




DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1\(35\)-004](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-1(35)-004)

УДК 331.108.2:004

JEL M 12, M 15


Ірина Олександрівна КРЮКОВА

доктор економічних наук, професор,
головний співробітник відділу геоінформаційних технологій,
менеджменту та економічних досліджень,
Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства НААН,
м. Одеса, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-0577-6364>
kryukovaia1@gmail.com

Віктор Васильович РИМАРЦОВ

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Київ, Україна,

 <https://orcid.org/0009-0001-2333-6047>
aspirant@e-u.edu.ua

АДАПТИВНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЗАЙНЯТІСТЮ ІТ-СФЕРИ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ЕКСТРЕНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Стаття присвячена дослідженню впливу гнучких механізмів управління зайнятістю персоналу ІТ-компаній на систему формування екстрених управлінських рішень за умов невизначеності бізнес-середовища. У статті досліджено особливості механізмів управління зайнятістю у сфері інформаційних технологій. Визначено, що традиційні механізми зайнятості працівників ІТ-компаній вже не забезпечують необхідної гнучкості управлінських процесів та швидкого реагування бізнес-суб'єктів на зміни чинників середовища їх функціонування. За сучасних умов адаптивні формати зайнятості у ІТ-компаніях мають виступати інструментами мінімізації ризиків та забезпечення організаційної стійкості в умовах високої невизначеності. Систематизовано перелік гнучких механізмів управління зайнятістю працівників у сфері інформаційних технологій. Серед найбільш ефективних адаптивних механізмів виділені такі: дистанційна та проєктна зайнятість, гібридні механізми зайнятості, асинхронна робота, механізм розподілу робочих команд, фріланс, гіг-контрактна зайнятість. Надано коротку характеристику адаптивних механізмів зайнятості ІТ-компаній

України та їхніх переваг за умов невизначеності в середовищі. Обґрунтовано ключові функції адаптивних механізмів управління зайнятістю в системі формування екстрених управлінських рішень в ІТ-сфері. Аргументовано, що механізми управління зайнятістю персоналу набувають системоутворювального значення та визначають рівень організаційної стійкості й спроможності системи управління до зниження ризиків діяльності. Серед основних функцій адаптивних виділені: сприяння безперервності функціонування ІТ-структур, підвищення оперативності процесів прийняття управлінських рішень, швидкий доступ до професійних компетентностей персоналу, залучення талантів та формування гнучкої конфігурації людських ресурсів компанії.

Ключові слова: невизначеність, зайнятість, персонал, гнучкість, цифрові трансформації, екстрене реагування, механізми управління, адаптація.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. В умовах посилення глобальної конкуренції, прискорення процесів цифрової трансформації економіки, високої турбулентності зовнішнього середовища та зростання кількості кризових явищ формування ефективних механізмів управління зайнятістю персоналу ІТ-компаній України набуває особливої актуальності. Людський капітал постає ключовим ресурсом ІТ-бізнесу, визначає здатність компаній створювати інноваційні продукти, підтримувати безперервність бізнес-процесів та забезпечувати виконання контрактних зобов'язань перед міжнародними партнерами [1]. Швидка зміна ринкової кон'юнктури, технологічні трансформації, безпекові загрози та структурні зміни ІТ-сектору об'єктивно вимагають наявності кадрового потенціалу, здатного швидко адаптуватися до нових умов діяльності, забезпечувати безперервність виконання проектів та підтримувати конкурентоспроможність компанії. За таких реалій управління зайнятістю виходить за межі традиційних функцій кадрового забезпечення та набуває стратегічного значення як інструмент формування організаційної стійкості бізнес-суб'єктів.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Розвиток цифровізації, зміна векторів і принципів управління та зростання невизначеності середовища зумовили зміну традиційних підходів і механізмів управління зайнятістю і персоналом бізнес-суб'єктів. Все більшого значення серед пошукових робіт наукової спільноти набувають гнучкі способи HR-менеджменту, які спроможні

збалансувати інтереси роботодавців, бізнесу і найманих працівників за умови забезпечення стійкості і стабільності діяльності компаній. У цьому напрямку українські вчені зробили вагомий внесок у науково-теоретичну й практичну площину управління зайнятістю. Серед науковців, результати досліджень яких сформували приріст наукових знань у цьому напрямку, слід відзначити таких: Богія Д.П., Виноградський Д.П., Гончар М., Колот А.М., Крамар І.Ю., Кужелев М.О., Панченко В.А., Ситник Н.І., Шевчук І.Б., Якімова Н.С. та ін. Разом з тим складні реалії, виклики і можливості, за яких функціонують сьогодні українські бізнес-суб'єкти, зумовлюють доцільність проведення подальших наукових досліджень у цьому контексті.

Механізми управління зайнятістю персоналу Панченко В.А розглядає як важливу складову системи формування екстрених управлінських рішень ІТ-компаній України, оскільки вони забезпечують кадрову готовність організації до реагування на кризові ситуації, сприяють підвищенню її адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища [2]. У стратегічній перспективі ефективність таких механізмів визначатиме не лише результати діяльності окремих ІТ-компаній, але й здатність української ІТ-індустрії зберігати позиції одного з провідних секторів національної економіки та інтегруватися до європейського й глобального цифрового простору.

Оцінюючи традиційні формати і системи зайнятості в ІТ-сфері та інших видах економічної діяльності, науковці все частіше звертають увагу на їхню недосконалість і невідповідність сучасним умовам та трендам управління. Різновидами таких форматів є: жорстка функціональна спеціалізація персоналу, традиційний рекрутинг, жорстко регламентовані ієрархічні моделі управління, фіксований режим робочого часу та закріплені за працівниками робочі місця тощо [3; 4, с. 55].

Основними недоліками цих традиційних форматів зайнятості персоналу постають: відсутність врахування невизначеності середовища, швидких змін технологій та проектних структур зайнятості; низький потенціал швидкого перерозподілу ресурсів та адаптації до кризових ситуацій; обмежена кадрова мобільність та можливості швидкого масштабування команд [5, с. 43]; уповільнена управлінська реакція на зміни і значні витрати на прийняття рішень [6]; низька гнучкість систем управління; обмежений потенціал збалансування інтересів працівника і роботодавця; відсутність превентивних інструментів управління кадровою стійкістю [7].

Ми погоджуємося з висновком Бала О.В. і Гелетканич В.Р., що традиційні механізми управління зайнятістю формувалися в умовах відносної стабільності економічного середовища та були орієнтовані переважно на забезпечення поточних кадрових потреб підприємства. Водночас сучасні умови функціонування ІТ-компаній України характеризуються високою швидкістю технологічних змін, глобальною конкуренцією за людський капітал, поширенням дистанційних форм зайнятості, необхідністю оперативного реагування на кризові явища та забезпечення безперервності бізнес-процесів [8, с. 2551]. За таких умов класичні механізми управління зайнятістю поступово втрачають свою ефективність, оскільки не забезпечують належного рівня кадрової адаптивності, організаційної стійкості та готовності персоналу до ухвалення екстрених управлінських рішень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Традиційні формати організації праці, які базуються на жорсткій функціональній спеціалізації, класичному ієрархічному адмініструванні та фіксованому режимі робочого часу, демонструють повну неспроможність функціонувати в умовах високої ентропії бізнес-середовища. Традиційні механізми HR-менеджменту формувалися в умовах відносної макроекономічної стабільності й не містять дієвих превентивних інструментів управління кадровою стійкістю в умовах безпекових загроз, екстремального дефіциту персоналу та потреби у миттєвому просторовому маневруванні й масштабуванні проектних команд.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування ролі і значення сучасних механізмів управління зайнятістю персоналу ІТ-компаній у системі формування екстрених управлінських рішень за умов невизначеності бізнес-середовища.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. За сучасних умов система управління зайнятістю персоналу ІТ-компаній повинна забезпечувати не лише залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, але й створення передумов для оперативного перерозподілу трудових ресурсів, розвитку мультифункціональних компетенцій, формування кадрового резерву, підтримки дистанційних і гнучких форм зайнятості, впровадження цифрових технологій управління персоналом і оперативне реагування підприємств на виклики зовнішнього середовища. Саме ці елементи визначають здатність організації своєчасно формувати та реалізовувати екстрені управлінські рішення без втрати якості бізнес-процесів і конкурентних позицій на глобальному ринку.

ІТ-компанії за специфікою їхньої господарської діяльності одними з перших почали імплементувати у системи управління персоналом нові формати трудової

зайнятості. Одним із основних тригерів, що виступив каталізатором таких організаційних змін, стала світова епідемія Covid-19, яка спричинила необхідність швидкої трансформації моделей зайнятості та впровадження гнучких форматів управління трудовими ресурсами. У цих умовах процес прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом набув ознак високої невизначеності, динамічності та ризик-орієнтованості. Архітек тоніка прийняття управлінських рішень у системі менеджменту персоналу поступово трансформувалася під впливом високої ентропії, динамічності та превалювання ризикогенних чинників. Менеджмент ІТ-підприємств постав перед імперативом оперативного переформатування парадигми організації праці, забезпечення континууму бізнес-процесів та детермінації продуктивності крос-функціональних команд в умовах низької передбачуваності макросередовища. Ключового значення набула спроможність екстреного управлінського реагування, орієнтована на лабільне ухвалення рішень щодо просторової релокації кадрового потенціалу, імплементації дистанційних форматів зайнятості, реконфігурації проєктної та когнітивної навантаженості, а також адаптації організаційно-штатної структури до нових умов функціонування.

Деструктивний вплив факторів світової пандемії було посилено внаслідок розгортання військового конфлікту на території країни, що критично ускладнило параметри функціонування вітчизняного ІТ-сектору та детермінувало підвищені вимоги до резильєнтності управлінських систем. Кадрові рішення набули стратегічного значення для забезпечення життєздатності компаній, утримання ключових людських активів, нівелювання безпекових ризиків і виконання міжнародних контрактних зобов'язань. Загальним результатом стало впровадження більш гнучких і адаптивних механізмів зайнятості, зокрема, дистанційної зайнятості, розподілених команд, міжнародної релокації, асинхронної роботи та посиленої цифровізації HR-процесів.

Ключовою передумовою формування та розповсюдження нових механізмів зайнятості сформувала цифровізація, що у ІТ сфері постає домінантним фактором розвитку бізнесу. Цифрові трансформації забезпечили перехід від локально-стаціонарної моделі зайнятості до глобально-мережевої, в якій трудова діяльність більше не прив'язана до фізичного робочого місця, а організується через цифрові платформи, хмарні сервіси та комунікаційні технології. Сучасні механізми управління зайнятістю в ІТ-компаніях виконують не лише функцію організації трудових відносин, а й слугують інструментами мінімізації ризиків і забезпечення організаційної стійкості в умовах високої невизначеності. Їхня ключова цінність полягає в здатності підтримувати безперервність бізнес-

процесів і формувати основу для ухвалення екстрених управлінських рішень (табл. 1).

Таблиця 1

Сучасні адаптивні механізми зайнятості ІТ-компаній України та їх переваги в умовах невизначеності

| Механізми зайнятості | Коротка характеристика | Переваги за умов невизначеності середовища |
|--|--|---|
| Дистанційна зайнятість | Виконання роботи незалежно від місця перебування працівника | Забезпечує безперервність бізнес-процесів у кризових умовах, знижує ризики зупинки діяльності |
| Механізм розподілення робочих команд | Географічно розосереджені команди, що працюють у єдиній цифровій системі | Підвищує стійкість до локальних криз і дозволяє зберігати проекти навіть при регіональних загрозах |
| Проектна зайнятість | Формування тимчасових команд під конкретні завдання | Забезпечує швидке переформатування ресурсів і адаптацію до змін попиту |
| Гібридні формати зайнятості | Поєднання дистанційної та офлайн роботи | Підвищує гнучкість організації праці та адаптивність до різних сценаріїв розвитку подій |
| Міжнародна (регіональна) локація персоналу | Переміщення працівників у безпечніші або стратегічно вигідні регіони | Забезпечує збереження ключових фахівців та безперервність критичних проєктів |
| Асинхронна робота | Виконання завдань без одночасної участі всіх членів команди | Дозволяє підтримувати продуктивність у різних часових поясах та умовах нестабільності |
| Цифровізація HR-процесів | Використання HRIS, AI та аналітики даних для управління персоналом | Підвищує швидкість прийняття рішень, зменшує інформаційну невизначеність |
| Глобальна зайнятість | Залучення працівників з різних країн | Розширює доступ до талантів і зменшує залежність від локальних ринкових ризиків |
| Фріланс-зайнятість | Залучення незалежних фахівців для виконання окремих завдань або проєктів без довгострокових трудових відносин | Забезпечує швидке масштабування ресурсів, доступ до глобального пулу талантів, мінімізацію постійних витрат та високу адаптивність до змін попиту |
| Гіг-контрактна зайнятість | Формалізована гнучка форма співпраці між компанією та виконавцем на основі коротко- або середньострокових контрактів | Підвищує юридичну та організаційну гнучкість, дозволяє швидко залучати спеціалістів під конкретні задачі, знижує кадрові ризики |

Джерело: складено авторами

Завдяки комплексному впливу на ключові параметри функціонування людського капіталу в ІТ-компаніях (доступність, мобільність, рівень цифрової залученості, здатність до швидкої трансформації під впливом зовнішніх змін, гнучкість), сучасні механізми управління зайнятістю формують кадрово-компетентнісну основу системи формування екстрених управлінських рішень, забезпечуючи її адаптивність, швидкість реакції та стійкість до зовнішніх шоків.

За умов високої невизначеності функціонування ІТ-компаній України адаптивні механізми управління зайнятістю персоналу набувають системоутворюючого значення - вони здійснюють вагомий вплив на ефективність управлінських процесів, рівень організаційної стійкості та здатність системи управління до зниження кадрових і операційних ризиків. Через конфігурацію зайнятості формується можливість швидкого доступу до необхідних компетенцій, оперативного перерозподілу трудових ресурсів та забезпечення безперервності ключових бізнес-процесів.

У такому контексті сучасні механізми управління зайнятістю виступають інструментом стабілізації внутрішнього середовища ІТ-компанії, підвищення її адаптивності до зовнішніх шоків і мінімізації впливу кризових факторів на результати діяльності. Вони формують основу ефективного управління в умовах ризику, забезпечуючи баланс між гнучкістю організаційної структури та стійкістю функціонування підприємства (рис. 2).

У контексті українських реалій, що характеризуються поєднанням воєнних ризиків, міграційних процесів та трансформації глобального попиту на ІТ-послуги, гнучкі форми зайнятості (дистанційна робота, розподілені команди, проектна та гібридна зайнятість, міжнародна мобільність персоналу) забезпечують критично важливу функцію - підтримання операційної стійкості ІТ-компаній за умов екзогенних шоків. Це, у свою чергу, підсилює здатність організацій швидко переформатувати структуру команд і ресурсів відповідно до змін у проектному портфелі та ринкових умов.

У системі формування екстрених управлінських рішень адаптивні механізми виступають не лише інструментом кадрової адаптації, а й ключовим елементом забезпечення швидкості управлінської реакції та точності ухвалення рішень. Завдяки цифровій інтеграції процесів управління зайнятістю керівництво ІТ-компаній отримує можливість оперативно оцінювати доступність ресурсів, рівень завантаженості персоналу та наявність критичних компетенцій, що суттєво скорочує часовий лаг між виникненням проблеми та її вирішенням.

Шляхом забезпечення включення українських ІТ-компаній у міжнародні виробничі та сервісні мережі, гнучкі механізми зайнятості формують додаткові конкурентні переваги, які є необхідними для українських ІТ-компаній у контексті подальшої інтеграції України до глобального цифрового простору. У свою чергу,

це створює умови для участі в глобальних проєктах, залучення міжнародних клієнтів і партнерів, а також підвищує інституційну сумісність українського ІТ-сектору з провідними моделями цифрової економіки. Нові механізми управління зайнятістю виступають одночасно інструментом підвищення організаційної стійкості, прискорення екстреного управлінського реагування та стратегічним ресурсом для інтеграції українського ІТ-бізнесу у глобальний цифровий простір.



Рис. 1. Функціонал адаптивних механізмів управління зайнятістю у системі формування екстрених управлінських рішень у ІТ-сфері

Джерело: авторська розробка

Висновки. Сучасні гнучкі механізми управління зайнятістю персоналу ІТ-компаній України формують якісно нову модель організації трудових відносин, яка суттєво відрізняється від традиційних підходів, орієнтованих на стабільність, довгостроковість та жорстку функціональну закріпленість персоналу. Дистанційна зайнятість, розподілені команди, проєктні та гібридні форми

роботи, міжнародна релокація, асинхронна взаємодія, фріланс і гіг-контрактні моделі виступають ключовими інструментами забезпечення кадрової мобільності, оперативної адаптації та ефективного використання людського капіталу та прийняття оперативних управлінських рішень за умов високої невизначеності.

У системі формування екстрених управлінських рішень зазначені механізми відіграють системоутворюючу роль, забезпечуючи швидкий доступ до критичних компетенцій, створюючи можливості оперативного перерозподілу трудових ресурсів та підтримання безперервності бізнес-процесів за умов кризових та воєнних викликів. У перспективі подальшої інтеграції України у глобальний цифровий простір гнучкі моделі зайнятості формують основу конкурентоспроможності національних ІТ-компаній, сприяючи їх включенню у міжнародні цифрові системи, підвищенню адаптивності до глобальних ринкових змін та зміцненню позицій українського ІТ-сектору, як одного з ключових драйверів національної економіки.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з розробкою прикладних економетричних моделей для точного оцінювання економічної ефективності та окупності інвестицій у впровадження гнучких систем зайнятості та автоматизованих інструментів HR-аналітики в ІТ-компаніях. Особливу увагу в майбутніх наукових розвідках варто приділити дослідженню юридичних та організаційних ризиків використання гіг-контрактних моделей праці в умовах посилення безпекових викликів. Актуальним вектором для подальших розвідок залишається вивчення психологічних аспектів управління асинхронною роботою та менторингу віддаленого персоналу для підвищення загальної продуктивності праці й лояльності інтелектуальних кадрів.


Список використаних джерел:

1. Vukašinović M. Specificities Human Resource Management In It Companies. URL: https://www.researchgate.net/publication/374053033_Specificities_Human_Resource_Management_In_It_Companies
2. Панченко В.А. Гнучкі форми зайнятості в ІТ-менеджменті: управління персоналом за умов трансформації традиційних трудових відносин та кадрового дефіциту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-89>

3. Яценко Л. Зайнятість у сегменті інформаційних технологій на ринку праці України. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/az_zaynyatist_it_18112024.pdf
4. Oliinyk O.M., Holovan O.O., Vikulov D.T. Flexible forms of employment in the system of business process engineering and personnel management in modern conditions. *Економіка промисловості*. 2025. № 2 (110). С. 51-65. URL: <http://doi.org/10.15407/econindustry2025.02.051>
5. Ачкасова О. В. Гнучка зайнятість як засіб збереження робочих місць на українських підприємствах під час війни. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 41–46.
6. Bloom N., Liang J., Ruobing H. One Company A/B Tested Hybrid Work. Here's What They Found. *Harvard Business Review*. 2024. URL: <https://hbr.org/2024/10/one-company-a-b-tested-hybrid-work-heres-what-they-found>
7. Petitta L., Ghezzi V. Disentangling the Pros and Cons of Flexible Work Arrangements: Curvilinear Effects on Individual and Organizational Outcomes. *Economies*. 2025. № 13(1). Р. 20. URL: <https://doi.org/10.3390/economies13010020>
8. Бала О.В., Гелетканич В.Р. ІТ-трансформація систем менеджменту персоналу підприємств у міжнародному середовищі: управління дистанційною зайнятістю, HR-аналітика та менторинг. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 1(53). С. 2545-2554. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1\(53\)-2545-2554](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1(53)-2545-2554)


Irina KRYUKOVA

Doctor of Economics, Professor,
Chief Officer of the Department of Geoinformation Technologies,
Management and Economic Research,
Institute of Climate-Smart Agriculture
of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine,
Odesa, Ukraine,

 <https://orcid.org/0000-0002-0577-6364>,
kryukovaia1@gmail.com

Viktor RYMARTSOV

Postgraduate Student, Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Establishment «European University»,
Kyiv, Ukraine,

 <https://orcid.org/0009-0001-2333-6047>
aspirant@e-u.edu.ua,

ADAPTIVE MECHANISMS OF EMPLOYMENT MANAGEMENT IN THE IT SPHERE IN THE SYSTEM OF FORMING EMERGENCY MANAGEMENT DECISIONS

The article examines the influence of flexible mechanisms for managing IT companies' personnel on the system for making emergency management decisions under uncertainty in the business environment. The article examines the features of employment management mechanisms in the information technology sector. It is determined that traditional mechanisms for employing IT company employees no longer provide the necessary flexibility in management processes and the rapid responsiveness of business entities to changes in the factors of their operating environment. Under modern conditions, adaptive employment formats in IT companies should serve to minimize risks and ensure organizational stability amid high uncertainty. The list of flexible employment management mechanisms in the information technology sector is systematized. Among the most effective adaptive mechanisms are the following: remote and project-based employment, hybrid employment, asynchronous work, team-based distribution mechanisms, and freelance and Gig-contract employment. A brief description of the adaptive employment mechanisms employed by Ukrainian IT companies and their advantages amid environmental uncertainty is provided. The key functions of adaptive employment management mechanisms in the system of forming emergency management decisions in the IT sphere are substantiated. It is argued that personnel employment management mechanisms acquire system-forming value and determine the level of organizational stability and the management system's ability to reduce risks in activities. Among the main functions of adaptive ones are: promoting the continuity of IT structures, increasing the efficiency of management decision-making processes, providing quick access to personnel's professional competencies, attracting talent, and forming a flexible configuration of the company's human resources. It has been proven that, in emergency management decision-making systems, adaptive mechanisms are a key element in increasing management efficiency and the stability of business entities in the IT sector under exogenous shocks.

Keywords: *uncertainty, employment, personnel, flexibility, digital transformation, emergency response, management mechanisms, adaptation.*

*Надійшла до редакції: 01.05.2026
Пройшла рецензування: 15.05.2026
Прийнята до друку: 22.05.2026
Опублікована: 29.05.2026*