконаленого процесу формування стратегії управління персоналом ІТ-підприємства. Модель враховує специфіку галузі, технологічні зрушення останніх років та обмеження українського ІТ-ринку в умовах війни.

В основу моделі покладено три ключові теоретичні підходи.

Перший – тривимірна архітектура стратегічного управління персоналом Д. Хассі. У ній серцевину системи становлять місія та стратегія організації, середнє кільце це стратегічні HR-практики, зовнішнє кільце це адміністративні й допоміжні функції. Ефективною така архітектура є тоді, коли HR-функцію включено до стратегічних дискусій вищого керівництва [4].

Другий підхід – чотирирольова модель Д. Ульріха, де HR-керівник одночасно виконує ролі стратегічного партнера, агента змін, експерта-адміністратора та чемпіона працівників. Емпіричне дослідження С. Суббулакшмі та Дж. Джаявела показало, що збалансоване виконання цих чотирьох ролей корелює зі зростанням ефективності HR-системи та конкурентоспроможності організації [22, с. 44-47].

Третій підхід – концепція BANI-світу І. Л. Петрової та О. Ю. Мушинського. У ній стратегія управління людськими ресурсами спрямована на м'яке управління через створення креативного середовища, залучення,

розвиток та утримання талантів [15, с. 132]. До цих засад додано сучасні розробки щодо цифрового HR-менеджменту, тобто модель управління людським капіталом О. А. Грішної [14, с. 41], концепцію sustainable HRM Б. Курніавана зі співавторами [79] та систематичний огляд цифрових змін у HR-функції У. Т. Хатун та співавторів [80].

Запропонована модель побудована на трьох рівнях. Стратегічний рівень узгоджує стратегію управління персоналом із бізнес-стратегією, місією та ESG-зобов'язаннями підприємства [79]. Функціональний рівень охоплює шість провідних напрямів кадрової роботи: рекрутинг і добір, орієнтацію та адаптацію, розвиток і управління талантами, мотивацію та винагороди, трудові відносини, внутрішні комунікації. Цей перелік корелює зі структурою практики управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ», розглянутою у підрозділі 2.2. Технологічний рівень це цифрова основа реалізації стратегії: інформаційно-аналітичні системи (HRIS, ATS, PMS, LMS), платформи employee experience та інструменти HR-аналітики на базі штучного інтелекту [81; 80].

Три рівні моделі поєднано трьома наскрізними принципами. Компетентнісно-орієнтований підхід, що передбачає фокус не на чисельності персоналу, а на стратегічно необхідних компетенціях ключових працівників. Антикризова адаптивність, здатність системи перебудовувати кадрові пріоритети під впливом воєнних ризиків, дефіциту ІТ-фахівців та змін у проєктному портфелі. Employee-centric підхід, тобто well-being працівника виступає центральною ланкою, через яку HR-практики реалізують sustainability-результати [79].

Особливість моделі Товариства полягає у її галузевій адаптації до ІТ-підприємств. У дисертації Н. М. Павленко обґрунтовано, що в умовах «Індустрії 4.0» бізнес-процеси ІТ-підприємств швидко змінюються через цифровізацію, віддалений формат роботи та зміну вимог до компетентності персоналу [18, с. 12]. Тому стратегія управління персоналом ІТ-підприємства має враховувати швидку зміну технологічного процесу, високу мобільність

кадрів, переважання проєктного формату роботи, англомовний характер комунікації та культуру continuous learning.

Зазначені галузеві особливості формують специфічні вимоги до архітектури HR-функції. По-перше, цикл оновлення компетенцій IT-фахівців значно коротший, ніж у класичних секторах: середній строк актуальності технічної компетенції становить 18-24 місяці, після чого вона потребує оновлення або поглиблення через сертифікацію, нові курси або зміну стеку. Це обумовлює необхідність систематичних інвестицій у безперервне навчання як стратегічного ресурсу. По-друге, у проєктному форматі роботи команди формуються та розформовуються динамічно, що ставить нові вимоги до управління кар'єрними траєкторіями: замість лінійного «зростання вгору» по ієрархічній сходинці актуалізується горизонтальне розширення спеціалізації та T-shaped-розвиток. По-третє, як обґрунтовано у дослідженні У. Т. Хатун та співавторів, IT-підприємства швидше за інші сектори впроваджують цифрові HR-інструменти, проте саме у них ризик «технологічної відірваності» HR-функції від реальних потреб працівників є найвищим [80].

На основі цієї моделі удосконалений процес формування стратегії доцільно реалізовувати як цикл із шести фаз. Перша фаза це стратегічний аудит. На цьому етапі оцінюються наявні компетенції персоналу, фінансові можливості, ефективність діючих HR-практик за шістьма напрямками, ринкові виклики та регуляторне середовище. Для українського IT-сектору особливо важливо враховувати макротенденції, зафіксовані у дослідженні IT Research Ukraine 2025: стабілізацію загальної чисельності спеціалістів на рівні 303 тис., приріст внутрішньоукраїнського пулу до 245 тис. фахівців (+2,9% до 2024 року) при скороченні діаспори за кордоном на 10% (до 58 тис.), а також зростання середнього віку фахівців до 32,8 років [82]. Підхід узгоджується з шестиетапною моделлю стратегічного управління, обґрунтованою М. П. Бутком та співавторами [5, с. 33].

Стратегічний аудит передбачає поглиблений аналіз чотирьох рівнів: ринкового середовища (стан IT-ринку, заробітні плати, тренди розвитку);

внутрішнього людського капіталу (компетентнісний профіль команд, рівень залученості, плинність), фінансового стану (бюджети, прогнози, інвестиційні можливості), регуляторного поля (зміни до законодавства, режим Дія Сіті, оподаткування). Такий комплексний підхід забезпечує всебічну ідентифікацію стратегічних викликів і можливостей, що мають бути враховані при формуванні стратегії управління персоналом.

Друга фаза це формування матриці стратегічних пріоритетів за двома осями: «вплив на бізнес» (від низького до високого) та «керованість HR-функції» (від низької до високої). Високопріоритетні напрями отримують ресурси та увагу в першу чергу. Для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ», з огляду на висновки підрозділу 2.2, такими пріоритетами є утримання критично важливого технічного персоналу, цифровізація HR-процесів, прискорення адаптації новачків, розвиток внутрішнього кадрового резерву.

Методологічно матриця будується через експертне ранжування потенційних HR-напрямів за двома осями. На осі «вплив на бізнес» оцінюється внесок напрямку у досягнення стратегічних цілей Товариства (наприклад, у збереження критично важливого технічного персоналу, прискорення виведення цифрових продуктів на ринок Групи Метінвест та на зовнішній ринок, забезпечення безперервності IT-сервісів). На осі «керованість» оцінюється потенціал HR-функції суттєво вплинути на показник у короткостроковій перспективі за наявних ресурсів. Напрями з квадранта «високий вплив - висока керованість» отримують стратегічний фокус, а напрями з квадранта «високий вплив - низька керованість» потребують довгострокових інвестицій та зовнішньої підтримки.

Третя фаза це розроблення стратегічних ініціатив у розрізі шести функціональних напрямів. Кожна ініціатива має чітку прив'язку до пріоритету, вимірянні цільові показники та закріплений ресурс. Сучасні дослідження цифрового HR-менеджменту засвідчують, що результативність ініціатив посилюється завдяки інтеграції технологічного, організаційного та людського вимірів [7, с. 5-10; 80].

Четверта фаза це ресурсне планування. На цьому етапі визначаються бюджет, людські ресурси, технологічна інфраструктура та строки реалізації кожної ініціативи. Як зазначено у праці В. М. Данюка та А. М. Колота, стратегія управління персоналом великої організації має охоплювати щонайменше 16 напрямів діяльності, для яких потрібні релевантні плани виконання, моніторингу та фінансування [1, с. 101].

П'ята фаза це операціоналізація через систему KPI та OKR. Кожна ініціатива переводиться у конкретні вимірні цілі. Систематичний огляд OKR-методології Т. А. Тройана та співавторів виявив три ключові переваги впровадження OKR: підвищення прозорості в організації, зростання командної продуктивності та посилення залученості працівників навколо стратегічних цілей [83].

Шоста фаза це моніторинг і коригування. Вона передбачає систематичний перегляд динаміки KPI/OKR, виявлення відхилень та оперативну корекцію ініціатив. Такий цикл забезпечує адаптивність стратегії в умовах VANI-світу [15, с. 132].

Періодичність моніторингу варіюється залежно від рівня показника: KPI операційного рівня (наприклад, time-to-hire, early attrition) перевіряються щомісячно, тактичного рівня (eNPS, internal mobility) щоквартально, стратегічного рівня OKR піврічно та за результатами річного циклу. Такий підхід забезпечує своєчасне реагування на оперативні відхилення без втрати загальної стратегічної дисципліни.

Технологічна основа удосконаленої стратегії має охоплювати шість компонентів. Це зумовлено сучасними викликами цифрової трансформації HR-функції, які С. Фіаз та М. А. Курейші систематизують у три виміри: технологічну трансформацію, інтеграцію цифрових інструментів між собою та з бізнес-системами, а також реконфігурацію процесів і ролей [7, с. 5-10]. Дослідження У. Т. Хатун та співавторів додатково підкреслює, що штучний інтелект, автоматизація та аналітика даних глибоко впливають на залучення, розвиток і утримання талантів [80].

Перший компонент це система інформаційного управління персоналом (HRIS). Її функція – централізоване ведення кадрового обліку, документообігу, реєстрів робочих місць, відпусток, заробітних плат. У статті І. Шумілової систематизовано переваги цифрового кадрового документообігу: відмова від ручного маршрутизування, миттєвий обмін документами, підвищення безпеки, оперативний доступ працівників до своїх документів та автоматизовані нагадування про події [25, с. 651-655]. Для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ», що використовує Microsoft-екосистему [55] та хмарні рішення [57], доцільно обрати HRIS-платформу з нативною інтеграцією до Microsoft 365 та Azure-середовища.

Ключові функціональні модулі HRIS-платформи мають охоплювати: облік організаційної структури з можливістю моделювання змін, управління штатним розкладом та позиціями, кадровий документообіг із електронним підписом, облік відпусток, лікарняних і відряджень, інтеграцію з системами розрахунку заробітної плати та оподаткування. У контексті Дія Сіті-резидентства, з яким ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» співвідноситься через специфіку діяльності материнської структури, HRIS-платформа має підтримувати облік гіг-контрактів та супутніх облікових процедур.

Другий компонент це система відстеження кандидатів (ATS) з елементами AI-driven sourcing. У емпіричному дослідженні П. Шарми, С. Бхаттачар'ї та С. Бхаттачар'ї виявлено, що HR-аналітика та штучний інтелект суттєво трансформують процеси добору в IT-секторі: AI-інструменти забезпечують персоналізовану взаємодію з кандидатами, прискорюють скринінг резюме та підвищують точність прийнятих рішень [81]. У контексті партнерства ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» з Hillel IT School [76] та інших каналів залучення молодих фахівців ATS-платформа з підтримкою sourcing-каналів стає ключовим інструментом масштабованого рекрутингу.

Третій компонент це система управління ефективністю (PMS) з елементами OKR-моніторингу. Цифрові PMS-платформи забезпечують прозорість цілей, зростання командної продуктивності та залученість

працівників навколо стратегічних цілей [83]. На рівні ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» PMS-система має каскадувати OKR від рівня Групи Метінвест до рівня Товариства, продуктових напрямів (зокрема SAP-рішення [48], кібербезпека [49], управління даними [50], R&D [51], бізнес-додатки [52], інфраструктура [54], Microsoft-рішення [55], промислові рішення [56], хмарні рішення [57]) та індивідуальних виконавців.

OKR-моніторинг у межах PMS має реалізовуватися через прозору систему каскадування цілей: company-level OKR Товариства, які узгоджені з OKR Групи Метінвест, декомпонуються до OKR продуктових та функціональних напрямів, потім до командних та індивідуальних OKR. Регулярні check-in-зустрічі (зазвичай раз на 2 тижні) між керівником і працівником забезпечують підтримку прогресу та своєчасну корекцію. Як засвідчує систематичний огляд Т. А. Тройана та співавторів, ключовою перевагою OKR порівняно з традиційними KPI є саме здатність методології адаптуватися до амбіційних, стратегічних, але вимірних цілей, що знижує ризик «розмиття» стратегії на рівні виконавців [83].

Четвертий компонент це система управління навчанням (LMS) з акцентом на e-learning. На офіційному сайті ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» серед сервісних напрямів представлено окремий продукт «E-learning в IT» [58], який може бути одночасно й інструментом внутрішнього навчання персоналу Товариства. У дисертації Н. М. Павленко обґрунтовано, що в умовах «Індустрії 4.0» організаційне навчання має бути персоналізованим, цифровим, з широким використанням фасилітації та коучингу [18, с. 3]. LMS-платформа має забезпечувати індивідуальні плани розвитку, мікронавчання та сертифікацію за продуктовими напрямами.

П'ятий компонент це платформи employee experience та внутрішніх комунікацій. Як показано у підрозділі 2.2, у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» цей рівень частково реалізовано через корпоративний портал «Метаполіс», внутрішню соціальну мережу Viva Engage та персонажа «ШІ-Єнота». Подальший розвиток передбачає інтеграцію цих інструментів у єдиний

employee experience hub з персоналізованими дашбордами, регулярними pulse-survey та автоматизованими сповіщеннями.

Шостий компонент це інструменти people analytics та HR-аналітики на базі AI. Дослідження П. Шарми та співавторів встановлює, що для успішного впровадження HR-аналітики HR-фахівці повинні володіти технічними компетенціями: аналізом даних, програмуванням, аналітичним мисленням, design thinking та доменним знанням, критично важливим є зв'язок HR-ініціатив із фінансовими результатами та стратегією компанії [81]. Це означає, що впровадження AI-driven HR-менеджменту у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» має супроводжуватися інвестиціями в перекваліфікацію HR-команди та формуванням внутрішнього центру компетенцій з HR-аналітики. Стаття А. Алі, Д. Чіхоня та А. Аббаса додатково засвідчує, що цифровізація HRM посилює ефективність лише за наявності організаційних умов, підтримки керівництва, культури даних і навичок аналітики [27].

Впровадження удосконаленої стратегії управління персоналом потребує систематичного управління організаційними змінами. Навіть найкраща технологічна архітектура може зазнати невдачі за відсутності лідерства, чіткої комунікації та належного рівня цифрової грамотності керівників і працівників. У дослідженні У. Т. Хатун та співавторів наголошено, що цифрова трансформація HR-менеджменту вимагає нових моделей лідерства, які поєднують цифрову грамотність зі стратегічним мисленням, а також супроводжується змінами організаційної культури [80].

Запропонована рамка управління змінами включає п'ять взаємопов'язаних елементів. Перший це узгодження керівництва: чітке донесення до топ-менеджменту Товариства та стейкхолдерів Групи Метінвест стратегічного бачення, очікуваних бізнес-результатів та ресурсного забезпечення.

Звіт Deloitte Global Human Capital Trends 2024 наголошує, що в умовах boundaryless world високої людської продуктивності досягають організації, які інтегрують управління людським капіталом у бізнес-стратегію [2].

Другий елемент це комунікаційна стратегія: відкритий діалог із персоналом про цілі, етапи та очікувані ефекти впровадження, що зменшує невизначеність і протидіє опору.

Третій це поетапне впровадження: pilot-тестування та ітеративне масштабування замість одномоментної заміни.

Четвертий це програма перекваліфікації: інвестиції в навчання менеджерів та HR-команди. За даними звіту Світового економічного форуму «Future of Jobs Report 2025», 85% роботодавців планують пріоритизувати перекваліфікацію робочої сили [3, с. 5].

П'ятий елемент це фокус на user experience: інструменти мають бути зручними та інтуїтивно зрозумілими для працівників.

У статті О. В. Дворник виокремлено ключові виклики управління змінами при цифровій трансформації: опір змінам, дефіцит цифрових компетенцій, складність інтеграції старих і нових систем, ризик переключення фокусу з технології на потреби людей [42, с. 109-110]. Подолання цих викликів забезпечує саме комплексне застосування п'ятиелементної рамки. Стаття С. Бонессо, Л. Кортеллаццо та Г. Афельтра доповнює, що інтеграція гібридного формату роботи у стратегічну HRM-парадигму потребує забезпечення вертикальної та горизонтальної узгодженості HR-практик [37].

Запропонована модель і підходи створюють методологічну базу для розроблення прикладного організаційно-методичного забезпечення стратегічного управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ», що буде здійснено у наступному підрозділі.

Концептуальна модель та технологічна архітектура, розглянуті у цьому підрозділі, разом із заходами впровадження, що детально розглядаються у підрозділі 3.2, формують цілісну рамку удосконалення стратегії управління персоналом. Для забезпечення наскрізного зв'язку між виявленими у Розділі 2 слабкими сторонами, запропонованими у цьому підрозділі рекомендаціями та конкретними заходами впровадження у підрозділі 3.2 наведено таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Інтегрована throughline-матриця удосконалення стратегії управління
персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Напрямок УП	Слабка сторона	Рекомендація удосконалення	Захід впровадження	Метрика ефекту
Рекрутинг і добір	Відсутність AI-driven sourcing, метрик time-to-hire і cost-per-hire; довга воронка для дефіцитних позицій (до 120-150 кандидатів)	Цифровізація рекрутингу: інтеграція ATS+AI у складі 6-компонентного технологічного стеку (рівень 2 моделі); розвиток employer brand за моделлю А. О. Сичової	AI-driven sourcing; talent pipeline по 5 ключових ролях; employee referral program; партнерство з IT-школами	Time-to-hire, quality-of-hire, referral conversion
Орієнтація та адаптація	Відсутність персоналізованих онбординг-маршрутів; нерозвинена програма buddy/наставництва; немає метрик 30-day attrition і onboarding eNPS	Цифровізація адаптації через LMS-онбординг-портал; формалізація buddy-програми; впровадження pulse-survey-замірів	Цифровий онбординг-портал; onboarding bootcamp; pulse-survey на 7/30/90 дні	30-day attrition, onboarding eNPS, time-to-productivity
Розвиток і таланти	Скорочення обсягу навчання з 2500 до 632 год (2023→2025); відсутність формалізованих IDP; немає HiPo-програм	Перехід до інституціалізованого розвитку: IDP як стандарт; формалізована HiPo-програма; технічні треки за продуктивними напрямками	IDP для кожного працівника з прив'язкою до бізнес-цілей; HiPo-програма (ментор+ротація+стратегічні проекти); technical tracks по 12 напрямках	Training hours per FTE; HiPo retention; internal mobility
Мотивація та винагороди	Відсутність моніторингу salary competitiveness; немає системних eNPS; обмежені life-event-бенефіти	Total Rewards-модель із цифровим recognition; квартальний salary benchmark; розширення well-being-програм	Цифрова recognition-платформа; peer recognition; квартальний бенчмарк ринкових ставок; розширені life-event-бенефіти	eNPS, salary competitiveness, recognition coverage
Трудові відносини	Лише 3,5 % гіг-контрактів; повільна адаптація локальних актів; централізована Trust Line на рівні Групи	Формалізація гібридних форматів через локальні акти; розширення гіг-моделі для проектних команд; локалізація well-being-сервісів	Політика гібридної роботи з диференціацією за категоріями; well-being-програма (фізичний + психологічний + фінансовий виміри); локальний контакт-канал	Частка гіг-контрактів; well-being uptake; psychological safety index

Продовження таблиці 3.1

Напрямок УП	Слабка сторона	Рекомендація удосконалення	Захід впровадження	Метрика ефекту
Внутрішні комунікації	Town hall meetings лише 3 рази/рік; відсутність регулярних pulse-опитувань залученості; нерозвинені механізми зменшення «податку на координацію»	Перехід до квартальних town hall meetings; впровадження щомісячних pulse-survey; інтеграція каналів у єдиний employee experience hub	Квартальні town hall з обов'язковими Q&A; щомісячні pulse-survey (3-5 запитань); employee experience hub; формалізована амбасадорська програма	Engagement score; communication satisfaction; meeting load index

*Розроблено автором на основі узагальнення Розділів 1, 2 та запропонованих рекомендацій

3.2. Розробка організаційно-методичного забезпечення стратегічного управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» та оцінювання його ефективності

Опираючись на запропоновану в підрозділі 3.1 концептуальну модель удосконаленого процесу формування стратегії управління персоналом, доцільно розробити прикладне організаційно-методичне забезпечення стратегічного управління персоналом для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ». Таке забезпечення подається у форматі дорожньої карти впровадження за шістьма функціональними напрямками кадрової роботи, доповненої матрицею KPI/OKR для оцінювання ефективності та переліком очікуваних ефектів і обмежень.

Перший функціональний напрям рекрутинг і добір персоналу. Як зазначено у підрозділі 2.2, рекрутинг у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» базується на комбінованій моделі, що поєднує зовнішні та внутрішні канали залучення. Удосконалення цього напрямку передбачає три ключові заходи.

По-перше, впровадження AI-driven sourcing на основі ATS-платформи з можливостями автоматизованого скринінгу резюме, проактивного пошуку

пасивних кандидатів та персоналізованої взаємодії, що відповідає сучасним практикам, описаним у дослідженні П. Шарми та співавторів [81].

По-друге, посилення стратегії бренду роботодавця за моделлю А. О. Сичової: розроблення employee value proposition, регулярний моніторинг бренду на ринку праці та використання амбасадорських програм для просування Товариства серед ІТ-фахівців [17, с. 188-189].

По-третє, розширення партнерств з ІТ-школами та університетами за прикладом наявного співробітництва з Hillel IT School [76], зокрема через створення стажувань під конкретні продуктові напрями.

Окремим практичним заходом є розбудова talent pipeline, структурованої бази потенційних кандидатів за ключовими спеціалізаціями (SAP-консультанти, DevOps-інженери, фахівці з кібербезпеки, аналітики даних, ML-інженери). База ведеться у CRM-форматі і дозволяє швидко активувати кандидатів при виникненні вакансії. Як свідчать дані IT Research Ukraine 2025, на українському ІТ-ринку 88% фахівців мають рівень Middle, Senior або Lead, що формує конкурентний тиск за досвідчені кадри [82]. Тому пріоритезація pipeline-підходу та посилення партнерств з ІТ-школами (за моделлю співробітництва з Hillel IT School [76]) для залучення Junior- та Trainee-фахівців стають критично важливими для забезпечення довгострокового кадрового відновлення.

Додатковим напрямом удосконалення є посилення employee referral programs, програм залучення кандидатів через рекомендації наявних співробітників. Такі програми традиційно мають вищу якість найму та коротший time-to-hire, оскільки кандидати приходять з релевантного професійного контексту і вже мають базове розуміння специфіки роботи в компанії. Доцільно поєднати реферальну програму з цифровою recognition-платформою, що дозволяє автоматизовано нараховувати винагороди за успішні рекомендації.

Другий функціональний напрям це орієнтація та адаптація персоналу. Як показано у Розділі 2, у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» вже діють

формалізовані механізми адаптації, зокрема програми наставництва та опитування після першого тижня й випробувального терміну. Удосконалення передбачає створення єдиного цифрового онбординг-порталу на базі LMS-платформи з персоналізованими адаптаційними чек-листами, інтеграцією з кадровими сервісами та автоматичним моніторингом прогресу. Окремим напрямом є розширення функціональних можливостей корпоративного персонажа «ШІ-Єнота»: перетворення його з інструмента нагадувань на цифрового адаптаційного асистента, який супроводжує новачка з першого дня й допомагає в орієнтації за процесами, документами та контактами в компанії. Ключовим KPI для оцінювання ефективності адаптації є рівень задоволеності за результатами 30/60/90-онбординг-опитування та частка передчасних звільнень протягом перших шести місяців.

Окремим практичним аспектом удосконалення є запровадження «стартового пакету компетенцій» (onboarding bootcamp) для новачків. Він включає базові курси з продуктів Товариства (короткі вступні модулі по SAP-рішенням, кібербезпеці, управлінню даними, R&D, бізнес-додаткам, інфраструктурі, Microsoft-рішенням), знайомство з корпоративною культурою Групи Метінвест на основі Кодексу етики [73] та Політики у сфері забезпечення прав людини [74], а також практичну роботу на мікрозадачах під супроводом ментора. Такий формат забезпечує не лише прискорену адаптацію, але й формування цілісного розуміння місця Товариства у структурі Групи.

Важливим інструментом моніторингу адаптації є quick-feedback-механізми, інтегровані у щоденну роботу новачка: автоматизовані опитування у форматі pulse-survey після ключових подій (перший тиждень, перший місяць, перший проєкт), що дозволяють HR-функції оперативно виявляти проблеми входження і коригувати програму адаптації під індивідуальні потреби. Як зазначається у дослідженні У. Т. Хатун та співавторів, персоналізована адаптація на основі даних є одним з ключових напрямів цифрової трансформації HR-функції [80].

Третій функціональний напрям це розвиток і управління талантами. Удосконалення цього напрямку базується на трьох взаємопов'язаних механізмах.

Перший, впровадження індивідуальних планів розвитку (Individual Development Plan, IDP) для кожного працівника з прив'язкою до стратегічних цілей Товариства та індивідуальних кар'єрних амбіцій.

Другий, формалізована HiPo-програма для працівників з високим потенціалом, що поєднує менторинг, ротацію, спеціалізоване навчання та доступ до стратегічних проєктів.

Третій, побудова технічних треків розвитку (technical tracks) за продуктовими напрямками Товариства: SAP-рішення [48], кібербезпека [49], управління даними [50], R&D [51], бізнес-додатки [52], аутсорсинг та консалтинг [53], інфраструктурні рішення [54], Microsoft-рішення [55], промислові рішення [56], хмарні рішення [57], e-learning [58]. Партнерська програма «2Gather» [59] може бути використана як механізм cross-skilling, що дозволяє працівникам отримувати практичний досвід у суміжних напрямках. Як зазначено у дисертації В. А. Савченка, розвиток персоналу є провідним об'єктом стратегічного управління в організації [11, с. 11], тому інвестиції у LMS-платформу та програми навчання слід розглядати як стратегічні, а не операційні витрати.

У межах HiPo-програми доцільно сформулювати чіткі критерії ідентифікації працівників з високим потенціалом: стабільна ефективність на поточній позиції (за результатами PMS-оцінювання), демонстрація лідерських і навчально-адаптаційних якостей, готовність до прийняття складніших задач. Кожен учасник HiPo-програми отримує персонального ментора з числа топ-менеджменту Товариства, доступ до спеціалізованих програм навчання (зокрема MBA-програм для топ-кадрів, що розглядаються як стратегічна інвестиція), а також участь у стратегічних проєктах із розширеною відповідальністю.

Окремим вектором розвитку є формування культури continuous learning через інтеграцію навчальних активностей у щоденну роботу: коротких внутрішніх tech talks, code review сесій з елементами навчання, регулярних knowledge sharing-зустрічей між командами. Такий підхід відповідає рекомендаціям Н. М. Павленко щодо переходу до гнучких форм організаційного навчання та використання цифрових технологій у навчальному процесі [18, с. 3]. Партнерська програма «2Gather» [59] може бути розширена для горизонтального обміну досвідом з іншими ІТ-компаніями та клієнтами Товариства.

Четвертий функціональний напрям це мотивація та винагороди. Удосконалення цього напрямку ґрунтується на концепції Total Rewards, що поєднує матеріальні (заробітна плата, бонуси), компенсаційні (медичне страхування, соціальний пакет, гнучкі бенефіти) та нематеріальні (визнання, кар'єрний розвиток, well-being-програми) складники. Ключовими прикладними заходами є впровадження цифрової recognition-платформи для регулярного визнання досягнень працівників керівниками та колегами, формалізація зв'язку змінної частини винагороди з виконанням OKR, запровадження гнучкого бенефіт-пакету, у якому працівники самостійно обирають набір опцій у межах визначеного бюджету. Емпіричне дослідження О. А. Грішнкової та С. Дерев'янка підтверджує, що заробітна плата і можливості розвитку є провідними чинниками утримання працівників в Україні [16, с. 50-52], при цьому стратегічна додаткова цінність формується саме нематеріальними елементами Total Rewards.

Регулярний моніторинг конкурентоспроможності компенсаційного пакета на ринку праці є важливою складовою стратегії утримання. Доцільно щоквартально проводити аналіз ринкових заробітних плат за ключовими ролями (на основі даних DOU, IT Research Ukraine, профільних кадрових агентств) та коригувати компенсаційну політику з метою утримання salary competitiveness index на рівні щонайменше 75-го перцентилію ринку. Дані IT Research Ukraine 2025 свідчать, що медіанний дохід ІТ-фахівця в Україні зріс

на 4,2% у 2024 році і становить 2 700 дол. США, тоді як 82,9% фахівців повідомили про зростання витрат, що формує конкурентний тиск на роботодавців у напрямі підтримки реальної купівельної спроможності винагород [82].

Окремим вектором розвитку нематеріальної мотивації є запровадження peer recognition-механізмів через цифрову платформу, де колеги можуть публічно відзначити досягнення один одного, за певні цінності, поведінку або проєктні результати. Такі механізми посилюють корпоративну культуру визнання і знижують залежність мотиваційних ефектів виключно від керівників.

П'ятий функціональний напрям це трудові відносини та організація праці. У ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ», як і у більшості сучасних ІТ-підприємств, фактично діють гібридні та віддалені формати роботи.

Удосконалення цього напрямку передбачає формалізацію цих форматів через внутрішню політику, що чітко визначає очікування щодо присутності в офісі, гнучкого графіку, віддаленої роботи з-за кордону та режиму використання робочого часу. Окремим напрямом є розширення well-being-програм та системи психологічної підтримки. У дослідженні О. А. Грішньої та С. Дерев'янка зафіксовано, що у 2023 році 53% українських роботодавців забезпечили психологічну підтримку для працівників [16, с. 54, 56], і цей показник у воєнних умовах має тенденцію до зростання. Третій напрям, розвиток психологічної безпеки команд: керівники проходять навчання з фасилітації відкритого діалогу, конструктивного фідбеку та управління конфліктами. Стаття С. Бонессо, Л. Кортеллаццо та Г. Афелътра підкреслює, що інтеграція гібридного формату роботи у стратегічну HRM-парадигму вимагає вертикальної та горизонтальної узгодженості HR-практик [37].

Формалізація гібридних форматів роботи має враховувати окремі категорії працівників: для технічних спеціалістів з критичних напрямів (зокрема, інфраструктура [54], кібербезпека [49]) можуть бути встановлені особливі вимоги до присутності в офісі під час критичних інцидентів; для

проектних команд це гнучкий формат з обов'язковою синхронізаційною зустрічю на тиждень; для функцій підтримки це повний remote-формат за бажанням працівника. Така диференціація відповідає принципам, описаним у статті С. Бонессо, Л. Кортеллаццо та Г. Афельтра, щодо узгодженості HR-практик з потребами різних типів робіт [37].

Well-being програма має охоплювати три виміри: фізичний (медичне страхування, доступ до фітнес-центрів, профілактичні огляди), психологічний (доступ до сертифікованих психологів і психотерапевтів, групові підтримуючі сесії) та фінансовий (фінансове консультування, програми пенсійного забезпечення). У контексті тривалої війни особливо важливою є саме психологічна підтримка, що корелює із даними О. А. Грішнкової та С. Дерев'янка про зростання запиту на психологічну підтримку від українських працівників [16, с. 54, 56].

Шостий функціональний напрям це внутрішні комунікації та залученість. На рівні ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» вже діють корпоративний портал «Метаполіс», внутрішня соціальна мережа Viva Engage та формат town hall meetings із залученістю близько 80% персоналу.

Удосконалення цього напрямку передбачає інтеграцію існуючих каналів у єдиний employee experience hub із персоналізованими дашбордами, посилення регулярних pulse-опитувань для виявлення «гарячих точок» залученості, розширення формату town hall meetings до квартальних із обов'язковими сесіями запитань і відповідей, а також формалізацію амбасадорської програми як окремого каналу горизонтальної комунікації. Стаття Р. М. Шіферав та З. А. Бірбірса засвідчує, що цифрові інструменти комунікацій прямо корелюють з підвищенням залученості працівників [30].

Pulse-survey-інструмент має використовуватися не лише як ретроспективний індикатор стану команд, але і як проактивний управлінський інструмент. Доцільно щомісячно проводити короткі (3-5 запитань) опитування за різними тематичними блоками: задоволеність робочим навантаженням, психологічний клімат у команді, якість керівництва, можливості розвитку,

ефективність комунікацій з керівництвом. Результати кожного циклу мають оцінюватися на рівні HR-функції та керівників команд, з обов'язковими діями (action items) для напрямів, які отримали низькі оцінки.

Окремим інструментом залучення є формування внутрішнього контенту, який працівники самі створюють і поширюють серед колег: експертні дописи на корпоративному порталі, відеоматеріали від технічних експертів, кейс-розбори завершених проєктів. Така культура «сторителінгу зсередини» формує більш живу і відкриту корпоративну атмосферу, ніж односторонні комунікації від HR-функції чи керівництва.

Узагальнення запропонованих заходів у форматі дорожньої карти впровадження за етапами реалізації подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Дорожня карта впровадження удосконаленої стратегії управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Напрямок	Ключові заходи	Етап реалізації	Очікуваний результат
Рекрутинг і добір	AI-driven sourcing на базі ATS; посилення employer brand; розширення партнерств з ІТ-школами	Q3 2026 - Q2 2027	Скорочення time-to-hire на 25%; підвищення quality-of-hire
Адаптація	Єдиний digital onboarding-портал на базі LMS; розширення «ШІ-Єнота» як адаптаційного асистента; чек-листи 30/60/90	Q1 2027 - Q3 2027	Скорочення early attrition (≤ 6 міс.) до ≤ 8%
Розвиток і таланти	IDP для всіх працівників; HiPo-програма; technical tracks за продуктивними напрямками; програма «2Gather»	Q2 2027 - Q4 2027	Internal mobility ≥ 15%; training hours ≥ 40/FTE
Мотивація	Total Rewards framework; цифрова recognition-платформа; OKR-bound variable comp; гнучкі бенефіти	Q3 2027 - Q1 2028	eNPS ≥ 30; зниження voluntary turnover
Трудові відносини	Формалізація hybrid/remote-політики; well-being-програма; психологічна безпека; навчання керівників	Q4 2026 - Q2 2028	Psychological safety index ≥ 4,0 / 5
Комунікації	Єдиний employee experience hub; регулярні pulse-опитування; квартальні town hall meetings; амбасадорська програма	Q1 2027 - Q4 2027	Engagement ≥ 80%; communication satisfaction ≥ 4,0 / 5

*Розроблено автором

Оцінювання ефективності впровадження удосконаленої стратегії здійснюється через інтегровану систему KPI та OKR. Як обґрунтовано у систематичному огляді Т. А. Тройана та співавторів, OKR-методологія забезпечує підвищення прозорості в організації, зростання командної продуктивності та залученості працівників навколо стратегічних цілей [83]. На рівні Товариства KPI відображають операційні показники, що піддаються вимірюванню на щомісячній або щоквартальній основі, тоді як OKR відображають стратегічні амбіційні цілі з горизонтом 6-12 місяців. Інтегрована матриця KPI/OKR за шістьма функціональними напрямками кадрової роботи подана у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця KPI/OKR для оцінювання ефективності удосконаленої стратегії управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Напрямок	KPI (операційний рівень)	OKR (стратегічний рівень)
Рекрутинг і добір	Time-to-hire ≤ 45 днів; Quality-of-hire $\geq 4,0 / 5$; Offer-acceptance rate $\geq 85\%$	Посилити employer brand ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» серед топ-3 ІТ-роботодавців української важкої промисловості
Адаптація	30/60/90-onboarding satisfaction $\geq 4,2 / 5$; Early attrition (≤ 6 міс.) $\leq 8\%$; Buddy/mentor engagement $\geq 90\%$	Скоротити середній time-to-productivity новачка на 25%
Розвиток і таланти	Training hours per FTE ≥ 40 /рік; Internal mobility rate $\geq 15\%$; HiPo retention $\geq 90\%$; IDP coverage 100%	Сформувати кадровий резерв на 100% ключових позицій
Мотивація	eNPS ≥ 30 ; Salary competitiveness index ≥ 75 -й percentile market; Recognition coverage $\geq 70\%$; Variable comp linked to OKR $\geq 80\%$	Підвищити утримання критично важливого технічного персоналу до 92%
Трудові відносини	Psychological safety index $\geq 4,0 / 5$; Voluntary turnover $\leq 10\%$; Hybrid work satisfaction $\geq 4,2 / 5$; Well-being coverage 100%	Впровадити інтегровану well-being-програму з покриттям 100% штату
Комунікації	Communication satisfaction $\geq 4,0 / 5$; Town hall participation $\geq 80\%$; Pulse-survey response rate $\geq 75\%$; Ambassador engagement ≥ 60	Підвищити загальний employee engagement до 4,3 / 5

*Розроблено автором

Запропонована KPI/OKR-матриця забезпечує наскрізний контроль за реалізацією удосконаленої стратегії: від рівня окремої HR-ініціативи до рівня загальної стратегії Товариства. Цільові значення показників сформовані з урахуванням бенчмарків HR-аналітики, представлених у статтях К. Аянпонле та співавторів [41, с. 821-823], А. Ель Гарема [29] та С. М. Махабуба-Сієда та співавторів [38].

Очікувані ефекти від впровадження удосконаленої стратегії доцільно розглядати на трьох рівнях. На стратегічному рівні очікується підвищення узгодженості стратегії управління персоналом з бізнес-стратегією Групи Метінвест, посилення employer brand Товариства на ринку IT та підвищення стійкості до зовнішніх шоків, макроекономічних, безпекових і технологічних. На тактичному рівні очікується скорочення показника voluntary turnover на 3-5 п.п., прискорення time-to-hire на 25-30%, зростання training ROI та підвищення eNPS на 10-15 пунктів. На операційному рівні очікується автоматизація рутинних HR-операцій, скорочення адміністративних витрат, підвищення якості HR-даних та прискорення прийняття управлінських рішень.

Реалізація запропонованих заходів матиме також непрямі ефекти на загальну організаційну ефективність Товариства. Завдяки зменшенню воронкового відсіювання у рекрутингу прискорюється комплектування проєктних команд, що дозволяє швидше виводити цифрові продукти на ринок Групи Метінвест. Завдяки скороченню early attrition зменшуються прямі витрати на повторний рекрутинг (за оцінками HR-аналітики, заміна одного середньоранкового технічного спеціаліста коштує від 50 до 150% його річної винагороди). Завдяки розвитку внутрішнього кадрового резерву знижується залежність Товариства від зовнішнього ринку, що особливо критично в умовах кадрового дефіциту української IT-галузі.

Окремої уваги заслуговують ефекти для працівників. Як зазначено у концептуальній рамці sustainable HR-менеджменту Б. Курніавана та співавторів, well-being працівника є центральною медіаторною конструкцією,

через яку HR-практики формують sustainability-результати на рівні організації [79]. Подвійний фокус на ефективності бізнесу і на well-being працівника забезпечує довгострокову стійкість запропонованої стратегії та відповідає сучасним очікуванням IT-фахівців.

Реалізація удосконаленої стратегії пов'язана з низкою обмежень і ризиків, які мають бути враховані ще на етапі впровадження.

Перше обмеження це фінансова та стратегічна залежність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» від материнської структури Групи Метінвест. Як свідчать річні звіти Групи за 2022, 2023 і 2024 роки, операційна діяльність холдингу зазнала суттєвого впливу повномасштабного вторгнення РФ в Україну, що позначилось і на бюджетах IT-функції [65; 66; 67]. Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» за 2022-2023 роки, демонструє стабілізацію операційних показників Товариства, але стратегічні рішення щодо інвестицій у HR-трансформацію залишаються пов'язаними з фінансовою політикою Групи.

Друге обмеження це кадровий дефіцит IT-фахівців на українському ринку. За даними IT Research Ukraine 2025, загальна чисельність IT-спеціалістів стабілізувалась на рівні 303 тис. осіб, при цьому 245 тис. перебувають в Україні, а 58 тис. за кордоном [82]. Це формує конкурентний тиск на ринку талантів, який ускладнює реалізацію планів масштабованого рекрутингу.

Третє обмеження це безпекові виклики, пов'язані з триваючою війною: ризики відключень електроенергії, мобілізації працівників, релокації офісів.

Четверте обмеження це ризик cost-cutting у разі погіршення макроекономічної кон'юнктури.

Окремо слід враховувати регуляторне обмеження, пов'язане з режимом Дія Сіті: незалежно від форми залучення працівників (трудовий договір чи гіг-контракт), Товариство має забезпечити дотримання трудового законодавства України, Кодексу законів про працю [68] та законів про стимулювання цифрової економіки [35; 36]. Це формує додаткові вимоги до кадрового

адміністрування і HRIS-платформи, які мають коректно обробляти різні правові режими роботи персоналу.

Окреслені обмеження не нівелюють доцільність запропонованої стратегії, але вимагають гнучкої тактики впровадження. Поетапне впровадження з пріоритезацією заходів за критеріями «вплив на керованість» дозволяє адаптувати темп реалізації до фінансових та безпекових умов.

Залучення міжнародних практик, представлених у дослідженнях А. Алі та співавторів щодо AI-керованої HRM [27] та Р. М. Шіферав і З. А. Бірбірса щодо цифрових HR-практик [30], забезпечує методологічну верифікованість пропозицій. Узгодженість запропонованої стратегії з ESG-вимірами sustainable HRM [79] забезпечує її довгострокову життєздатність. Додатково галузевий звіт N-iX щодо тенденцій українського технологічного ринку засвідчує стабілізацію сектору та необхідність орієнтації на нові стратегії розвитку, що підтверджує своєчасність запропонованих заходів [84].

Для оцінки доцільності реалізації запропонованих заходів доцільно сформулювати орієнтовний розрахунок очікуваного економічного ефекту. Розрахунок виконано на основі загальновідомих HR-benchmark-показників: середньої вартості найму та часу заповнення вакансії за SHRM Talent Acquisition Benchmarking Report [95]; співвідношення «engagement-продуктивність» за Gallup State of the Global Workplace [96]; вартості заміни працівника за Work Institute Retention Report [97]. Результати узагальнено у таблиці 3.4. Цифри відображають експертну оцінку на основі опублікованих галузевих бенчмарків, а не фактичні витрати ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ», і використовуються виключно для аналітичного обґрунтування доцільності проекту.

Таблиця 3.4

Орієнтовний розрахунок економічного ефекту впровадження удосконаленої стратегії управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Компонент впровадження	Витрати, USD	Період окупності	Основа економічного ефекту
AI-driven ATS + talent pipeline	≈ 30 000 (разово) + 6 000/рік підтримки	8-10 місяців	Скорочення time-to-hire на 20-30 %; зниження вартості рекрутингу за рахунок зменшення воронкового відсіювання та автоматизованого скринінгу
Цифровий онбординг-портал (LMS-інтеграція)	≈ 25 000 (разово) + 4 000/рік	10-12 місяців	Зниження early attrition (30-day) з ≈3-5 % до 1-2 %; зменшення витрат на повторний рекрутинг (за оцінками HR-аналітики, заміна 1 фахівця коштує 50-100 % його річної ЗП)
Система IDP + HiPo-програма	≈ 20 000 (разово) + 15 000/рік	12-18 місяців	Зниження плинності серед критичних позицій з ≈10 % до 5-7 %; підвищення internal mobility з зменшенням потреби у зовнішньому рекрутингу
Цифрова recognition-платформа + Total Rewards	≈ 18 000 (разово) + 8 000/рік	9-12 місяців	Підвищення eNPS на 10-15 пунктів; зростання продуктивності за рахунок посиленої залученості (бенчмарк Gallup: компанії з високим engagement мають на 21 % вищу продуктивність)
Розширення well-being-програми	≈ 35 000/рік	12-18 місяців	Зниження абсентеїзму, зменшення витрат на лікарняні; зниження вигорання за умов триваючої війни (53 % українських компаній уже надають психологічну підтримку – стандарт ринку)
Employee Experience hub + pulse-survey система	≈ 22 000 (разово) + 5 000/рік	8-12 місяців	Зниження «податку на координацію» у гібридному режимі; підвищення engagement score; раннє виявлення проблемних команд
РАЗОМ	≈ 115 000 (разово) + 73 000/рік	≈ 10-12 місяців	Орієнтовний сукупний річний економічний ефект – від 250 000 USD за рахунок зниження плинності, скорочення часу рекрутингу та підвищення продуктивності

*Розроблено автором на основі HR-benchmark-показників з джерел [95; 96; 97] та експертної оцінки

Орієнтовний сукупний термін окупності повного пакета заходів становить близько 10-12 місяців за умови поетапного впровадження. Чистий річний ефект після виходу на повне функціонування (2-й рік) оцінюється у межах 175-200 тис. USD за рахунок зниження плинності, прискорення рекрутингу та підвищення продуктивності. Зазначені оцінки потребують уточнення на основі фактичних HR-метрик Товариства після першого року впровадження.

Розроблені заходи доцільно розглядати не як ізольовані ініціативи, а як послідовну операціоналізацію шестифазного циклу формування стратегії, обґрунтованого у підрозділі 3.1. Кожна фаза циклу має чітке прикладне наповнення в умовах ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»: від стратегічного аудиту до моніторингу й коригування, що забезпечує адаптивність стратегії у мінливих умовах ринку та війни (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Зіставлення шести фаз циклу формування стратегії з конкретними заходами у
ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»*

Фаза циклу	Конкретні заходи у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»	Очікуваний результат фази
1. Стратегічний аудит	Проведення S/W-аналізу 6 функціональних напрямів УП; зведена матриця слабких сторін, рекомендацій та заходів; SWOT HR-стратегії; зіставлення з 9 теоретичними конструктами. Періодичність – щорічно перед стратегічним циклом.	Виявлений набір пріоритетних проблемних зон HR-функції; емпірична база для подальших фаз циклу
2. Матриця стратегічних пріоритетів	Експертне ранжування 6 напрямів за двома осями: «вплив на бізнес» (від низького до високого) та «керованість HR-функції» (від низької до високої). Для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» у квадрант високого впливу та високої керованості потрапляють: розвиток і таланти (IDP, HiPo) та мотивація (Total Rewards, salary monitoring); у квадрант високого впливу і середньої керованості – рекрутинг (AI-driven sourcing) та трудові відносини (well-being); у квадрант середнього впливу – комунікації (EX-hub) та адаптація (онбординг-портал).	Пріоритезація заходів за критерієм максимального ефекту на одиницю інвестиції; розподіл ресурсів
3. Розроблення стратегічних ініціатив	Конкретні заходи за 6 напрямками: AI-driven sourcing + talent pipeline + referral program для рекрутингу; цифровий онбординг-портал + bootcamp + pulse-survey для адаптації; IDP + HiPo-програма + technical tracks для розвитку; Total Rewards + цифрова recognition-платформа + salary benchmark для мотивації; формалізація гібридних форматів + well-being-програма для трудових відносин; EX-hub + квартальні town hall + щомісячні pulse-опитування для комунікацій.	Цілісний портфель з 18+ заходів за 6 напрямками

Продовження таблиці 3.5

Фаза циклу	Конкретні заходи у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»	Очікуваний результат фази
4. Ресурсне планування	Орієнтовний розрахунок витрат на впровадження кожного заходу: ≈ 115 тис. USD разово + 73 тис. USD/рік підтримки. Розподіл за етапами: 0-6 місяців – пілотування AI-driven ATS та цифрового онбординг-порталу; 6-12 місяців – впровадження IDP, HiPo та EX-hub; 12-18 місяців – масштабування well-being та повна інтеграція компонентів. Кадровий ресурс: розширення HR-команди на 2-3 фахівців (HR-аналітик, employer brand specialist, well-being coordinator).	Затверджений бюджет і таймлайн; розподіл відповідальності за реалізацію між HR-функцією, IT-функцією та бізнес-замовниками
5. Операціоналізація через KPI/OKR	Каскадування OKR від рівня Групи Метінвест $\rightarrow$ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» $\rightarrow$ продуктових напрямів (SAP, кібербезпека, дані, R&D) $\rightarrow$ команд $\rightarrow$ індивідуальних OKR. KPI на 3 рівнях: операційні (time-to-hire, early attrition, 30-day attrition), тактичні (eNPS, internal mobility, recognition coverage), стратегічні (overall turnover, salary competitiveness, engagement score). Регулярні check-in-зустрічі раз на 2 тижні між керівником і працівником.	Прозора система цілей із чіткими відповідальними; прив'язка індивідуальної мотивації до стратегічних результатів
6. Моніторинг і коригування	Щомісячна перевірка операційних KPI (time-to-hire, attrition, pulse-survey-результати); щоквартальна перевірка тактичних KPI (eNPS, internal mobility); піврічна перевірка стратегічних OKR. Регулярні retrospective-сесії HR-команди для виявлення відхилень і оперативної корекції ініціатив. Щорічний перегляд стратегії з оновленням пріоритетної матриці.	Адаптивність стратегії до зовнішніх змін (війна, мобілізація, ринок праці); своєчасне реагування на відхилення показників

*Розроблено автором на основі моделі підрозділу 3.1 та запропонованих заходів підрозділу 3.2

Не менш важливим аспектом прикладного впровадження удосконаленої стратегії є технологічна архітектура HR-функції. Шість компонентів, теоретично обґрунтованих у підрозділі 3.1 (HRIS, ATS, PMS, LMS, employee experience hub та people analytics), у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» отримують прикладну конфігурацію, конкретні платформи, прив'язані до існуючої SAP-екосистеми Товариства, чітке функціональне призначення та KPI для оцінювання результативності кожного компонента. (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

**Конфігурація шести технологічних компонентів удосконаленої стратегії УП
у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»***

Компонент	Платформа / продукт	Призначення у МД	KPI компонента
1. HRIS (інформаційне управління персоналом)	SAP SuccessFactors Core HR (уже впроваджено; розширення модулів)	Централізоване ведення кадрового обліку, штатного розкладу, документообігу, обліку відпусток і лікарняних, інтеграція з системою розрахунку зарплати. Окрема конфігурація для працівників на трудовому договорі та гіг-контрактах (режим Дія Сіті).	Частка автоматизованих кадрових процесів; час оформлення кадрових документів; точність обліку
2. ATS з AI-driven sourcing	Greenhouse / Workable / Recrutee + AI-надбудова (LinkedIn Recruiter AI, Eightfold)	Автоматизований скринінг резюме, проактивний пошук пасивних кандидатів, ведення talent pipeline за 5 ключовими ролями (SAP-консультант, DevOps, кібербезпека, аналітик даних, ML-інженер), персоналізована взаємодія з кандидатами.	Time-to-hire; cost-per-hire; quality-of-hire; offer-acceptance rate; referral conversion
3. PMS з OKR-моніторингом	SAP SuccessFactors Performance & Goals (уже впроваджено; розширення)	Каскадування OKR від Групи → Товариства → продуктових напрямів → команд → індивідуальних цілей; регулярні check-in-зустрічі раз на 2 тижні; 360-feedback; performance review двічі на рік.	OKR completion rate; check-in regularity; 360-feedback coverage; performance distribution
4. LMS з акцентом на e-learning	SAP Litmos / Moodle / Coursera for Business + інтеграція з власним E-Learning-продуктом МД	Цифровий онбординг-портал з персоналізованими адаптаційними чек-листами; technical tracks за 12 продуктовими напрямками; партнерські сертифікації Microsoft, SAP, Cisco; підтримка culture of continuous learning через короткі tech talks.	Training hours per FTE; course completion rate; certification rate; LMS engagement
5. Employee Experience hub та внутрішні комунікації	Microsoft Viva Engage (Yammer) + корпоративний портал «Метаполіс» + інтеграція з ШІ-Єното	Єдиний employee experience hub з персоналізованими дашбордами; town hall meetings; pulse-опитування; амбасадорська програма; знання-портал з внутрішнім контентом (експертні дописи, відеоматеріали, кейс-розбори).	Engagement score; pulse-survey participation; communication satisfaction; ambassador engagement
6. People Analytics та HR-аналітика на базі AI	Power BI / Tableau + SAP SuccessFactors Workforce Analytics + Python/R для прогнозних моделей	Дашборди з ключовими HR-метриками (time-to-hire, attrition, eNPS) у real-time; предиктивна аналітика плинності (модель виявлення працівників із ризиком звільнення); HR-investments ROI-аналіз; зв'язок HR-показників з фінансовими результатами Товариства.	Точність прогнозу attrition; ROI HR-ініціатив; кількість прийнятих рішень на основі data; data literacy серед HR-команди

*Розроблено автором на основі моделі підрозділу 3.1 та технологічної інфраструктури ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»

Запропоноване організаційно-методичне забезпечення стратегічного управління персоналом у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» формує цілісну прикладну систему, від дорожньої карти впровадження за шістьма функціональними напрямками через інтегровану KPI/OKR-матрицю до системи очікуваних ефектів і обмежень. Така система забезпечує перехід від концептуальної моделі, представленої у підрозділі 3.1, до конкретного управлінського інструменту, який може бути впроваджений у практику Товариства з горизонтом реалізації 2026-2028 років.

Висновки до Розділу 3

У Розділі 3 розроблено комплексну авторську модель удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» з прикладним організаційно-методичним забезпеченням її впровадження.

По-перше, у підрозділі 3.1 запропоновано трирівневу концептуальну модель удосконаленого процесу формування стратегії УП, що інтегрує тривимірну архітектуру Д. Хассі (стратегічне ядро – HR-практики – допоміжні функції), чотирирольову модель Д. Ульріха та концепцію BANI-світу І. Л. Петрової та О. Ю. Мушинського. Модель об'єднує три рівні (стратегічний, функціональний, операційний) з трьома наскрізними принципами: компетентнісно-орієнтованим підходом, антикризовою адаптивністю та employee-centric-орієнтацією.

По-друге, обґрунтовано шестифазний цикл реалізації стратегії (стратегічний аудит → матриця пріоритетів → стратегічні ініціативи → ресурсне планування → операціоналізація через KPI/OKR → моніторинг і коригування) із вбудованим механізмом галузевої адаптації до специфіки ІТ-сектору (циклу оновлення компетенцій 18-24 місяці, дефіциту фахівців, регуляторного режиму Дія Сіті).

По-третє, визначено шість технологічних компонентів удосконаленої стратегії (HRIS, ATS з AI-driven sourcing, PMS з OKR-моніторингом, LMS, employee experience hub, people analytics) та сформовано п'ятиелементну рамку управління змінами (узгодження керівництва, комунікаційна стратегія,

поетапне впровадження, перекваліфікація менеджерів, фокус на user experience), що забезпечує системний характер трансформації HR-функції.

По-четверте, у підрозділі 3.2 розроблено дорожню карту впровадження (таблиця 3.2) за шістьма функціональними напрямками HR-стратегії: рекрутинг, адаптація, розвиток, мотивація, трудові відносини, комунікації. Кожен напрям отримав конкретні заходи впровадження, що напряду усувають слабкі сторони, виявлені у Розділі 2: AI-driven sourcing та talent pipeline для рекрутингу; цифровий онбординг-портал та pulse-survey для адаптації; IDP та HiPo-програми для розвитку; Total Rewards з цифровим recognition для мотивації; формалізація гібридних форматів та well-being-програма для трудових відносин; перехід до квартальних town hall meetings та employee experience hub для комунікацій.

По-п'яте, у таблиці 3.1 наведено інтегровану throughline-матрицю, що пов'язує кожен виявлений у Розділі 2 слабкий елемент з конкретною рекомендацією 3.1, заходом впровадження 3.2 та метрикою оцінки ефекту.

По-шосте, у таблиці 3.3 наведено матрицю KPI/OKR з трьома рівнями вимірювання: стратегічним, тактичним та операційним, а також визначеною періодичністю моніторингу від щомісячного (операційні показники) до річного (стратегічні OKR). Це забезпечує адаптивність удосконаленої стратегії та її здатність до самокорекції на основі фактичних даних.

По-сьоме, на основі HR-benchmark-показників з міжнародних досліджень у таблиці 3.4 виконано орієнтовний розрахунок економічного ефекту впровадження запропонованих заходів. Сукупні разові інвестиції оцінено у приблизно 115 тис. USD з річними витратами на підтримку близько 73 тис. USD; сукупний термін окупності – близько 10-12 місяців; чистий річний економічний ефект після виходу на повне функціонування – 175-200 тис. USD.

По-восьме, у Розділі 3 виокремлено п'ять груп обмежень і ризиків реалізації запропонованої стратегії: фінансова та стратегічна залежність Товариства від Групи Метінвест; кадровий дефіцит ІТ-фахівців на

українському ринку; безпекові виклики триваючої війни; ризики cost-cutting у разі макроекономічних шоків; регуляторні обмеження режиму Дія Сіті. Для управління ризиками запропоновано гнучку тактику впровадження з пріоритезацією за критеріями «вплив на бізнес – керованість HR-функції».

Сформовані у Розділі 3 пропозиції утворюють цілісну прикладну систему, що готова до практичного впровадження у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ». Запропоновані заходи відповідають сучасним вимогам цифрової трансформації HR-менеджменту, узгоджені з бізнес-стратегією Групи та враховують специфіку українського ІТ-ринку в умовах військових і макроекономічних викликів. Реалізація удосконаленої стратегії дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» посилити позиції на ринку ІТ-послуг, підвищити стійкість до зовнішніх шоків та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність через якість людського капіталу.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних основ, практики та напрямів удосконалення процесу формування стратегії управління персоналом сучасного ІТ-підприємства на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» отримано такі основні висновки.

Систематизація наукових поглядів дозволила встановити, що стратегія управління персоналом є провідною функціональною стратегією організації, інтегрованою у її загальну стратегію та одночасно слугує інструментом її реалізації через цілеспрямований розвиток людського капіталу. На основі узагальнення трактувань В. М. Данюка, А. М. Колота, О. О. Наумової, О. С. Михайлової, В. Є. Чухліб, Т. В. Білорус та інших виокремлено чотири сутнісні характеристики стратегії управління персоналом: довгостроковий горизонт планування, інтегрованість у загальну стратегію підприємства, комплексний характер та гнучкість до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Структурно стратегія охоплює не менше 16 напрямів діяльності, що реалізуються через шість провідних функціональних напрямів кадрової роботи: рекрутинг, адаптацію, розвиток і таланти, мотивацію, трудові відносини, внутрішні комунікації.

Систематизовано сучасні технології формування стратегії управління персоналом у трьох концептуальних вимірах: технологічна трансформація HR-функції (HRIS, ATS з AI-driven sourcing, PMS з OKR-моніторингом, LMS, employee experience hub, people analytics на базі штучного інтелекту); концепція BANI-світу (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) як рамка адаптивної HR-стратегії за І. Л. Петровою та О. Ю. Мушинським; модель sustainable HRM як інтеграція Green HRM, етичного лідерства та цифрової стійкості за Б. Курніаваном. Окрему увагу приділено галузевим особливостям ІТ-підприємств – швидкому циклу оновлення технічних компетенцій (18-24 місяці), високій конкуренції за таланти та необхідності інтегрованої трирівневої моделі організаційного навчання за Н. М. Павленко.

На основі організаційно-економічного аналізу встановлено, що ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» – українська ІТ-компанія, зареєстрована 19 вересня 2018 року, що функціонує як внутрішній ІТ-бізнес-партнер Групи Метінвест та з 2023 року починає вихід на зовнішній ринок. Бізнес-модель Товариства характеризується глибокою галузевою експертизою у промисловому ІТ за 12 ключовими напрямками, потужною партнерською екосистемою (Microsoft Gold, SAP Silver, Cisco, Siemens), географічною широтою обслуговування Групи (Україна, Італія, Польща, Болгарія, США, Великобританія), статусом резидента Дія Сіті з 26 червня 2023 року. Фінансово-економічна динаміка 2021-2024 років засвідчила проходження кризового циклу: спад у 2022-2023 роках, збиток у 2023 році та помітне відновлення у 2024 році (чистий дохід – 801,0 млн грн, операційна рентабельність – 5,25 %).

Стратегію управління персоналом ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» оцінено як функціонально інтегровану, компетентнісно-орієнтовану та антикризово-адаптивну. Її ключовою метою на сучасному етапі є збереження, розвиток та ефективне використання критично важливого людського капіталу. Системний аналіз шести функціональних напрямів кадрової роботи виявив повторювані сильні сторони (висока узгодженість HR-практик з бізнес-потребами, цифрова HR-екосистема на базі SAP SuccessFactors, статус Дія Сіті, відтік 6,9 % у 2025 році, нагорода SAP Quality Awards 2025) та слабкі сторони, що потребують удосконалення: відсутність систематичних кількісних HR-метрик (time-to-hire, eNPS, salary competitiveness), обмежена цифровізація рекрутингу й адаптації, скорочення обсягу навчання з 2500 до 632 годин (2023→2025), нерозвинені IDP та HiPo-програми, низька частота лідерських town hall meetings.

Запропоновано авторську інтегровану модель удосконаленого процесу формування стратегії управління персоналом ІТ-підприємства, побудовану на трьох рівнях (стратегічному, функціональному, технологічному) та підкріплену трьома наскрізними принципами (компетентнісно-орієнтованим,

антикризово-адаптивним та employee-centric підходами). Модель синтезує тривимірну архітектуру стратегічного HR-менеджменту Д. Хассі, чотирирольову модель Д. Ульріха, концепцію BANI-світу І. Л. Петрової та О. Ю. Мушинського, п'ятиблочну модель цифрового управління людським капіталом О. А. Грішнєвої, концепцію sustainable HRM Б. Курніавана та трирівневу модель організаційного навчання Н. М. Павленко. Модель реалізується через шестифазний цикл (стратегічний аудит → матриця стратегічних пріоритетів → розроблення стратегічних ініціатив → ресурсне планування → операціоналізація через KPI/OKR → моніторинг і коригування) та шість технологічних компонентів цифрової архітектури HR-функції.

Технологічну основу удосконаленої стратегії складають шість компонентів цифрової архітектури HR-функції: HRIS на базі SAP SuccessFactors Core HR; ATS з AI-driven sourcing на базі Greenhouse / Workable з надбудовами LinkedIn Recruiter AI та Eightfold; PMS з OKR-моніторингом на базі SAP SuccessFactors Performance & Goals; LMS з акцентом на e-learning і технічними треками за 12 продуктовими напрямками Товариства; employee experience hub на базі Microsoft Viva Engage, корпоративного порталу «Метаполіс» та персонажа «ШІ-Єнота»; people analytics та HR-аналітика на базі AI з предиктивними моделями плинності та ROI-аналізом HR-ініціатив.

Розроблено організаційно-методичне забезпечення стратегічного управління персоналом для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» у форматі дорожньої карти впровадження на період 2026-2028 років за шістьма функціональними напрямками кадрової роботи. Для рекрутингу запропоновано впровадження AI-driven sourcing, talent pipeline та реферальної програми; для адаптації – цифровий онбординг-портал, onboarding bootcamp та pulse-survey на 7/30/90 дні; для розвитку – індивідуальні плани розвитку, формалізована HiPo-програма та технічні треки за 12 продуктовими напрямками; для мотивації – Total Rewards, цифрова recognition-платформа, квартальний моніторинг salary competitiveness; для трудових відносин – формалізація гібридних форматів та трирівнева well-being-програма; для комунікацій – інтеграція

каналів у employee experience hub, квартальні town hall meetings та щомісячні pulse-опитування.

Сформовано інтегровану матрицю KPI/OKR для оцінювання ефективності удосконаленої стратегії з трьома рівнями вимірювання – операційним (time-to-hire, quality-of-hire, early attrition, training hours per FTE, eNPS, voluntary turnover, communication satisfaction), тактичним (internal mobility, HiPo retention, salary competitiveness index, engagement score) та стратегічним (employer brand strength, talent ROI, alignment з бізнес-стратегією) – та визначеною періодичністю моніторингу від щомісячного до річного. Окремо побудовано інтегровану throughline-матрицю, що системно пов'язує виявлені слабкі сторони HR-практики Товариства з конкретними рекомендаціями, заходами впровадження та метриками оцінки. На основі HR-benchmark-показників SHRM, Gallup та Work Institute виконано орієнтовний розрахунок економічного ефекту впровадження: сукупні разові інвестиції – 115 тис. USD, річні витрати на підтримку – 73 тис. USD, термін окупності – 10-12 місяців, чистий річний ефект після виходу на повне функціонування – 175-200 тис. USD.

Сукупно проведене дослідження доводить, що формування стратегії управління персоналом сучасного ІТ-підприємства потребує синтезу теоретичних надбань стратегічного HRM, галузевої специфіки ІТ-сектору, цифрових технологій управління людським капіталом та реалій українського ринку праці в умовах повномасштабної війни. Запропоноване організаційно-методичне забезпечення має прикладну цінність для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» та може бути адаптоване для інших корпоративних ІТ-підприємств із аналогічним бізнес-профілем – внутрішніх цифрових партнерів великих виробничих груп. Реалізація удосконаленої стратегії забезпечить підвищення кадрової стабільності, прискорення рекрутингу, посилення employer brand на ринку ІТ-послуг та формування передумов для довгострокової конкурентоспроможності Товариства через якість людського капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
2. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024: Thriving Beyond Boundaries – Human Performance in a Boundaryless World. Deloitte Insights, 2024. 122 p. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2024/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf
3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Insight Report. January 2025. 290 p. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
4. Hussey D. E. Strategic Management: From Theory to Implementation. 4th ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1998. 729 p.
5. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна, Н. В. Іванова, І. М. Олійченко, Л. Д. Оліфіренко, Т. В. Пепа, С. В. Повна. Чернігівський національний технологічний університет. 376 с.
6. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.] ; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.
7. Fiaz S., Qureshi M. A. Unraveling the conceptual ambiguity of digital human resource management: a state-of-the-art review. Cogent Social Sciences. 2024. Vol. 10. Issue 1, Article 2395101. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2395101>.
8. Михайлова О. С., Чухліб В. Є. Сутність стратегічного управління персоналом. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 5 (16). С. 158–162.
9. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 1 (61). С. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>.

10. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.
11. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2012. 512 с.
12. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Хілуха О. А., Косінський П. М. Управління персоналом : підручник / за ред. д.е.н., проф. О. М. Шубалого. Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2023. 414 с.
13. Класифікація стратегій управління персоналом : навчально-методичні матеріали. Розділ 4. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 9 с.
14. Грішнова О. А. Ефективні моделі управління людським капіталом на основі цифрових технологій. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2025. № 1 (226). С. 39–47. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/5>.
15. Петрова І. Л., Мушинський О. Ю. Інноваційні підходи до управління командами у гібридному середовищі. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2024. № 2 (49). С. 129–140. DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.12>.
16. Грішнова О. А., Дерев'янка С. Ефективні способи утримання працівників і збереження людського капіталу на підприємствах в умовах війни в Україні. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2024. № 2 (49). С. 47–65. DOI: <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.5>.
17. Сичова А. О. Стратегічне управління брендом роботодавця : дис. ... д-ра філософії : 073 Менеджмент / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2024. 267 с.
18. Павленко Н. М. Організаційне навчання персоналу ІТ-підприємств в умовах становлення «Індустрії 4.0» : дис. ... д-ра філософії : 073 Менеджмент / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2023. 254 с.

19. Парій Л. В., Клименко А. Р. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. Підприємництво та інновації. 2024. Вип. 32. С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>.
20. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.
21. Шалений В., Зеленьк В., Фадеев О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. Modeling the Development of the Economic Systems (MDES). 2023. № 4. С. 137–144. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/391>
22. Subbulakshmi S., Jayavel J. The Practice of Ulrich's Four-Role Model of HR Executives: Comparing Evidence from HR and Non-HR Executives. UGC CARE Group 1 Journal. 2023. Vol. X, Issue I (II), January – June 2023. P. 42–51. ISSN: 2277-7067.
23. Прокопенко О., Гарафонова О., Жосан Г. Digital Tools in Human Resource Management: How Digitization Affects Personnel Management. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. 2023. Т. 4 (50). С. 84–94. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.540>.
24. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.
25. Шумілова І. Інформаційні технології та продукти для автоматизації кадрового менеджменту. Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування». 2025. № 10 (50). С. 645–658. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-645-658](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-645-658).
26. Славкова О. П. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. Інтелект XXI. 2024. № 1. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7>.

27. Ali A., Cichoń D., Abbas A. AI-driven HRM digitization in effect: Mechanisms, conditions, and employee outcomes. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2026. Vol. 11. Open Access. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100805>.
28. Úbeda-García M., Marco-Lajara B., Zaragoza-Sáez P. C., Poveda-Pareja E. Artificial intelligence, knowledge and human resource management: A systematic literature review of theoretical tensions and strategic implications. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100698>.
29. El Garem A. HR digital transformation: enhancing human resource management through technology. *Future Business Journal*. 2026. Vol. 12, Article 5. Open Access. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00703-7>.
30. Shiferaw R. M., Birbirs Z. A. Digital technology and human resource practices: A systematic literature review. *Heliyon*. 2025. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42183>.
31. Водолажська Т. О., Коломієць Є. В. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: методичний підхід та практична реалізація. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 46. С. 350–371. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.46.350>.
32. Zhang Y., Iqbal S., Tian H., Akhtar S. Digitizing success: Leveraging digital human resource practices for transformative productivity in Chinese SMEs. *Heliyon*. 2024. Open Access. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40588>.
33. World Economic Forum. New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage. White Paper. December 2025. 39 p. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_New_Economy_Skills_Unlocking_the_Human_Advantage_2025.pdf
34. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>.
35. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15 лип. 2021 р. № 1667-IX. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>

36. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 14 груд. 2021 р. № 1946-IX. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1946-20#Text>
37. Bonesso S., Cortellazzo L., Afeltra G. Integrating Hybrid Work in Organizations: A Strategic HRM Perspective to Pursue Vertical and Horizontal Alignment. *Human Resource Management Journal*. 2026. Open Access. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.70040>.
38. Mahaboob Syed S., Aruna N., Rani Dyageti S., Parne M. P., Reddy Pothireddy R. Redefining HR Strategies in the Era of Remote and Hybrid Work: A Survey-Based Analysis with Reference to the IT Sector. *Academy of Marketing Studies Journal*. 2025. Vol. 29, Issue 5.
39. Hoang Van Luan. Bridging the Gap: New HRM Strategies for Managing the Challenges of Flexible Work. *Open Journal of Business and Management*. 2025. Vol. 13, Issue 4. P. 2484–2502. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.134130>.
40. Ali R. H., Fedorova A., Menshikova M. Redesigning HRM for the digital era: evidence from a systematic literature review. *Procedia Computer Science*. 2026. Vol. 277. P. 1610–1620. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.10.123>.
41. Ayanponle L. O., Awonuga K. F., Asuzu O. F., Daraojimba R. E., Elufioye O. A., Daraojimba O. D. A review of innovative HR strategies in enhancing workforce efficiency in the US. *International Journal of Scholarly Research and Archives*. 2024. Vol. 11, Issue 1. P. 817–827. DOI: <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0152>.
42. Дворник О. В. Стратегії, виклики та успішні практики в епоху цифрової трансформації бізнесу. *Modeling the Development of Service Industry Management (DSIM)*. 2023. № 4 (17). С. 107–111. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(17)).
43. IT Ukraine Association. Do IT Like Ukraine: Industry Report. Kyiv : IT Ukraine Association, 2024. 50 p. URL: https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022_EN.pdf

44. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>.
45. Про нас. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/about-us>
46. Проекти. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/pages/projects>
47. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ»: досьє компанії. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27600750>
48. SAP-рішення. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/sap-solutions>
49. Кібербезпека. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/cyber-security>
50. Управління даними. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/data-management>
51. Research and Development (R&D). Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/research-and-development-rd>
52. Бізнес-додатки. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/business-applications>
53. Аутсорсинг та консалтинг. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/outsourcing-and-consulting>
54. Інфраструктурні рішення. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/infrastructure-solutions>
55. Microsoft-рішення. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/microsoft-solutions>
56. Промислові рішення. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/industrial-solutions>

57. Хмарні рішення. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/cloud-solutions>
58. E-learning в IT. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/e-learning-it>
59. Партнерська програма 2Gather. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/partnerskaya-programma-2gather>
60. Сергій Детюк: Metinvest Digital управляє портфелем із 100 проєктів цифрових перетворень. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/en/page/sergej-detyuk-metinvest-didzhital-upravlyaet-portfelem-iz-100-proektov-cifrovyyh-preobrazovaniy>
61. Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» за 2024 рік. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2024&id=27600750&tb=financial-statements>
62. Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» за 2023 рік. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2023&tb=financial-statements&id=27600750>
63. Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» за 2022 рік. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2022&tb=financial-statements&id=27600750>
64. Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» за 2021 рік. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2021&tb=financial-statements&id=27600750>
65. Річний звіт Групи Метінвест за 2024 рік. URL: https://metinvestholding.com/ua/ar2024/uploads/2025/07/metinvest-annual-report-2024_ua.pdf
66. Річний звіт Групи Метінвест за 2023 рік. URL: <https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/39/ua/AR2023.pdf>

67. Річний звіт Групи Метінвест за 2022 рік. URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/35/ua/Metinvest_AR2022.pdf
68. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. Дата оновлення: 01.03.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
69. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 6 лют. 2018 р. № 2275-VIII. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
70. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 лип. 1999 р. № 996-XIV. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
71. Metinvest Digital та SAP Quality Awards. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/metinvest-digital-and-sap-quality-awards>
72. Ділова етика. Група Метінвест: офіційний сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua/about/ethic>
73. Кодекс етики Групи Метінвест. URL: https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/codes_CE_1203.pdf
74. Політика у сфері забезпечення прав людини. Група Метінвест: офіційний сайт. URL: https://metinvestholding.com/Content/CmsFile/ua/mihdocs_Human_Rights_Policy.pdf
75. Партнери. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/pages/partners>
76. Партнерство Metinvest Digital та Hillel IT School. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/partnercard/1297>
77. Metinvest Digital: сертифікат відповідності ISO. Metinvest Digital: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/metinvest-digital-certificate-compliance-iso>

78. Статут ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» : внутрішній документ підприємства, 2023. 12 с. Доступ за запитом.
79. Kurniawan B., Marnis, Samsir, Jahrizal. A Conceptual Framework for Sustainable Human Resource Management: Integrating Green Practices, Ethical Leadership, and Digital Resilience to Advance the SDGs. Sustainability. 2025. Vol. 17, Issue 21. Article 9904. Open Access. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17219904>. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/21/9904>
80. Khatoon U. T., Babgi M., Hadi N. T., Mir R. N. та ін. Technology-Driven Change in Human Resource Management: Reshaping Talent Management and Organizational Design. Administrative Sciences. 2025. Vol. 15, Issue 11. Article 452. Open Access. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15110452>. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/11/452>
81. Sharma P., Bhattacharya S., Bhattacharya S. HR analytics and AI adoption in IT sector: reflections from practitioners. Journal of Work-Applied Management. 2025. Open Access. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWAM-12-2024-0179>. URL: <https://www.emerald.com/jwam/article/doi/10.1108/JWAM-12-2024-0179/1254501>
82. Lviv IT Cluster. IT Research Ukraine 2025: Ukrainian Tech Industry in the Fourth Year of the War : Industry Report. Lviv : Lviv IT Cluster, 2025. URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/ukrainian-tech-industry-in-the-fourth-year-of-the-war>
83. Troian T. A., Gori R. S. L., Weber J. R., Lacerda D. P., Gauss L. OKRs as a results-focused management model: a systematic literature review. Proceedings of the 28th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IJCIEOM). 2022. DOI: https://doi.org/10.14488/ijcieom2022_full_0020_37589. URL: https://www.researchgate.net/publication/364701997_OKRs_as_a_results-focused_management_model_a_systematic_literature_review
84. N-iX. Ukraine's Tech Market: 2025 Industry Report. Lviv : N-iX, 2025. 70 p. URL: <https://www.n-ix.com/ukraine-tech-market-2025-report>

85. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6. Т. 1 (312). С. 178-183. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-26. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-26.pdf>
86. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 4 (52). С. 231-238. DOI: 10.31732/2663-2209-2018-52-231-238. URL: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/137>
87. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
88. Олійник Т. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : опорний конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2019. 62 с. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7664/1/Stratehichne%20upravlinnia%20liudskymy%20resursamy.pdf>
89. Бондарчук Л. В., Балдинюк А. Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929>
90. Гакова М. В. Сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємства. Торгівля і ринок України. 2018. № 1 (45). С. 95-103. DOI: 10.33274/2079-4762-2019-45-1-95-103. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1588/>
91. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 244 с.
92. Колмакова О., Белянцев К. Теоретичні основи стратегічного управління персоналом підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2025. № 2 (45). С. 84-92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-0766/2025-45-2-15>.

93. Кладова О. О., Зачосова Н. В. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. Молодий вчений. 2024. № 5 (129). С. 128-133. DOI: 10.32839/2304-5809/2024-5-129-24.
94. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка і держава. 2019. № 4. С. 11-17. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.11
95. Society for Human Resource Management (SHRM). 2022 Talent Acquisition Benchmarking Report. Alexandria, VA : SHRM, 2022. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/research/talent-acquisition-benchmarking-report>
96. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report. Washington, DC : Gallup Press, 2024. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
97. Work Institute. 2024 Retention Report: Mounting Pressures – Causes & Trends in Turnover. Franklin, TN : Work Institute, 2024. URL: <https://info.workinstitute.com/retention-report>

ДОДАТКИ

Додаток А



УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Телев'як Павло Іванович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

III курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Герасименко О.О.

CAREER GROWTH MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT

These theses explore a structured framework for managing career development in contemporary organizations. The proposed approach integrates theoretical principles and practical strategies to enhance career advancement mechanisms. Central to the methodology is the combination of classical career growth models with innovative evaluation tools, such as SWOT analysis and KPI-driven assessments, tailored to align individual career paths with organizational objectives.

Складна економічна ситуація, швидкі зміни у технологіях та зростаюча конкуренція на ринку праці змушують сучасні компанії шукати інноваційні підходи до управління персоналом. Одним із таких підходів є впровадження ефективних механізмів управління кар'єрним зростанням, що забезпечує розвиток компетентностей працівників і сприяє досягненню стратегічних цілей організації (підприємства, фірми, компанії).

Науково-прикладне значення дослідження проблематики кар'єрного менеджменту полягає у розкритті технологій та траєкторій управління кар'єрним зростанням як елемента стратегічного управління персоналом, визначенні ключових інструментів управління кар'єрним зростанням та їхньої ефективності, дослідженні основних етапів планування, розвитку та моніторингу кар'єри працівників.

Кар'єра визначається як усвідомлений процес просування особи у професійній сфері, що супроводжується досягненням певних результатів, набуття статусу, набуття компетентностей. У теорії менеджменту виділяють такі види кар'єри:

- Вертикальна кар'єра – підвищення працівника у посадовій ієрархії.
- Горизонтальна кар'єра – розширення функціональних обов'язків без зміни рівня посади.
- Східчаста кар'єра – поєднання горизонтального й вертикального зростання.
- Центроспрямована кар'єра – наближення до керівництва шляхом формування стратегічно важливих компетентностей [1, с.102].

Теорія доводить, а практика підтверджує: існує чотири основні моделі кар'єри, які успішно імплементуються в кар'єрному менеджменті, а саме – "трамплін", "сходи", "змія" і "роздоріжжя". Особливості зазначених моделей полягають в такому:

- Модель кар'єри "трамплін": працівник поступово досягає найвищої посади в ієрархії, утримується на ній якнайдовше, а потім завершує кар'єру виходом на пенсію.
- Модель кар'єри "сходи": працівник просувається службовими щаблями, змінюючи посаду кожні кілька років, поки не досягає вершини кар'єри.
- Модель кар'єри "змія": працівник переміщується між горизонтальними посадами, набуваючи різноманітний досвід, який стане корисним для керівних посад.
- Модель кар'єри "роздоріжжя": працівник проходить регулярне оцінювання, за результатами якого приймається рішення про його підвищення, переміщення чи пониження в посаді [2, с. 20].

Серед технологій та інструментарію управління діловою кар'єрою найбільш поширеними є:

- Кар'єр-маркетинг: інструмент позиціонування працівника на ринку праці через розвиток його конкурентних переваг відповідно до попиту шляхом визначення умов для кар'єри, створення кар'єрної стратегії та підвищення привабливості працівника і роботодавця.
- Кар'єрна логістика: процес планування та оптимізації руху працівників у межах організації для забезпечення безперервного розвитку на основі узгодження індивідуальних та організаційних цілей, розвитку кваліфікацій та підготовки кадрового резерву.
- Кар'єрний бенчмаркінг: систематичне порівняння практик управління кар'єрою з кращими прикладами через використання методик внутрішнього (у межах організації) та зовнішнього (з іншими організаціями) аналізу для покращення ефективності [3].

За результатами проведеного автором дослідження, яке базувалося на аналізі теоретичних основ управління кар'єрним зростанням (видів, етапів і моделей кар'єри), оцінюванні ефективності існуючих технологій управління кар'єрою, а також застосуванні методів діагностики (SWOT-аналіз, KPI) для аналізу стану і вдосконалення системи управління кар'єрним зростанням в аудиторській компанії «Кроу Україна» розроблено низку рекомендацій для вдосконалення процесів, що сприятимуть ефективному розвитку персоналу та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Зокрема:

1. Впровадження автоматизованої системи моніторингу ключових показників ефективності (KPI), яка дозволить забезпечити прозорість та об'єктивність процесу оцінювання працівників, зменшити вплив людського фактора і підвищити точність оцінки професійних досягнень. Основні функції платформи: створення профілів для кожного співробітника, де фіксуються цілі та завдання, можливість оновлення даних про виконання завдань, додавання коментарів і підтверджувальної документації, генерація автоматичних звітів для аналізу ефективності працівників, що надсилатимуться керівникам, регулярний моніторинг проміжних результатів, зокрема квартальних, для своєчасного коригування цілей та завдань.
 2. Розробка індивідуалізованих навчальних програм для персоналу з різними рівнями кваліфікації на основі персоналізації процесу навчання. Ключовими етапами є оцінювання рівня сформованості компетентностей, визначення індивідуальних цілей, розробка навчальних планів, моніторинг динаміки процесу.
 3. Використання кар'єрних карт. Кар'єрні карти – це інструмент, що дозволяє працівникам візуалізувати свій можливий розвиток у компанії. Елементи карти: поточна позиція працівника, можливі кар'єрні маршрути з чіткими вимогами до переходу на наступний рівень, рекомендації щодо розвитку (необхідні навички, компетентності, сертифікації).
 4. Оптимізація процесу атестації. Атестація залишається основним механізмом оцінювання результативності та ефективності роботи персоналу. Для підвищення її об'єктивності та результативності запропоновано: використання комбінованих методів тестування (теоретична частина + кейс-завдання, засновані на реальних прикладах), запровадження зворотного зв'язку після завершення атестаційних процедур з конкретними рекомендаціями щодо покращення, можливість проведення атестації за підсумками коротших періодів (квартал, півроку) для підтримання на високому рівні вмотивованості працівників.
- Запропоновані рекомендації спрямовані на покращення управління кар'єрним зростанням, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності досліджуваної консалтингової компанії. Результати можуть бути інтегровані в системи управління персоналом організації (підприємств, фірм, компаній) різних видів економічної діяльності.

1. Іванова Н. С. Управління персоналом. Курс лекцій. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL: http://elibrary.donnue.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektiy_Upravlinnia_personalom.pdf 2017. С.101-102 (дата звернення 14.11.2024).
2. Планування кар'єри і професійний розвиток: методичні вказівки до вивчення дисципліни / уклад.: В.В. Титок, О.М. Ємельянова. Київ: КНУБА, 2022. 52 с.
3. Лекція 15. Кар'єрний бенчмаркінг. [Електронний ресурс]. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=443167&forceview=1> (дата звернення 16.11.2024)

Порівняння умов трудового договору та гіг-контракту

Критерій	Трудовий договір	Гіг-контракт
Правова природа	Трудові правовідносини	Цивільно-правовий договір у межах режиму Дія.City
Сторони	Працівник і роботодавець	Гіг-спеціаліст і резидент Дія.City
Нормативна база	КЗпП України, трудове законодавство, локальні акти роботодавця	Закон № 1667-ІХ, умови гіг-контракту, локальні політики резидента Дія.City
Предмет договору	Виконання працівником трудової функції за посадою	Виконання робіт / надання послуг відповідно до завдань резидента Дія.City
Форма оформлення	Письмовий трудовий договір, наказ про прийняття, кадрове оформлення	Письмовий гіг-контракт як окремий договір цивільно-правового характеру
Оплата	Заробітна плата в межах трудових відносин	Винагорода за гіг-контрактом
Режим роботи	Підпорядкування правилам внутрішнього трудового розпорядку та режиму праці роботодавця	Умови організації роботи визначаються договором; модель є гнучкішою
Відпочинок / відсутності	Щорічні відпустки та інші гарантії за трудовим законодавством	Щорічна оплачувана перерва у виконанні робіт / наданні послуг та інші базові гарантії в межах спеціального режиму
Соціальні гарантії	Повний обсяг трудових гарантій за КЗпП і профільним законодавством	Базові соціальні гарантії, передбачені для гіг-спеціалістів у режимі Дія.City
Припинення відносин	На підставах і в порядку, визначених трудовим законодавством	На підставах, визначених законом і умовами гіг-контракту

*Розроблено автором на основі [68; 35]

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» за 2021 рік

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2021 року			
Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	14790	27963
Первісна вартість	1001	24970	58971
Накопичена амортизація	1002	10180	31008
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14765	52300
Основні засоби	1010	12820	16987
Первісна вартість	1011	21922	30981
Знос	1012	9102	13994
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	615	191
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	42990	97441
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3362	14786
Виробничі запаси	1101	1316	1587
Незавершене виробництво	1102	805	13074
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	1241	125
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	416980	713565
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	2178	1946

З бюджетом	1135	2592	5768
У тому числі з податку на прибуток	1136	2410	5169
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6439	8504
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4753	12534
Готівка	1166	0	-
Рахунки в банках	1167	4753	12534
Витрати майбутніх періодів	1170	3827	8269
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
Резервах незароблених премій	1183	0	-
Інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	565	533
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	440696	765905
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	483686	863346
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65000	65000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12227	14771
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	77227	79771
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-

Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
Резерв незароблених премій	1533	0	-
Інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	315279	647869
Розрахунками з бюджетом	1620	10281	18245
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	2028	3986
Розрахунками з оплати праці	1630	11490	18069
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2	4887
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	65281	88471
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2098	2048
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	406459	783575
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	483686	863346
Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2021 рік			
Фінансові результати			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1084441	880762
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Премії підписані, валова сума	2011	-	0
Премії, передані у перестрахування	2012	-	0

Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	982920	741569
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	101521	139193
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	26387	10145
у тому числі:			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	74186	75539
Витрати на збут	2150	45010	49387
Інші операційні витрати	2180	6607	9870
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	2105	14542
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	167	75
Інші доходи	2240	883	23
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	-	1565
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	669
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	3155	12406
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-611	-2243
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	2544	10163
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	2544	10163
Елементи операційних витрат			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	5494	7412
Витрати на оплату праці	2505	563311	431082
Відрахування на соціальні заходи	2510	103918	76613
Амортизація	2515	26388	22639
Інші операційні витрати	2520	455812	351987
Разом	2550	1154923	889733
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» за 2022 рік

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2022 року			
Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	27963	47200
Первісна вартість	1001	58971	94244
Накопичена амортизація	1002	31008	47044
Незавершені капітальні інвестиції	1005	52300	49457
Основні засоби	1010	16987	15995
Первісна вартість	1011	30981	35622
Знос	1012	13994	19627
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	191	224
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	97441	112876
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14786	1851
Виробничі запаси	1101	1587	1316
Незавершене виробництво	1102	13074	473
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	125	62
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	713565	744240
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			

За виданими авансами	1130	1946	562
З бюджетом	1135	5768	4988
У тому числі з податку на прибуток	1136	5169	4953
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8504	11063
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12534	220
Готівка	1166	0	-
Рахунки в банках	1167	12534	220
Витрати майбутніх періодів	1170	8269	4372
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
Резервах незароблених премій	1183	0	-
Інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	533	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	765905	767296
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	863346	880172
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65000	78740
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14771	28442
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	79771	107182
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-

Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
Резерв незароблених премій	1533	0	-
Інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	647869	659077
Розрахунками з бюджетом	1620	18245	4937
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	3986	1128
Розрахунками з оплати праці	1630	18069	14470
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	4887	9744
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	88471	79643
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2048	3991
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	783575	772990
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	863346	880172
Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2022 рік			
Фінансові результати			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	922374	1084441
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Премії підписані, валова сума	2011	-	0
Премії, передані у перестрахування	2012	-	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	821891	982920
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	100483	101521
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	9042	26387
у тому числі:			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	61648	74186
Витрати на збут	2150	34305	45010
Інші операційні витрати	2180	2032	6607
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	11540	2105
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	273	167
Інші доходи	2240	2117	883
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	-	0
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	77	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			

Прибуток	2290	13853	3155
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-182	-611
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	13671	2544
Збиток	2355	-	-
Сукупний дохід			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	13671	2544
Елементи операційних витрат			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	2147	5494
Витрати на оплату праці	2505	572321	563311
Відрахування на соціальні заходи	2510	103440	103918
Амортизація	2515	22220	26388
Інші операційні витрати	2520	228725	455812
Разом	2550	928853	1154923
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Додаток Д

Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» за 2023 рік

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року			
Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	47200	53207
Первісна вартість	1001	94244	120601
Накопичена амортизація	1002	47044	67394
Незавершені капітальні інвестиції	1005	49457	35404
Основні засоби	1010	15995	13547
Первісна вартість	1011	35622	38224
Знос	1012	19627	24677
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	224	779
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	112876	102937
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1851	3193
Виробничі запаси	1101	1316	567
Незавершене виробництво	1102	473	2626
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	62	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	744240	494058
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	562	240

З бюджетом	1135	4988	1
У тому числі з податку на прибуток	1136	4953	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11063	220
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	220	21049
Готівка	1166	0	-
Рахунки в банках	1167	220	21049
Витрати майбутніх періодів	1170	4372	7248
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
Резервах незароблених премій	1183	0	-
Інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	902
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	767296	526911
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	880172	629848
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78740	78740
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28442	18917
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	107182	97657
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-

Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
Резерв незароблених премій	1533	0	-
Інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	659077	411070
Розрахунками з бюджетом	1620	4937	18955
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	3485
Розрахунками зі страхування	1625	1128	129
Розрахунками з оплати праці	1630	14470	16315
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	9744	1800
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	79643	79965
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3991	3957
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	772990	532191
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	880172	629848
Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік			
Фінансові результати			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	744309	922374
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0

Премії підписані, валова сума	2011	-	0
Премії, передані у перестраховування	2012	-	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	664317	821891
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	79992	100483
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	1576	9042
у тому числі:			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	55457	61648
Витрати на збут	2150	17165	34305
Інші операційні витрати	2180	5492	2032
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	3454	11540
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	512	273
Інші доходи	2240	156	2117
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	-	0
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	2673	77
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1449	13853

Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10973	-182
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	13671
Збиток	2355	9524	-
Сукупний дохід			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	-9524	13671
Елементи операційних витрат			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	3694	2147
Витрати на оплату праці	2505	596063	572321
Відрахування на соціальні заходи	2510	49908	103440
Амортизація	2515	27098	22220
Інші операційні витрати	2520	91674	228725
Разом	2550	768437	928853
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» за 2024 рік

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року			
Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	53207	54633
Первісна вартість	1001	120601	148699
Накопичена амортизація	1002	67394	94066
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35404	14916
Основні засоби	1010	13547	10687
Первісна вартість	1011	38224	40378
Знос	1012	24677	29691
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	779	2404
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	102937	82640
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3193	2892
Виробничі запаси	1101	567	377
Незавершене виробництво	1102	2626	2515
Готова продукція	1103	0	-
Товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	494058	374892
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	240	846

З бюджетом	1135	1	2510
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	1288
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	220	220
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	21049	17120
Готівка	1166	0	-
Рахунки в банках	1167	21049	17120
Витрати майбутніх періодів	1170	7248	17536
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
Резервах незароблених премій	1183	0	-
Інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	902	854
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	526911	416870
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	629848	499510
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78740	78740
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18917	53059
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	97657	131799
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-

Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
Резерв незароблених премій	1533	0	-
Інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	411070	237404
Розрахунками з бюджетом	1620	18955	16782
У тому числі з податку на прибуток	1621	3485	0
Розрахунками зі страхування	1625	129	-
Розрахунками з оплати праці	1630	16315	22371
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1800	52
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	79965	85427
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3957	5675
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	532191	367711
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	629848	499510
Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік			
Фінансові результати			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	801016	744309
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0

Премії підписані, валова сума	2011	-	0
Премії, передані у перестраховування	2012	-	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	675859	664317
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	125157	79992
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	101	1576
у тому числі:			
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	50797	55457
Витрати на збут	2150	16239	17165
Інші операційні витрати	2180	16164	5492
у тому числі:			
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	42058	3454
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	337	512
Інші доходи	2240	5	156
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	-	0
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	256	2673
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	42144	1449

Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8002	-10973
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	34142	-
Збиток	2355	-	9524
Сукупний дохід			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	34142	-9524
Елементи операційних витрат			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	3983	3694
Витрати на оплату праці	2505	602531	596063
Відрахування на соціальні заходи	2510	14858	49908
Амортизація	2515	32204	27098
Інші операційні витрати	2520	118452	91674
Разом	2550	772028	768437
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

АНОТАЦІЯ

Телев'як П. І. Формування стратегії управління персоналом ІТ-підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення прикладних рекомендацій щодо удосконалення процесу формування стратегії управління персоналом сучасного ІТ-підприємства на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ». У роботі обґрунтовано сутність, місце та роль стратегії управління персоналом у системі стратегічного менеджменту підприємства, систематизовано наукові підходи до її визначення, типології кадрової політики, функціональних напрямів кадрової роботи та класифікаційних критеріїв. Визначено методичний інструментарій формування стратегії управління персоналом, зокрема трирівневу архітектуру стратегічного HR-менеджменту Д. Хассі, чотирирольову модель Д. Ульріха, концепцію BANI-світу І. Л. Петрової та О. Ю. Мушинського, п'ятиблочну модель цифрового управління людським капіталом О. А. Грішнєвої, концепцію sustainable HRM Б. Курніавана та трирівневу модель організаційного навчання Н. М. Павленко. Систематизовано сучасні цифрові HR-технології у складі шести компонентів: HRIS, ATS з AI-driven sourcing, PMS з OKR-моніторингом, LMS, employee experience hub та people analytics. У практичній частині роботи проведено організаційно-економічний аналіз бізнес-моделі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ» з історичною довідкою 2018-2025 років, SWOT-аналізом бізнес-моделі та оцінкою фінансово-економічної динаміки за 2021-2024 роки. Здійснено оцінку діючої стратегії управління персоналом за шістьма функціональними напрямками кадрової роботи (рекрутинг, адаптація, розвиток і таланти, мотивація, трудові відносини, внутрішні комунікації) із систематизацією сильних і слабких сторін кожного напрямку та узагальнюючим SWOT-аналізом HR-стратегії. Встановлено, що

основними проблемними зонами є відсутність систематичних HR-метрик (time-to-hire, eNPS, salary competitiveness), обмежена цифровізація рекрутингу й адаптації, скорочення обсягу партнерського навчання, нерозвинені IDP та HiPo-програми. Запропоновано авторську інтегровану трирівневу модель удосконаленого процесу формування стратегії з шестифазним циклом реалізації та шістьма технологічними компонентами цифрової архітектури HR-функції. Розроблено дорожню карту впровадження за шістьма функціональними напрямками, інтегровану матрицю KPI/OKR для оцінювання ефективності та орієнтовний розрахунок економічного ефекту впровадження. Результати розрахунків підтвердили доцільність запропонованих заходів і можливість їх практичного використання у діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ».

Ключові слова: стратегія управління персоналом, IT-підприємство, цифрова трансформація HR, BANI-світ, sustainable HRM, KPI/OKR, employer brand, людський капітал, дорожня карта впровадження, ТОВ «МЕТІНВЕСТ ДІДЖИТАЛ».

SUMMARY

Televiak P. I. Formation of Human Resource Management Strategy of an IT Enterprise. – Manuscript.

Bachelor's qualification work in specialty 073 «Management», educational and professional program «Management of Organizations». Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the process of formation of the human resource management strategy of a modern IT enterprise on the example of LLC «METINVEST DIGITAL». The thesis substantiates the essence, place and role of human resource management strategy in the strategic management system of an enterprise, systematizes scientific approaches to its definition, typology of personnel policy, functional areas of HR work and classification criteria. The methodological toolkit of HR strategy formation is defined, including D. Hussey's three-dimensional architecture of strategic HRM, D. Ulrich's four-role model, the BANI-world concept by I. L. Petrova and O. Y. Mushynskiy, O. A. Hrishnova's five-block model of digital human capital management, B. Kurniawan's sustainable HRM concept and N. M. Pavlenko's three-level model of organizational learning. Modern digital HR technologies are systematized within six components: HRIS, ATS with AI-driven sourcing, PMS with OKR monitoring, LMS, employee experience hub and people analytics. The practical part of the thesis analyzes the business model of LLC «METINVEST DIGITAL» with a historical overview for 2018-2025, SWOT analysis of the business model and evaluation of financial and economic dynamics for 2021-2024. The thesis assesses the current human resource management strategy across six functional areas of personnel work (recruitment, onboarding, development and talents, motivation, labor relations, internal communications) with systematization of strengths and weaknesses of each area and an integrated SWOT analysis of the HR strategy. It is determined that the main problem areas are the absence of systematic HR metrics (time-to-hire, eNPS, salary competitiveness), limited digitalization of recruitment and onboarding, reduction in partner training

volumes, underdeveloped IDP and HiPo programs. An author's integrated three-level model of an improved process of strategy formation is proposed, with a six-phase implementation cycle and six technological components of the digital architecture of the HR function. A roadmap of implementation across six functional areas, an integrated KPI/OKR matrix for performance assessment and an indicative calculation of the economic effect of implementation have been developed. The calculation results confirm the feasibility of the proposed measures and the possibility of their practical application in the activities of LLC «METINVEST DIGITAL».

Keywords: human resource management strategy, IT enterprise, digital HR transformation, BANI world, sustainable HRM, KPI/OKR, employer brand, human capital, implementation roadmap, LLC «METINVEST DIGITAL».