

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Кадрова політика ІТ компаній в умовах воєнного стану в
Україні»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕН-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Катерина ОСТАПЕНКО
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
доктор економічних наук, професор

_____ Валерія ПРОКОПЕНКО
(підпис)

Рецензент: _____
(посада)

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО

«_____» _____ 20____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

_____ Остапенко Катерини Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Кадрова політика ІТ компаній в умовах воєнного стану в Україні»

керівник роботи Прокопенко Валерія Юріївна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«13» квітня 2023 року № 2101-5/700

2. Строк подання студентом роботи «29» травня 2023р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити механізм реалізації кадрової політики в ІТ компаніях; надати характеристика кадрової політики в ІТ під час воєнного стану; проаналізувати шляхи збереження кадрового потенціалу; розробити напрямки вдосконалення кадрової політики ІТ компаній.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «13» лютого 2023 р.

Здобувач вищої освіти

Катерина ОСТАПЕНКО
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Валерія ПРОКОПЕНКО
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. РОЛЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІТ КОМПАНІЄЮ	7
1.1.Сутність та завдання кадрової політики	7
1.2.Механізм реалізації кадрової політики в галузі ІТ	12
1.3.Характеристика кадрової політики ІТ компаній в умовах війни.....	19
РОЗДІЛ 2.ЗМІНИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ІТ КОМПАНІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ	25
2.1. Адаптація ІТ галузі до умов воєнного стану	25
2.2. Розвиток та підтримка кадрового потенціалу в ІТ компаніях	31
2.3. Напрямки вдосконалення кадрової політики ІТ компаній в Україні	35
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	42
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Повномасштабна війна росії проти України чинить значний вплив на економічну та соціальну сфери, ІТ сектор не є винятком. Український досвід збереження бізнесу та людського потенціалу є унікальним, оскільки ще ні одна країна на сучасному етапі не чинила опір ворогу в таких масштабах. Кадровий капітал переважає над усіма іншими видами ресурсів, в управлінні компанією питання його розвитку та мотивації пріоритетні. В умовах підвищених викликів та обмежень визначення та реалізація ефективної кадрової політики є необхідністю. Ще до закінчення війни ІТ стала чи не єдиною галуззю економіки, яка продовжила свій розвиток, створювались нові робочі місця, нові проєкти, залучались інвестиції. У післявоєнний період на ринку праці передбачають жорстку конкуренцію та швидку зміну попиту і вимог до якості послуг, не маючи достатньої кількості фахівців, компанії не зможуть адаптуватися та задовільнити потреби ринку.

Аналіз наукової літератури свідчить, що дослідженням кадрової політики присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених. С.Я. Воскобійник [8] конкретизував теоретичні підходи до визначення терміна «кадрова політика», А.О. Глєбова [11] представила особливості формування кадрової політики у сучасних соціально-економічних реаліях, в роботі О.А. Шаповал [37] досліджено шляхи покращення кадрової політики. Вирішенню проблем управління персоналом, сформованих на вітчизняних підприємствах присвячене дослідження В. Ю. Прокопенко [31]. Серед зарубіжних дослідників варто згадати роботи Ф.Тейлора, який вивчав принципи наукового менеджменту [34], Л.Портера та Е.Лоулера, в чийх роботах продемонстровано співвідношення та взаємозалежність між винагородою і досягнутими результатами [20].

Актуальність роботи визначається необхідністю вивчення та аналізу специфічних викликів і можливостей, які виникають в ІТ компаніях під час воєнного стану.

Об'єктом дослідження є кадрова політика ІТ компаній.

Предмет дослідження – вплив воєнного стану в Україні на кадрову політику ІТ компаній.

Метою роботи є розробка рекомендацій удосконалення кадрової політики ІТ компаній в умовах війни та в період післявоєнного відновлення.

Для досягнення мети поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначити механізм реалізації кадрової політики в ІТ компаніях;
- надати характеристика кадрової політики в ІТ під час воєнного стану;
- проаналізувати шляхи збереження кадрового потенціалу;
- окреслити напрямки вдосконалення кадрової політики ІТ компаній.

В процесі дослідження використані такі методи: спостереження, порівняння, графічний метод, узагальнення, метод ситуаційного підходу.

Інформаційною базою роботи стали дані навчально-методичних матеріалів, досліджень української ІТ галузі, матеріали періодичної преси.

Практична значущість дослідження полягає в запропонованих рекомендаціях щодо вдосконалення напрямків кадрової політики ІТ компаній.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку джерел, який містить 42 позиції.

РОЗДІЛ 1. РОЛЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІТ КОМПАНІЄЮ

1.1.Сутність та завдання кадрової політики

Ефективне виробництво або надання послуг неможливі без професійних мотивованих співробітників, які прагнуть чітко виконувати свою роботу з використанням сучасних та інноваційних методів. Саме кадрова політика визначає набір стратегій, процесів і практик, спрямованих на залучення, розвиток, утримання та ефективне використання співробітників. В. Ю. Прокопенко зауважує: «управління персоналом є одним із найважливіших напрямів діяльності підприємства і вважається основними критеріями його економічного успіху» [31].

У галузі управління персоналом відсутній єдиний погляд вчених стосовно сутності поняття «кадрова політика». Т. О. Водолажська доходить висновку, що представники вітчизняної та німецької шкіл дотримуються різних підходів до визначення поняття кадрової політики. Німецька школа роботи з персоналом [41] трактує термін досить вузько. В їх розумінні кадрова політика є відносно абстрактним, спрямованим на працівника планом, що повинен слугувати посібником для певних дій в галузі кадрового планування, організації, управління персоналом; частина загальної підприємницької політики, спрямована на забезпечення організації персоналу, його використання та збереження. В такому випадку предметом та результатом кадрової політики є вплив на працівника з метою формування у нього поведінки, що сприяє досягненню обраної цілі. Відповідно до позиції представників української школи, окрім вузького, допускається широке розуміння поняття «кадрова політика». Найбільш загальне

тлумачення запропоноване Л.І. Федуловою [36]. Вчена називає кадровою політикою систему роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності й має на меті створення високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі [7, с. 58].

Єдиного визначення кадрової політики немає, проте дане поняття часто використовується з такими процесами: робота з кадрами; загальне управління всім персоналом підприємства; управління працею. Б. О. Язлюк, В.Л. Вороніна та В. О. Гордієнко виділяють наступні ознаки кадрової політики: безпосередній вплив на певну групу людей, що здійснюють свою трудову діяльність на підприємстві; вплив тісно пов'язаний з цілями та завданнями підприємства; управління, що стимулює рух трудових ресурсів, а також регулює їх раціональне використання [39]. На рис.1.1 зображені головні напрямки кадрової політики в трактуванні Н. С. Іванової [15].

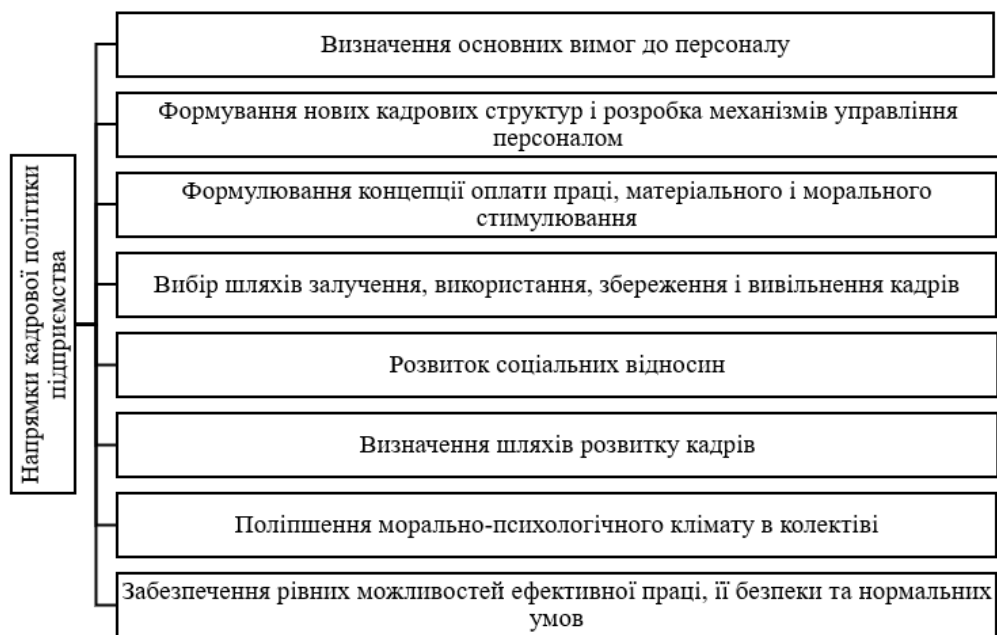


Рисунок 1.1 – Напрямки кадрової політики підприємства

Джерело: [15, с.42].

Отже, кадровою політикою називають систему правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі [23]. Об'єктом кадрової політики є безпосередньо персонал підприємства, а суб'єктом – сформована система управління персоналом, яка включає в себе управлінських працівників всіх рівнів, а також кадрову службу [18, с. 53]. Т. В. Кузнецова найважливіші цілі кадрової політики вбачає у забезпеченні оптимального балансу чисельності та складу персоналу відповідно до мінливих потреб самого підприємства, вимог законодавства і стану ринку праці, а також в організації ефективного його використання [22]. Кадрова політика визначається низкою факторів, які поділяють на внутрішні та зовнішні. До останніх можна віднести трудове законодавство; взаємини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; перспективи розвитку ринку праці. Внутрішні фактори – це цілі організації; територіальне розміщення; застосовувані технології; пануюча культура; сформовані відносини і морально-психологічний клімат у колективі [26].

Кадрова політика розробляється на основі стратегічного управління, яке, спираючись на людський потенціал, орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і цілей у довгостроковому періоді. Формування кадрової політики проходить в кілька етапів: нормування, програмування, моніторинг персоналу. Перший етап передбачає узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації. На другому розробляються програми, шляхи досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації. На третьому етапі проходить розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації. Вихідними документами для формування кадрової політики є загальна Декларація прав людини, Конституція, Цивільний кодекс, Трудовий кодекс [33].

В залежності від використання інструментів й методів управління, кадрову політику поділяють на типи. Пасивна характеризується відсутністю чіткої програми дій керівництва стосовно персоналу і зводиться до ліквідації негативних наслідків. При реактивній політиці керівництво підприємства здійснює контроль за проблемами в кадрах та приймає відповідні заходи. Превентивна кадрова політика передбачає прогнозування та діагностику кадрової ситуації кадровою службою. Використовуючи активну кадрову політику керівництво має якісну діагностику й обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації, володіє засобами для впливу на кадрову ситуацію. Також існує авантюристична кадрова політика, при якій кадрова служба не володіє засобами діагностики й прогнозу персоналу, однак в програму розвитку підприємства включають плани роботи з кадрами. Для відкритої кадрової політики характерним є те, що підприємство прозоре для потенційних працівників та готове прийняти на роботу фахівця, який має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Характерними ознаками закритої кадрової політики є те, що підприємство залучає нового працівника на посади нижчого рівня, заміщення, в свою чергу, проводиться за рахунок працівників організації [39, с.196]. За результатами дослідження В. П. Мартиненко та Н. В. Руденко, найбільш результативною політикою є активна, на другому місці – реактивна, а на останньому пасивна кадрова політика [23].

Завдання кадрової політики залежать від конкретної організації та її стратегічних цілей. Однак, можна виділити загальні, які стоять перед кадровою політикою: регулярна підготовка кваліфікованих спеціалістів, розподіл та перерозподіл фахівців за сферами зайнятості; раціональне використання кадрів, моральне та матеріальне стимулювання їх діяльності, розвиток спеціальних умінь, формування задоволеності працею, контроль діяльності кадрів, формування та розвиток комплексної системи управління людськими ресурсами [21, с. 358]. Окрім цього, Н. С. Іванова до завдань відносить: підвищення

престижу підприємства, дослідження морального клімату всередині підприємства, аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили, вдосконалення та попередження причин звільнення з роботи та ін [15, с. 40].

Важливо зазначити, що кадрова політика має бути адаптована до конкретних умов організації та враховувати її індивідуальні особливості. Наприклад, для стартапу може бути важливіше активно наймати співробітників, які мають гнучкі навички та готові швидко змінювати напрямок діяльності, в той час як для великої корпорації більш важливим може стати збереження і передача досвіду і знань. У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами [15, с. 41].

Кадрову політику можна розглядати з виробничо-економічного, політичного, соціального, психологічного, адміністративно-правового аспекту. У політичному аспекті відбувається налаштування фахівців на роботу так, щоб вони відчували себе вільно та впевнено. В адміністративно-правовому аспекті управління кадрами передбачає координування дій працівників, розстановку кадрів відповідно до завдань та їх кваліфікації. Виробничо-економічний аспект пов'язаний зі встановлення повної відповідності між цілями і завданнями виробництва, з одного боку, та інтересами працівників – з іншого. Соціальний аспект направлений на оптимізацію умов, які впливають на якість виробництва. Психологічний відображає вплив на кожного фахівця як окрему особистість зі своїми індивідуальними якостями та інтересами. Соціально-психологічні аспекти присутні на всіх етапах виробничого процесу. Також соціально-психологічні методи управління впливають на свідомість працівників, етичні, релігійні та інші інтереси людей, а також моральне стимулювання трудової діяльності. Одним із основних завдань працівників кадрового відділу є створення сприятливого клімату в колективі для ефективної праці. На думку Г. В. Долгої, обставини

піддаються цілеспрямованому впливу, психологічний клімат можна, в деякій мірі, формувати і корегувати, оскільки він є підсумком систематичної виховної роботи з членами колективу [12, с. 75].

Таким чином, кадрова політика відіграє вирішальну роль у розвитку й успіху організацій. Вона допомагає залучати, розвивати й утримувати талановитих співробітників, підвищувати їхню продуктивність і створювати сприятливу організаційну культуру. Ефективна кадрова політика забезпечує конкурентну перевагу організації на ринку і сприяє її сталому розвитку в довгостроковій перспективі.

1.2.Механізм реалізації кадрової політики в галузі ІТ

Активний розвиток ІТ сфери зумовлює потребу компаній у фахівцях. Це потребує пошуку нових механізмів, інструментів управління персоналом для забезпечення ефективної роботи команд. В Україні представлені такі типи ІТ компаній, як продуктові (компанії, які займаються виготовленням продуктів), аутсорсингові (розробляють продукти на замовлення третіх осіб), аутстафінгові (припускають «оренду» технічних фахівців), консалтингові (допомагають ввести у користування готове програмне забезпечення). Не зважаючи на відмінності моделей надання послуг, основою всіх ІТ компаній є кваліфіковані фахівці, завдання по їх залученню та утриманню вирішують HR (Human Resources)-менеджери або HR-департаменти у великих компаніях.

Механізмом реалізації кадрової політики називають нормовану систему організаційних заходів, що зачіпає соціальні та організаційно-адміністративні сторони життєдіяльності організації для задоволення потреб організації в

персоналі та запобігання кадрових проблем [37, с. 98]. Механізм реалізації кадрової політики в ІТ компанії включає кілька ключових процесів (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Загальний механізм реалізації кадрової політики в ІТ компанії

Джерело: складено автором за джерелом [28].

Перший крок полягає в проведенні аналізу потреб компанії у персоналі. Важливо визначити вимоги до компетенцій та навичок, які необхідні для успішного виконання завдань ІТ компанії. Цей аналіз допомагає сформулювати профілі вакансій та потребу у фахівцях різних рівнів. Після визначення вимог та вакансій відбувається залучення кандидатів. Це може включати розміщення пропозицій на спеціалізованих сайтах та платформах, використання соціальних мереж, залучення рекрутингових агенцій та участь у спеціалізованих заходах. Відбір кандидатів проводиться на основі їхньої відповідності вимогам вакансії, проведення співбесід, тестування та оцінки професійних навичок. Для пошуку спеціалістів ІТ рекрути найчастіше використовують три різних канали, серед яких

є професійні мережі, рекомендації і корпоративні бази даних. В процесі пошуку кандидатів рекрутер сам визначає доцільність вибору інструментів та методів. При цьому пошук кандидатів в ІТ сфері здійснюється здебільшого такими дієвими кадровими методами, як хедхантинг, рекрутинг, скринінг та інколи прелімінаринг. В ІТ галузі сформувалась процедура співбесіди у три етапи: спілкування кандидата з менеджером по персоналу або рекрутером, перевірка рівня знань англійської мови або іншої іноземної, яка є в вимогах, технічна співбесіда. Під час першої співбесіди рекрутер знайомить кандидата з пропозицією, умовами роботи, розповідає про компанію. Також під час співбесіди кадрові фахівці встановлюють ті важелі, що найбільшим чином мотивують кандидата до підвищення результатів власної праці, визначають рівень прагнення до професійного та особистісного розвитку та оцінюють перспективність фахівця для стратегічного розвитку компанії. Наступний етап – перевірка рівня володіння іноземною мовою, що є необхідним майже на всіх посадах в ІТ сфері. Після починається перевірка рівня знань технічного напрямку. Спілкування проводить безпосередньо майбутній керівник кандидата, вони обговорюють заробітну плату, умови роботи, плани кандидата в компанії [14, с.69].

Після проходження відбору нові працівники переходять на адаптацію та знайомство з організацією. Умовно цей етап можна розділити на три частини:

- організаційна – ознайомлення зі структурою компанії та завданнями підрозділу, цінностями та корпоративною культурою;

- соціально-психологічна – представлення нового співробітника команді; налагодження контактів нового співробітника з командою, засвоєння вимог дисципліни,

- професійна – роз'яснення основного змісту діяльності; проведення інструктажів; періодичний контроль, супровід новачка або менторство.

За результатами досліджень Glassdoor, SHRM, і Bamboo HR успішний онбординг:

- збільшує імовірність того, що співробітник залишиться з компанією після перших 3 місяців на 82%;

- підвищує продуктивність нових співробітників на 70%;

- збільшує відчуття причетності до колективу у 3 рази, а до культури компанії – у 1,5 рази [27]. Мета онбордингу в ІТ компаніях – зробити нового співробітника частиною команди та допомогти досягти максимальної ефективності в роботі. Кожна ІТ компанія в світі має свій індивідуальний підхід, наприклад, серед стандартів Microsoft – призначення кожному новачку наставника. У Twitter є багатоетапна програма онбордингу, що складається з 75 процесів. Тобто, охоплює весь процес від передачі справ до налаштування електронної пошти. Українські ІТ компанії переймають найкращі практики та прагнуть проводити процедуру онбордингу з максимальним комфортом та користю для нового співробітника.

Наступний етап – навчання та розвиток співробітників. Швидкий прогрес і постійні зміни в цій галузі вимагають від спеціалістів безперервного навчання та оновлення знань. Важливість розвитку та підвищення кваліфікації в ІТ сфері можна розглянути з різних підходів, а саме: технічний прогрес, конкурентоспроможність на ринку праці, інновації та розвиток бізнесу, кібербезпека, особистісне зростання та саморозвиток. До переліку заходів входять внутрішні тренінги, проведення зовнішніх семінарів та конференцій, доступ до онлайн-курсів та сертифікації. Компанії також можуть надавати стажування та проектні роботи, щоб фахівці могли розвивати свої навички та отримувати новий досвід. Для розвитку співробітників необхідне вміння їх оцінювати, за результатами оцінювання зазвичай розробляються плани розвитку спеціалістів. Фаховість працівників ІТ компаній оцінюють відповідно до стандарту СММ («Модель оцінки зрілості процесів компаній – розробників програмного забезпечення», Capability Maturity Model for Software CMM). Окрім процесної зрілості, до уваги беруться ще продуктивність за звітний період,

технічні і «процесні» знання, особистісні якості. За оцінками присвоюються кваліфікаційні рівні: молодший (Junior), середній (Middle), старший (Senior) та експерт (Principal). Процес розвитку співробітників ІТ компанії також регламентується відповідними галузевими стандартами, наприклад через модель Competence Group Manager (CGM) [28, с.118].

Ще одним структурним елементом реалізації кадрової політики є ефективне управління продуктивністю, а саме встановлення ясних цілей та очікувань, зворотний зв'язок та визнання досягнень співробітників. За результатами досліджень найкраще працює саме система регулярного зворотного зв'язку. Позитивні відгуки підвищують продуктивність співробітників на 50%, а бізнес-результати – на 20%. Вчені констатують, що зворотний зв'язок знижує стрес, допомагає зміцнити довіру до команди і добре виконувати завдання. Опитування Harvard Business Review показує, що 57% співробітників хочуть отримувати конструктивний зворотний зв'язок більше, ніж просто похвалу. Дані Gallup свідчать, що співробітники вважали б за краще отримати негативний відгук, аніж залишитися без нього [40]. І. Г. Михальченко та А. В. Кривак у дослідженні покращення продуктивності праці в концепції маркетингу персоналу зробили спробу розробки механізму підвищення продуктивності праці в міжнародних ІТ компаніях через систему регулярного зворотного зв'язку (рис.1.3).

Не дивлячись на те, що сучасні компанії переходять від традиційного підходу управління діяльності до проєктного, персонал, що працює в ІТ, не відрізняється від працівників інших компаній. Тому незалежно від індустрії використовуються схожі підходи до визначення проблемних зон у продуктивності. У механізмі підвищення продуктивності праці вчені запропонували використання всіх трьох методів (нормативний, багатofакторний, багатокритеріальний).

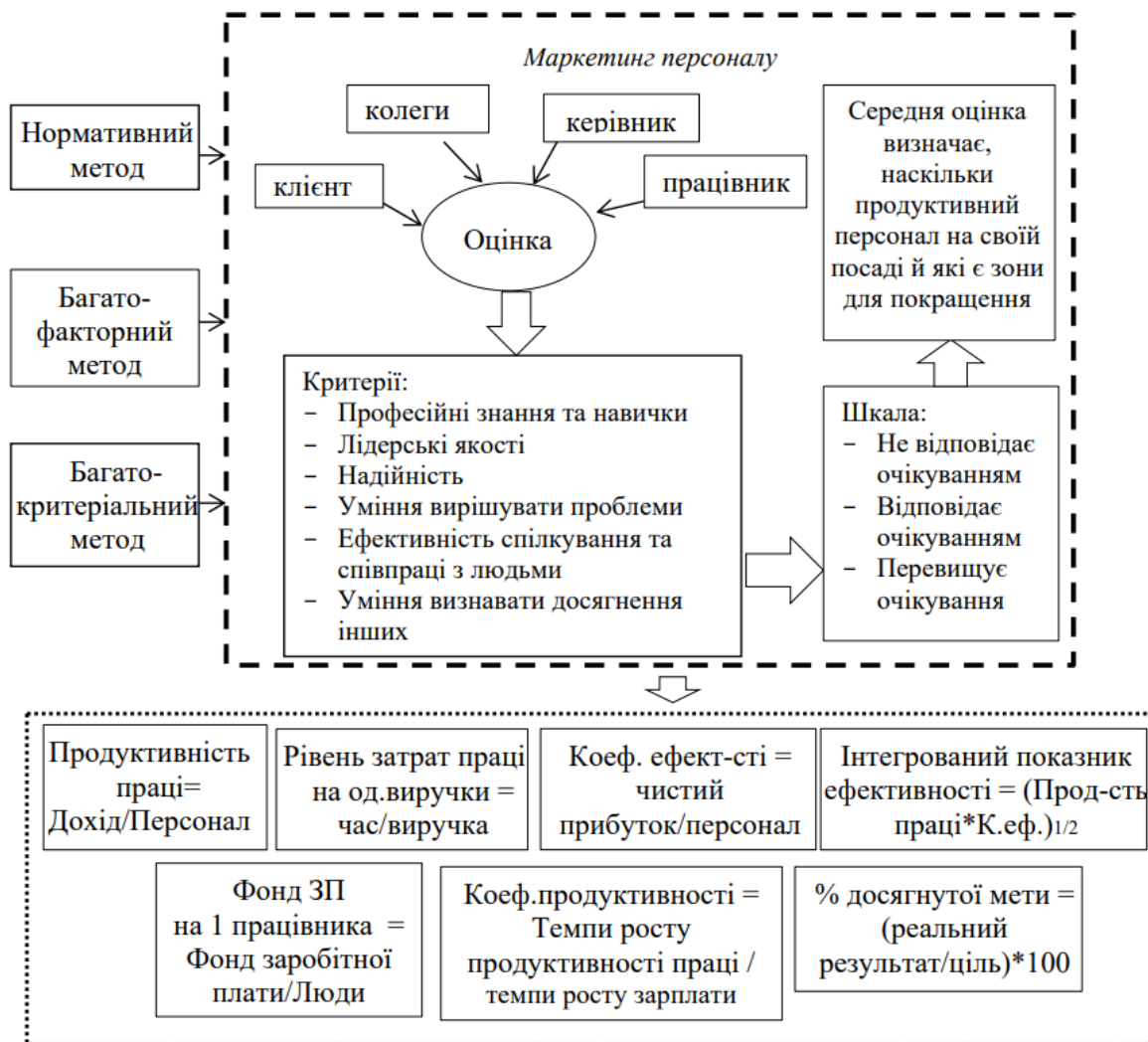


Рисунок 1.3 – Механізм підвищення продуктивності праці міжнародних ІТ компаній через систему регулярного зворотного зв'язку

Джерело: [24, с. 61].

Нормативний метод заснований на активній участі персоналу та орієнтований на розвиток системи вимірювання. Багатофакторна модель передбачає зважування показників за цінами продукції та ресурсів і на розрахуванні індексів. Ця модель не включає активну участь працівників у зборі даних. Багатокритеріальний метод, який також називають матрицею цілей, дає

змогу оцінювати результативність та продуктивність, отримати агрегований індекс продуктивності [24, с. 59].

Ще одним етапом є утримання та мотивація персоналу, адже для без професійного, мотивованого, відкритого до інновацій персоналу компанія не досягне заданих цілей. Мотивація може включати надання конкурентних зарплат та пільг, гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, створення сприятливої корпоративної культури, організацію командних заходів та активне слухання працівників. Компанії можуть також надавати програми заохочення, бонусні системи та можливості для професійного та особистісного розвитку. З метою збереження фахівців та залучення нових ІТ компанії особливу увагу приділяють розробленню соціального пакету. Найчастіше в таких компаніях усім співробітникам незалежно від кількісних і якісних показників їхньої роботи дають безкоштовні обіди, оплачують витрати на транспорт та мобільний зв'язок, забезпечують обов'язковим медичним страхуванням, оплачують відпустки і лікарняні листки. У 2018 році спільнотою програмістів DOU спільно з компанією Top Enterprise Solutions було проведено дослідження, в якому взяли участь понад 800 співробітників ІТ компаній із більше ніж 18 міст України. Рейтинг бонусів серед працівників ІТ галузі представлений наступним чином: гнучкий графік роботи (77%); забезпеченість їдальнею (68%); можливість вивчення іноземних мов (42%); зони відпочинку (42%); «інші бонуси від компаній» (40%); подарунки (39%); корпоративні тренінги (36%); соціальний пакет та страхування (35%); бібліотека (34%); програми релокації (29%); спортзал (26%); програми рекомендацій (21%); сертифікація (19%); зовнішні курси (16%); дисконтна програма (11%) [1].

Отже, правильна реалізація кадрової політики сприяє формуванню сильної команди, забезпечує стійке зростання і конкурентоспроможність ІТ компаній в індустрії, що швидко змінюється.

1.3.Характеристика кадрової політики ІТ компаній в умовах війни

Повномасштабне вторгнення рф в Україну значно вплинуло на різні сфери життя, включно з ІТ індустрією. Змін зазнали процеси найму персоналу, забезпечення умов роботи, підтримка співробітників та інші напрямки кадрової політики. У воєнний стан спеціалісти з кадрів в ІТ зіткнулися з новими запитами. По-перше, це потреба в більшій участі та емпатії до колег. По-друге, створення інструктажів щодо дій в будь-яких критичних ситуаціях. По-третє, зміна показників продуктивності, адже війна дуже впливає на ефективність роботи. По-четверте, регулярний перегляд стратегії взаємодії з персоналом, оскільки ситуація в країні змінюється дуже швидко і треба бути готовими до різних реакцій, вміти адаптувати запити під конкретний момент.

В умовах воєнного стану змінився процес найму персоналу в ІТ. Навесні 2022 року близько 40% українців втратили роботу, в ІТ секторі це значення було лише на рівні 6%. Проте кількість кандидатів, які активно шукали роботу, перевищувала попит. У січні 2023 року на 14 тис. пропозицій роботодавців українського ІТ претендувало 69 тис. осіб [4]. В перший місяць вторгнення рф в Україну активний рекрутмент було призупинено в середньому на місяць. Проте навіть після відновлення процесів з'явилися нові фактори, що суттєво ускладнювали процес. Основні виклики на ринку найму в ІТ за результатами дослідження рекрутингової агенції ІТExpert наведені на рис.1.4.

Корективи з'явилися у вимогах до кандидатів, процесі співбесід, рівні конкуренції та зміцненні кібербезпеки. Розглянемо ці зміни детальніше.

Вимоги до кандидатів:

- вимоги, пов'язані зі спеціалізацією кандидата в галузі кібербезпеки та захисту даних;

- збільшення уваги до досвіду роботи в умовах нестабільності, що допомагає компаніям обирати співробітників, здатних ефективно працювати в екстремальних ситуаціях.

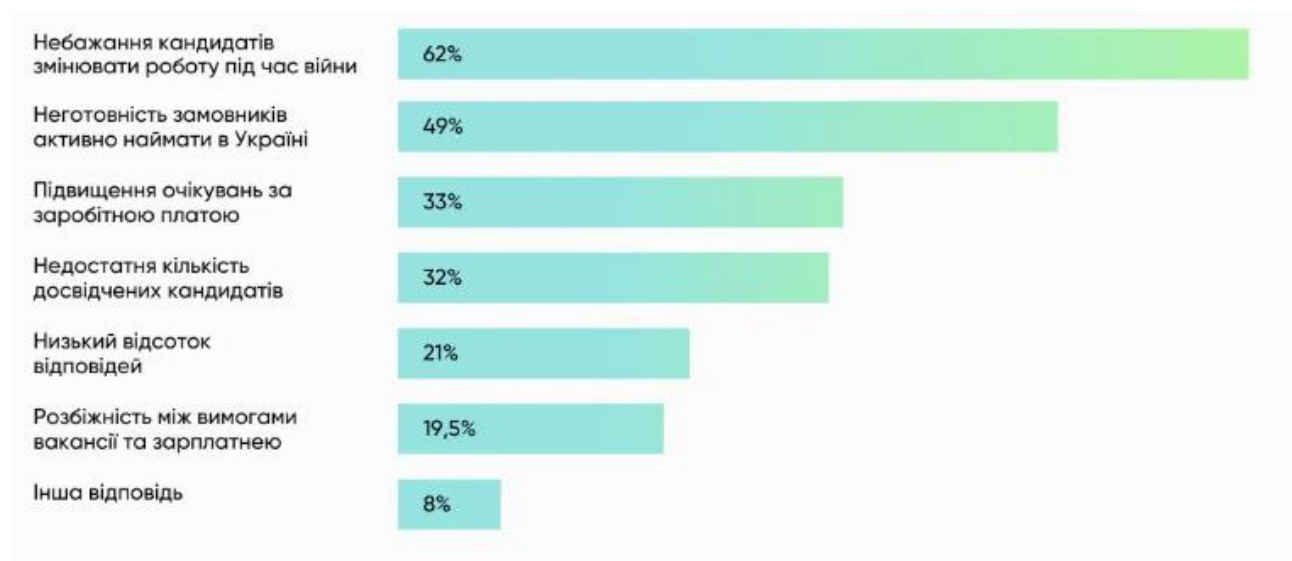


Рисунок 1.4 – Основні виклики на ринку найму в ІТ під час війни на думку рекрутерів

Джерело: [13].

Зміна процесу співбесіди та оцінювання кандидатів:

- можливість проведення онлайн-співбесід і віддаленого оцінювання кандидатів для спрощення процесу найму;
- більший акцент на практичних завданнях і кейс-стадіях з метою точнішого оцінювання навичок і досвіду кандидатів.

Збільшення конкуренції на ринку праці:

- посилення конкуренції між ІТ компаніями за талановитих співробітників в умовах зниження мобільності та можливих ризиків;
- поява нових методів залучення й утримання персоналу, як підвищення заробітної плати, надання додаткових бенефітів і пільг, забезпечення умов для віддаленої роботи та гнучкого графіка.

Зміцнення перевірки безпеки:

- ретельніша перевірка кандидатів на можливі зв'язки з конфліктними сторонами;

- розширення заходів щодо забезпечення безпеки мереж і даних компаній у зв'язку зі збільшенням загрози хакерських атак і кібершпіонажу.

З початком війни з умовами роботи змінились і компенсації. Головною допомогою від роботодавців в ІТ стали збереження робочого місця у випадку мобілізації та допомога з релокейтом. Компанія Sigma Software організувала евакуацію працівників та їх родин із таких міст як Харков, Суми, Київ, Одеса, Дніпро у безпечні місця. Харківська компанія UKAD після евакуації співробітників забезпечила зарядними станціями та необхідним обладнанням всіх, кому вони були потрібні [3].

Варіанти допомоги від українських ІТ компаній досліджених агенцією ITExpert:

- збереження робочого місця у випадку мобілізації – 68% компаній;
- допомога із релокацією у безпечні регіони – 62% компаній;
- надання гнучкого графіку – 49% компаній;
- більше комунікацій про стан справ – 48% компаній;
- надання додаткових вихідних за потреби – 47% компаній;
- надання можливості перетримки зарплатні в доларах та переводу на рахунок пізніше – 45% компаній;
- компенсація сесій із психологом, проведення вебінарів на тему психологічної стійкості – 36% компаній [13].

Соціальний пакет скоротився чи заморожився лише у 9% компаній. Додано більше бенефітів, не скорочуючи минулих бонусів, у 12% компаній. 61% респондентів заявили, що соцпакет у їхній компанії не змінився зовсім (рис.1.5). До прикладу, у ЕРАМ кожен фахівець отримав фінансову допомогу до зарплатні. Під час релокації за кордон працівникам передбачалась компенсація витрат,

пов'язаних із житлом чи транспортом. Співробітникам ЕРАМ у складі ЗСУ або у ТрО компанія зберігає зарплатню, а також підтримує додатковим компенсаційним пакетом їх та їхні сім'ї.

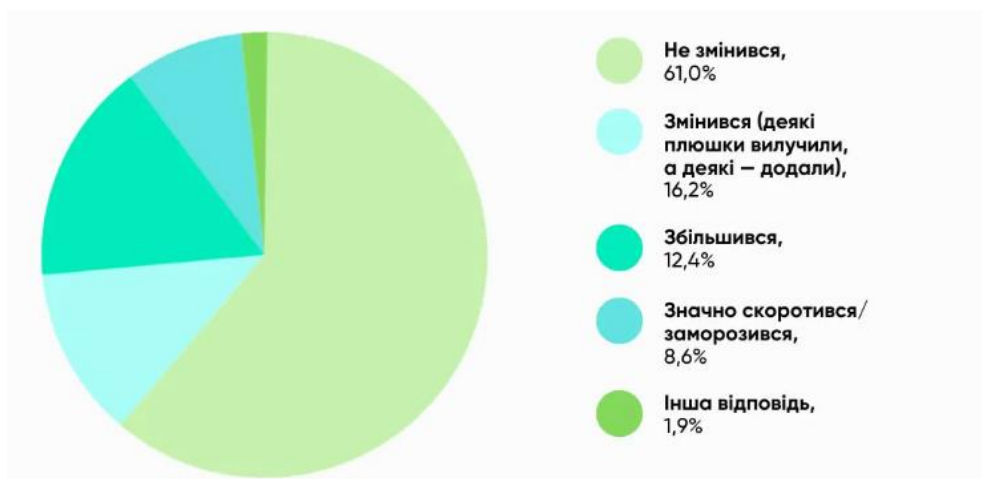


Рисунок 1.5 – Зміни соціального пакету в ІТ компаніях через війну
Джерело: [13].

У нових реаліях зросла значимість психологічної підтримки співробітників. Найбільше впливають на працездатність і заважають якісно виконувати роботу такі фактори як тривожність, відчуття соціального дистанціювання, страх за рідних, виснаження фізичного ресурсу, регрес психіки через тривалий стрес, перенавантаження через велику кількість новин. Компанія Brainstack_ з початку війни збільшила кількість сеансів з психологом у кількох форматах: освітні вебінари, командні зустрічі, індивідуальні консультації [32]. Такі заходи дозволяють знизити рівень стресу та тривогу в команді, підтримати людей у посттравматичному стресовому синдромі, зміцнити психологічну стійкість та мотивацію, покращити комунікації та співробітництво. Також це допомагає збільшити продуктивність у порівнянні з першими тижнями війни та відзначено прагнення повернутись до звичного режиму, наскільки це можливо.

Важливим аспектом підтримки співробітників стала зміна корпоративної культури у воєнний стан. У повномасштабну війну багато компаній почали процес глобалізації, розширивши країни пошуку досвідчених кандидатів. Команди стали більш інтернаціональними, як наслідок, змінилась швидкість онбордингу та інтеграції. Також у фокусі програм підтримки – командна комунікація, зміцнення психологічної атмосфери, збереження відчуття фізичної та моральної безпеки. Наприклад, UKAD відкрили міні-офіси в Полтаві, Києві та інших містах [3]. Такі офіси або коворкінги стали не просто робочим середовищем, а й можливістю для працівників поринути в спокійне життя, коли колеги поруч.

Корпоративна культура тепер містить більше елементів соціальної відповідальності та залученості до розв’язання проблем, пов’язаних із війною. ІТ компанії беруть активну участь у благодійних проєктах, спонсорують програми допомоги постраждалим і ветеранам. Ще у перші дні повномасштабної війни Міністерством цифрової трансформації було створено першу в історії українську ІТ армію. До завдань спеціалістів входить, зокрема, мінімізація шкоди від кібер-атак ворогів на національні інтернет ресурси та протидія російській пропаганді у всесвітній мережі [38]. Від початку війни ІТ компанії відстоюють і економічний фронт, кожна команда робить вагомий фінансовий внесок у підтримку обороноздатності країни. Редакція dev.ua систематизувала інформацію про донати галузі ІТ від першого дня повномасштабної війни, так, компанія NIX надала допомогу у розмірі 1181,33 млн грн., Intellias – 24,5 млн грн., Sigma Software – 10,8 млн грн [16].

Таким чином, внаслідок повномасштабної війни кадрова політика ІТ компаній зазнала змін. Вимоги до кандидатів та співробітників змінилися, процеси стали більш гнучкими і онлайн-орієнтованим, а конкуренція на ринку праці посилилася. Зміцнення перевірки безпеки стало невід’ємною частиною процесу у зв’язку зі зростанням загрози у сфері кібербезпеки. ІТ компанії

активно адаптувалися до нових умов і зробили кроки для залучення й утримання кваліфікованих фахівців.

РОЗДІЛ 2.ЗМІНИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ІТ КОМПАНІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

2.1. Адаптація ІТ галузі до умов воєнного стану

З початку повномасштабної війни в Україні ІТ галузь одна із перших поновила повноцінну роботу та продовжила підтримувати економіку країни, незважаючи на постійні обстріли, відключення електроенергії та інші проблеми, спричинені вторгненням РФ. Станом на 1 січня 2023 року сума податків та зборів до зведеного бюджету України, сплачених ІТ бізнесом, склала 32,2 млрд грн., Це на 4,4 млрд грн. та на 16% більше за минулорічний показник. Як зазначив К. Васюк, виконавчий директор ІТ Ukraine Association, такі показники були прогнозовані, оскільки компанії успішно запровадили всі заходи щодо створення умов для роботи ІТ спеціалістів [9].

Адаптація ІТ компаній до умов воєнного стану в Україні включала ряд послідовних кроків для безпеки співробітників і безперервності бізнес-процесів. Перш за все, керівництва більшості компаній готувало плани на випадок загострення ситуації. Наприклад, восени 2021 року в компанії Intellias була створена Emergency Response Team – робоча група, куди увійшли CEO, директори та менеджери компанії. Вони розробили Business continuity plan (BCP), що передбачав різні сценарії розвитку подій. Один із цих сценаріїв було задіяно відразу після початку військової агресії Росії проти України [17]. У компанії MacPaw також завчасно був розроблений план, його реалізація підтримала стабільну роботу продуктів за будь-яких умов. Компанією були здійснені наступні кроки: налаштування «червоної кнопки» (активізація переходу компанії в режим автономної підтримки продуктів та надсилення автоматичних відповідей від

служби підтримки), «заморожування коду» (на випадок нестабільного доступу до інтернету на початку війни компанія обмежила кількість людей, які могли вносити зміни у продукти), налагодження альтернативних каналів комунікації, забезпечення стабільних фінансових виплат фахівцям, охорона фізичних об'єктів та документації компанії [19]. Основним пріоритетом ІТ компаній була безпека команд. Завчасно бронювались місця для тимчасового розміщення співробітників з родинами у віддалених від епіцентру подій регіонах країни. Допомогою від компанії ЕРАМ скористалися 7 тис. фахівців та їх сімей, переїхавши в більш в спокійні регіони або за кордон. При цьому значної міграції через обстріли критичної інфраструктури України та блекаутів у компаніях здебільшого не спостерігалось. Більшість компаній оснастили свої офіси додатковими каналами зв'язку, безперебійним живленням, промисловими генераторами, удосконалили офісну інфраструктуру [4]. Як правило, більшість ІТ компаній мали схожі стратегії, що включали забезпечення безпеки працівників, розподілені завдання між фахівцями для безперервної роботи у разі відсутності когось з команди, посилення інформаційної безпеки, активізація комунікації з клієнтами.

Українські ІТ компанії, які займаються розробкою цифрових продуктів для західних ринків, зіткнулись з проблемами в операційній площині. Команди не мали змінювати бізнес-модель, проте була необхідність мінімізувати ризики для утримання клієнтів. Суттєвого відтоку клієнтів не відбулось, проте вони вже обережніше ставляться до процесу розробки в Україні. Тому компанії докладали зусиль, щоб клієнти й надалі співпрацювали з ними. Розглянемо основні проблеми для клієнтів українських ІТ компаній та шляхи їх нейтралізації у табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Шляхи нейтралізації основних загроз для клієнтів в умовах війни

Ризик	Шляхи нейтралізації
Нестабільна продуктивність команди	Адаптація HR-процесів до умов воєнного стану. Проведення вебінарів, індивідуальних зустрічей з психологами. Зустрічі колективу з керівництвом компанії. Щоденна робота з підтримки співробітників та регулярний моніторинг їх стану. Диверсифікація команд, найм спеціалістів за кордоном.
ІТ безпека	Підключення до сервісу супутникового інтернету Starlink, щоб унеможливити взяття під контроль трафіку, що йшов через українські міста в зоні ризику. Перенесення розробницької інфраструктури з локальних носіїв на хмару.
Фізична безпека	Для клієнта може бути неочевидним те, що співробітники знаходяться за сотні кілометрів від бойових дій. Найчастіше мінімізація ризику – це релокейт спеціалістів за кордон або на захід країни.
Призови до лав Збройних Сил України	До початку повномасштабної війни перевірка резервістів в компаніях. Розробка варіантів для перерозподілу навантаження у разі мобілізації.

Джерело: складено автором за джерелом [5].

Що стосується змін кількісного складу ІТ компаній, то за даними останнього дослідження DOU в 2023 році загальна кількість спеціалістів в 50 найбільших ІТ компаніях скоротилась, зараз 92,4 тисячі людей проти 100 тисяч у січні 2022 року (рис.2.1).

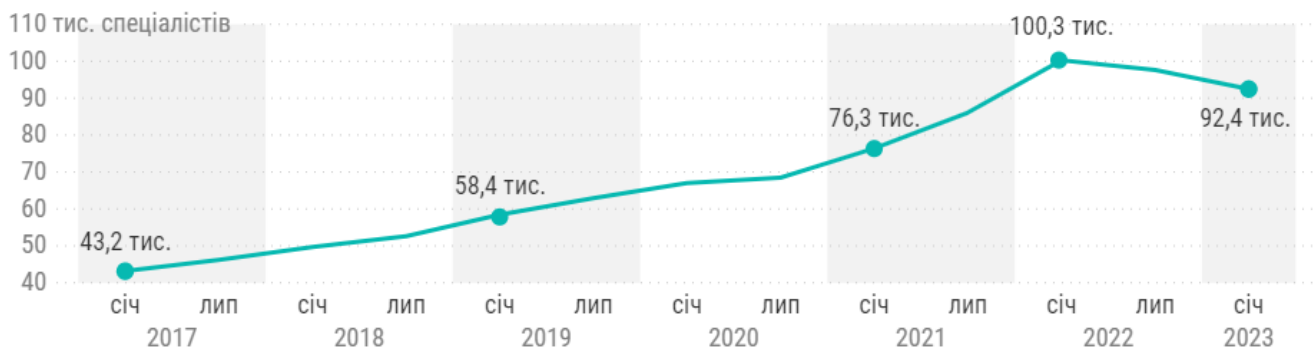


Рисунок 2.1 – Загальна кількість спеціалістів у 50 найбільших ІТ компаніях України, динаміка за роками

Джерело:[35].

Проте скорочення не означає зменшення кількості фахівців в компаніях. Значна кількість спеціалістів переїхала за кордон і працює в офісах своїх компаній, відповідно спеціалісти легалізуються там і припиняють сплачувати податки в український бюджет. За відкрити даними п'ять компаній-лідерів української ІТ галузі легалізували три тисячі українських фахівців в закордонних офісах. ЕРАМ зберігає суттєву негативну динаміку. У першому півріччі 2022-го кількість фахівців у компанії зменшилася на 1260, у другому – ще на 1255. Ключова причина – переїзд працівників за кордон. 1632 спеціалістів SoftServe легалізувались в закордонних офісах компанії в 2022 році. GlobalLogic у першому півріччі 2022 року зберігала позитивну динаміку, в другому – українські команди зменшились на 444 людини. Результати внутрішнього опитування в компанії свідчать, що 70% спеціалістів планують повернутися в Україну з настанням миру [35]. 14 із найбільших 50 компаній в другому півріччі продемонстрували позитивну динаміку, дані лідерів зображені на рис.2.2.

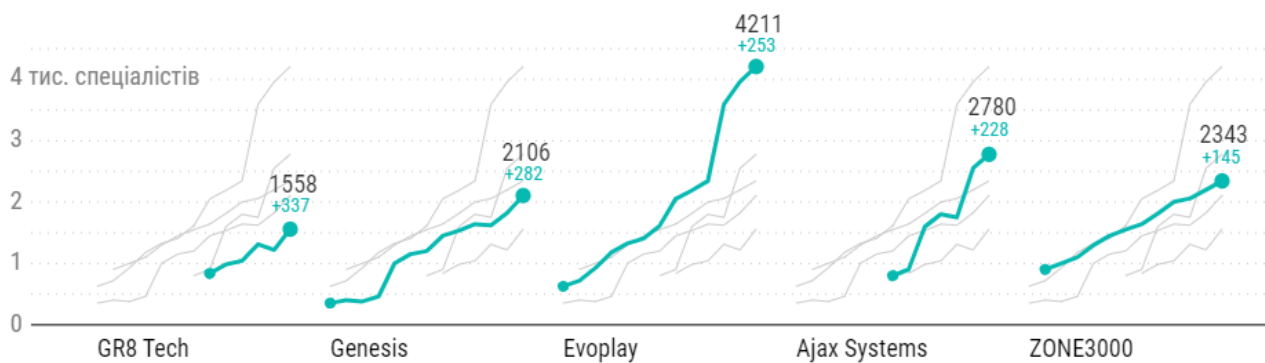


Рисунок 2.2 – Динаміка зростання компаній-лідерів у 2022 році

Джерело:[35].

Як ми вже зазначили вище, від початку повномасштабної війни ІТ компанії почали відкривати нові офіси в межах України та за кордоном. За даними ІТ Ukraine Association, внаслідок повномасштабного вторгнення 70,8% ІТ компаній провели незаплановану релокацію, чверть з них – повну. 16,7 % компаній в повному складі або частково переїхали за кордон. Географія релокації компаній змінювалась, за даними останніх досліджень у список найпопулярніших країн входять Польща, Німеччина, США, Португалія, Болгарія, Чехія, Румунія, Молдова, Іспанія, Канада [9]. У першому півріччі 2022 року спостерігалась досить активна тенденція закриття офісів в різних містах. У другому півріччі процес майже зупинився.

Компенсаційна політика ІТ компаній не зазнала кардинальних змін. Тільки 30% компаній заморозили планове підвищення рівня компенсації після повномасштабного вторгнення [9].

В обговоренні питання адаптації українських ІТ компаній до воєнного стану варто згадати і розвиток окремого напрямку діяльності Military-tech. Ще з 2014 року вітчизняні фахівці почали створювати програми для військових, такі як програмне забезпечення розроблене для планування, розрахунків та орієнтування «Кропива», національна військова система ситуаційної обізнаності «Дельта»,

безпілотники «Валькірія» і «Лелека-100». Повномасштабне вторгнення рф в Україну дало потужний поштовх розробці високотехнологічних військових рішень. На сьогодні ІТ сектор надав українцям не тільки застосунки оповіщення про повітряну тривогу, а й програмні продукти для навчальної стрільби, антидронові системи, розумні жетони, симуляційні системи для військової підготовки, месенджер для військових, системи радіоелектронної боротьби та протидії безпілотних літальних апаратів тощо. Зацікавленість у секторі велика, активна робота триває, розробляються технології і впроваджуються в життя. Продуктами Military-tech цікавиться не тільки держава, а й приватні інвестори. За наявності ефективних механізмів співпраці державного і приватного секторів Military-tech напромак зможе забезпечити шанси Україні стати флагманом у цій індустрії у світі.

Зазнала трансформацій, але не зупинилась робота над брендами компаній. Внутрішня комунікація стала постійною та регулярною, своєчасною, більш людською та надихаючою. В зовнішній комунікації розважальний контент та історії про корпоративи й гучні свята змінились новинами про відкриття нових офісів, підтримку своїх співробітників та їх родин, волонтерськими проєктами, висвітленням позиції про відмову від клієнтів з рф. В цілому, індустрія стала більш згуртованою та популяризує Україну на міжнародній арені як технологічну країну. У 2022 році на Web Summit, одній з найбільших технологічних конференцій світу, Україну представили 24 стартапи. Позиціонування української ІТ індустрії влучно описала О. Зеленська: «Вкладати в українське ІТ – час саме зараз. Бо українську перемогу у війні – поряд із людьми – забезпечують саме провідні технології» [2].

Підсумовуючи вищезазначене можна виділити наступні проблеми, які належало вирішити ІТ компаніям: рецесія економіки, недостатня підтримка держави, непрозорий механізм бронювання та виїзду за кордон для укладання нових контрактів, вимушена диверсифікація ризиків, необхідність залучати

до команд евакуйованих українців для збереження корпоративної культури та утримання фахівців на вітчизняному ринку; необхідність шукати способи укладання нових контрактів, посилена потреба боротися за увагу користувача. Завдяки гнучкості, інноваційності та наполегливості, українські ІТ компанії змогли адаптуватися до воєнного стану та продовжили свою діяльність у складних умовах, при цьому зробивши ІТ ринок більш глобальним та відкритим.

2.2. Розвиток та підтримка кадрового потенціалу в ІТ компаніях

В умовах війни підтримка та розвиток кадрового потенціалу є ключовими факторами для стійкості та зростання ІТ галузі. На наш погляд, актуальні такі напрямки роботи: підтримка компаніями працівників, які вступили до Збройних Сил України, підвищення кваліфікації працюючих спеціалістів, підготовка нових кадрів.

За даними дослідження IT Research Resilience, вже, як мінімум, 7 тис. фахівців ІТ служать у ЗСУ та ТрО, і їх кількість продовжує зростати [9]. Підтримка співробітників, які пішли відстоювати країну на фронті, є важливим аспектом не тільки з гуманітарного погляду, а й з погляду довгострокового успіху компаній і суспільства загалом. 28% українських ІТ компаній здійснюють виплати фіксованої суми, 64% – частково компенсують винагороду (рис.2.3). У багатьох компаніях є варіації виплат компенсацій. Наприклад, спеціалісти, що проходять службу в зоні бойових дій, отримують заробітну плату в повному обсязі, а ті, хто перебуває на територіях без активних бойових дій, отримують частину компенсації. Компанія SoftServe зберігає місце спеціаліста на проєкті під час його перебування на військовій службі. Якщо проєкт завершиться або скоротиться посада, яку обіймав фахівець, після повернення в компанію він

потрапить до кадрового резерву. У компанії GlobalLogic з колегами на зв'язку перебувають спеціалісти People team та розглядають кожен випадок щодо повернення до справ окремо з огляду на чутливість даної ситуації. У Sigma Software місця за мобілізованими колегами зберігаються в компанії, а не на проєктах. Тож вони зможуть повернутись до роботи вже над новими завданнями. Symphony Solutions, окрім збереження робочого місця та заробітної плати, надає кожному співробітнику, який захищає країну, так званий «security package» з речами першої необхідності для військових. У компанії Svitla Systems в разі неможливості повернення на проєкт, де працював спеціаліст, буде надаватися пріоритет у пошуку нової позиції на проєктах [6].

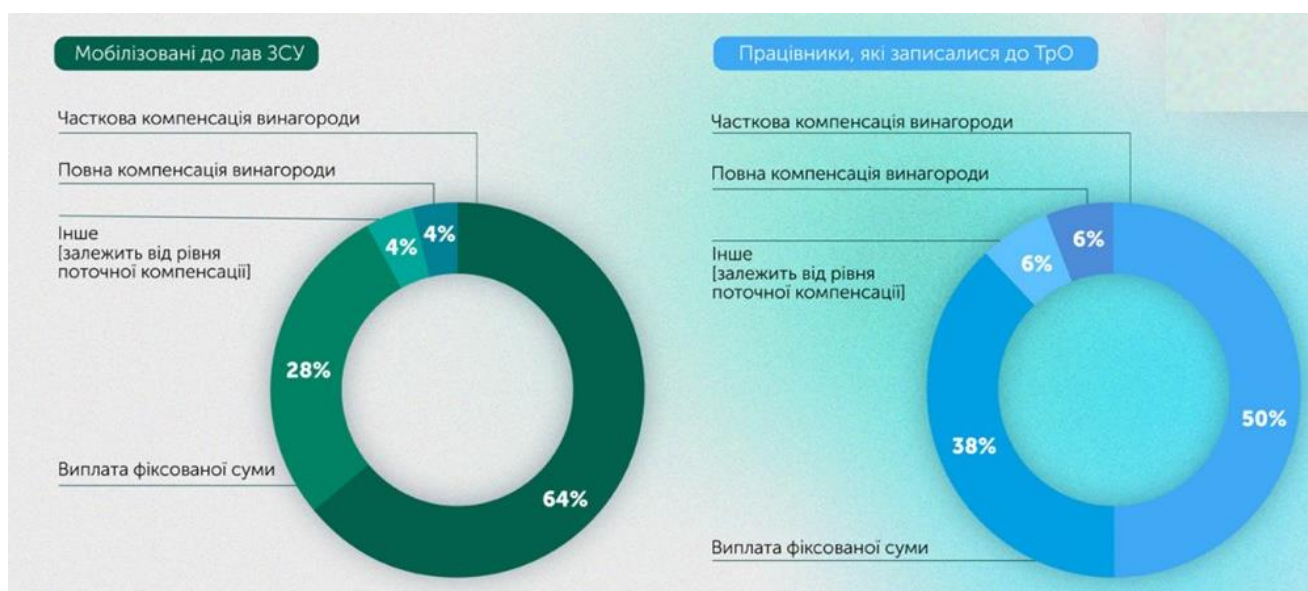


Рисунок 2.3 – Особливості компенсаційної політики компаній для окремих категорій працівників

Джерело:[9].

Підвищення кваліфікації ІТ фахівців відіграє важливу роль у забезпеченні успішного функціонування та розвитку компанії. Оскільки воєнний стан спричиняє зміни в економічному, політичному та соціальному середовищі,

додаткові знання допомагають адаптуватися до нових умов, технологій і вимог ринку. Це дає змогу залишатися конкурентоспроможними, успішно справлятися з викликами та виходити на нові рівні. Одним зі способів підтвердити свої професійні знання та навички для IT спеціаліста є сертифікація. Не дивлячись на те, що процедура не гарантує підвищення заробітної плати чи просування вгору кар'єрними сходами, вона підтверджує покращення навичок та надає перевагу в умовах конкуренції.

SQUAD сприяє підготовці тестувальників до релевантних професійних сертифікацій. Компанія залучає експертів, організує групові та індивідуальні консультації та надає вихідні на період проходження сертифікації. У Luxoft діють об'єднання людей за конкретними технічними спеціалізаціями, навколо яких формуються та розвиваються ком'юніті спеціалістів. Зараз в компанії розробляють процедуру допомоги в сертифікації. Вона включає складання рекомендованих сертифікацій, допомогу в самостійній підготовці, надання професійної літератури, курсів самопідготовки, компенсацію коштів, витрачених на сертифікацію, якщо спеціаліст успішно складе іспит. SoftServe компенсує витрати на проходження сертифікації в залежності від того, чи принесе це результат компанії. Також діє внутрішній сертифікаційний центр, який займається організацією вебінарів, курсів, розробкою роадмапів тощо. Якщо це рідкісні сертифікації, центр запрошує поділитися досвідом тих спеціалістів, які вже склали іспити. Партнери SoftServe – Pearson VUE, Scantron, TOEFL, Kryterion та інші. Кілька варіантів проходження підготовки своїм фахівцям пропонує Grid Dynamics: від індивідуальної програми до групової сертифікації із супроводом менторів під час навчання.

Варто зазначити, що війна знизилася на незначний період бажання спеціалістів проходити сертифікацію. Наприклад, в ELEKS зафіксували, що з початку повномасштабної війни у лютому до липня 2022 року кількість охочих пройти сертифікацію зменшилася приблизно вп'ятеро.

За спостереженнями компанії Luxoft, якщо порівнювати період з січня по вересень 2021 року й аналогічний період 2022-го, кількість охочих отримувати сертифікації скоротилася на 10%. У SoftServe спад спостерігався лише у березні 2022 року, але загалом у першому півріччі 2022 працівники здобули 553 сертифікації, що на 78% більше, ніж за аналогічний період 2021 року. Інша ситуація склалася в Grid Dynamics, там кількість охочих проходити сертифікацію не змінилася навіть попри війну. Воєнний стан вплинув тільки на процес підготовки [30].

Незважаючи на відсутність великої кількості пропозицій на ринку праці, ІТ компанії продовжують робити вклад у майбутнє та підтримувати ІТ освіту.

Вже невдовзі після початку війни ІТ компанії відновили свої освітні програми. Спільнотою Kharkiv IT Cluster з партнерами у 2022 році було організовано понад 300 безкоштовних освітніх заходів для студентів, викладачів, школярів і початківців в ІТ [4]. Sigma software university продовжили заняття на програмах для початківців, провели освітні кемпи та групові інтернатури, в результаті отримали близько 400 випускників. Восени 2022 року відбулося оплачуване стажування для спеціалістів-початківців в Україні в компанії MacPaw за напрямками інженерії, тестування, контент-менеджменту та комунікацій. Крім того, за підтримки Уряду в країні започаткували програму для навчання ІТ фахівців під назвою «Старт в ІТ». Дана програма розрахована на людей, які втратили роботу, знаходяться в простоях, неоплачуваних відпустках, є внутрішньо переміщеними особами або просто бажають отримати нову професію в галузі ІТ. Міністерство цифрової трансформації планує підготувати від 30 до 60 тисяч молодих спеціалістів для сфери ІТ, обґрунтовуючи потребою приватних компаній в ІТ спеціалістах, великим внеском ІТ індустрії в економіку держави та втратою українцями роботи через війну. Серед освітніх ініціатив, які реалізуються спільно з державою, є проєкт IT Generation. Міністерство цифрової трансформації разом з Binance Ukraine, USAID та Lviv IT Cluster запустили

безкоштовне навчання спрямоване на світчерів (люди, які мають досвід і знання в одній сфері, але вирішили змінити професію на нову) [10]. Також деякі компанії спільно з міністерствами та громадськими організаціями надають можливість реалізації в ІТ військовим, які повернулися з поля бою. Мова йде про освоєння нової перспективної професії та подальше влаштування на роботу.

Усі вищеперераховані процеси свідчать про те, що в середньостроковій і довгостроковій перспективі очікується відновлення росту та завдання компаній подбати про кадровий резерв. До того ж, з поступовою інтеграцією в ЄС буде отримано більше доступу до європейського та світового ринку в цілому. Після закінчення війни очікуються додаткові інвестиції у процес відновлення, що дозволить ІТ індустрії повернутися до сталого росту. Саме тому, в перспективі можливий дефіцит та потреба в досвідчених ІТ фахівцях.

2.3. Напрямки вдосконалення кадрової політики ІТ компаній в Україні

Розглянувши кадрову політику українських ІТ компаній в період війни було виявлено сильні та слабкі сторони. Запорукою стійкості більшості компаній стали розроблені заздалегідь плани евакуації, налагоджені процеси роботи в дистанційному режимі та мотивовані працівники на початку повномасштабного вторгнення. Окреслимо головні проблеми, які доведеться вирішувати в кадровій площині:

- нестабільність умов праці в разі повторних відключень електроенергії;
- ризик втрати кадрового потенціалу через воєнний стан;
- зниження загального рівня продуктивності;
- інтеграція ветеранів в робочі процеси.

Вирішення цих проблем вдосконалить наступні напрямки кадрової політики:

- вибір шляхів збереження кадрів;
- розробка механізмів управління персоналом;
- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки та нормальних умов;
- поліпшення морально-психологічного клімату в колективі;
- розвиток соціальних відносин.

Оскільки енергетична інфраструктура України значно пошкоджена від регулярних обстрілів, на майбутні опалювальні сезони прогнозують відключення світла. У зв'язку з цим у менеджерів, які працюють з персоналом, виникає необхідність в регулярному зборі інформації щодо розміщення співробітників, потреби в обладнанні або допомоги з переїздом у межах країни та своєчасним забезпеченням.

Наступна проблема – втрата кадрового потенціалу у зв'язку зі складностями бронювання ІТ спеціалістів від мобілізації та їх права виїжджати за кордон у відрядження. Військовозобов'язані в будь-який момент можуть бути залучені до ЗСУ, а це в свою чергу є ризиком для всієї проєктної команди. Як зазначив С. Веселовський, CEO Львівського ІТ Кластера, запропонована державою процедура не до кінця відповідає специфіці ІТ галузі, оскільки не поширюється на гіг-контракторів та ФОПів, які становлять 88% українських ІТ фахівців. Тобто, забронювати можна лише працівників, оформлених у штат. Втрачається можливість заключення нових контрактів з іноземними клієнтами, оскільки представники ІТ компаній, які не підпадають під критерії бронювання, не мають змоги виїхати за межі України в бізнес-цілях. Представники галузі відмічають, що ускладнена процедура з бронювання та неможливість виїзду за кордон, відсутність дій, спрямованих на збереження податкового резидентства для українців за кордоном на міждержавному рівні та скасування пільги з ПДВ на постачання програмного забезпечення, негативно вплинули на рішення клієнтів щодо продовження контрактів чи розміщення нових [5]. Компаніям

доведеться частково або повністю розміщувати проєкти поза Україною, адже це зможе підстрахувати у разі непередбачених обставин та нейтралізувати ризики, яких побоюється клієнт, до того ж, міграційні настрої за даними дослідницького проєкту Львівського ІТ Кластера, панують переважно серед досвідчених спеціалістів (рис.2.4).

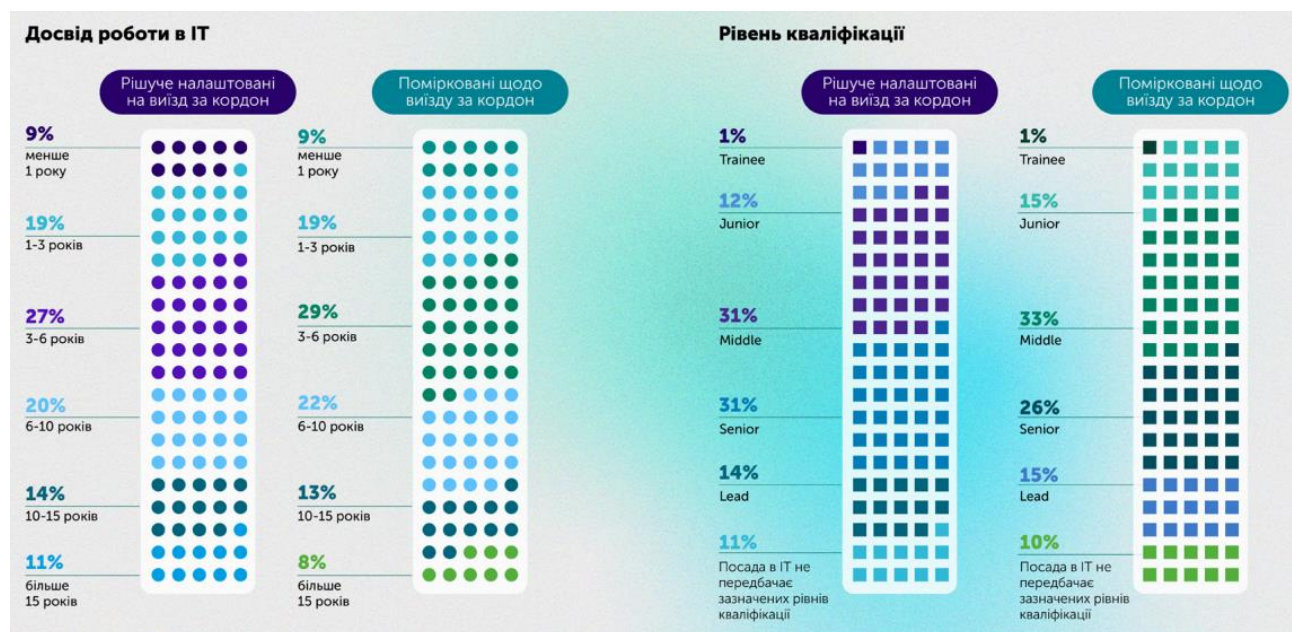


Рисунок 2.4 – Профіль імовірних ІТ емігрантів

Джерело:[9].

В умовах війни та після її закінчення зміниться продуктивність працівників. На психологічний стан впливає як стрес воєнного середовища, так і непряма травма, отримана в результаті частих переглядів населення актів насильства в ЗМІ. За даними опитування DOU з початку повномасштабної війни майже 58% з 15 000 ІТ спеціалістів помічали зниження продуктивності, 58,2% відчували втому, а 48,1% – тривогу (рис.2.5).

Нова проблема в практиці кадрових служб ІТ компаній, яку доведеться вирішувати – це адаптація співробітників, що повернулися до роботи з війни. На стан людей, їх ціннісне поле та інтерпретації, будуть впливати фізичні та

психологічні травми. До того ж, не всі компанії зберігають місця на проєктах, хоч і продовжують виплачувати компенсації.

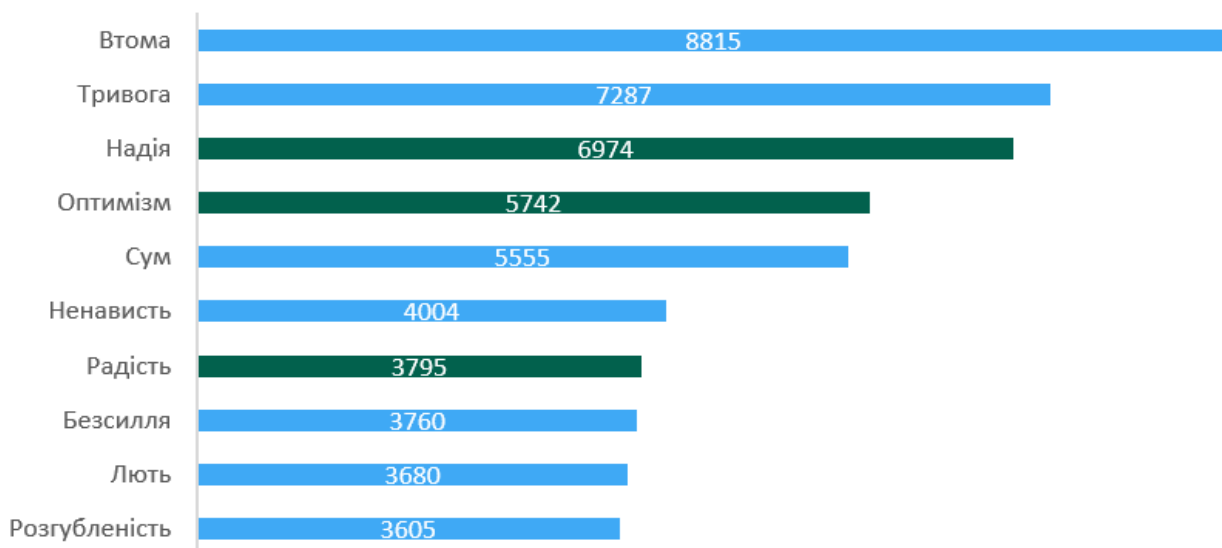


Рисунок 2.5 – Емоційно-психологічний стан ІТ спеціалістів

Джерело:[29].

Для попередження та вирішення вищезазначених проблем, на нашу думку, буде доречно впровадити наступний перелік заходів (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Заходи вдосконалення кадрової політики ІТ компаній

Напрямок кадрової політики	Проблема	Рекомендовані заходи
1	2	3
Забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки та нормальних умов.	Нестабільні умови праці при відключенні електроенергії у разі погіршення ситуації. Поява в командах людей с обмеженими можливостями.	Регулярний моніторинг, опитування спеціалістів про умови праці. Планування та видача необхідного обладнання. Організація офісів/коворкінгів у містах перебування спеціалістів. Облаштування офісів спеціальним обладнанням для користування людьми, які

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
		отримали фізичні травми та ветеранів з інвалідністю. Забезпечення сприятливої атмосфери в місті тимчасового розміщення команд.
Вибір шляхів збереження кадрів.	Ризик втрати кадрового потенціалу через воєнний стан: -раптова мобілізація військовозобов'язаних; -неможливість виїхати у відрядження; -небажання повертатись в Україну; -бажання досвідчених спеціалістів мігрувати.	Організація відкритої комунікації з керівниками компанії. Надання індивідуальних консультацій юристів. Лобіювання компаніями більш прийнятних процедур бронювання ІТ спеціалістів. Надання досвідченим спеціалістам автономності та права впливу на проекти. Забезпечення стабільного середовища в компанії для роботи спеціалістів. Регулярна оцінка, врахування оцінки колег і керівників спеціалістів для передбачення рішень та дій працівника.
Розробка механізмів управління персоналом.	Зниження загального рівня продуктивності внаслідок війни.	Побудова довіри в команді (в таких обставинах працівники в 2,6 рази краще переносять постійні зміни та зберігають лояльність до компанії [41]). Формування згуртованої команди, почуття приналежності та зв'язку, а також відданість спільній меті.

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
		Проведення реалістичної оцінки персональної та командної продуктивності. Виявлення тенденції та встановлення середньої норми.
Поліпшення морально-психологічного клімату в колективі. Розвиток соціальних відносин.	Інтеграція ветеранів в робочі процеси.	Передбачення надання професійної психологічної допомоги та супроводу. Розвиток нетворку з організаціями, які займаються допомогою у всіх аспектах післявоєнного життєзабезпечення ветеранів. Забезпечення вільного графіку роботи для таких категорій працівників. Урахування можливості зміни набору навичок, що призведе до зміни світогляду та бачення спеціалістом свого місця у структурі команди та компанії. Підготовка корпоративної політики та програми для військових, запуск додаткового навчання команди для покращення взаємодії з людьми, які пройшли через війну. Підвищена увага до корпоративної етики співробітників [25].

Джерело: складено автором.

Враховуючи вищезгадане, можемо зазначити, що в цілому кадрова політика виконала свою роль у збереженні та підтримці ІТ компаній, тепер вона потребує доопрацювання, враховуючи специфіку організацій та зовнішні обставини. Вказані заходи можуть допомогти поліпшити кадрову політику в ІТ сфері під час та після війни в Україні, сприяти відновленню і розвитку галузі. Однак, реалізація цих заходів потребує спільних зусиль ІТ компаній, держави та інших зацікавлених сторін.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження кадрової політики ІТ компаній в умовах воєнного стану дає підстави сформулювати низку висновків.

Кадрова політика виступає сукупністю принципів, методів та інструментів впливу на персонал для досягнення підприємством поставленої мети. Вона розробляється керівниками підприємства та кадровою службою, визначає загальні і специфічні вимоги до співробітників, а також задає генеральний напрямок роботи з кадрами. Зазвичай формування кадрової політики охоплює три етапи, такі як нормування, програмування та моніторинг персоналу.

Особливого значення кадрова політика набуває в ІТ, оскільки в технологічній висококонкурентній галузі правильне управління кадрами є неодмінною умовою досягнення результатів. Загальний механізм реалізації кадрової політики в ІТ компанії включає процеси: аналіз потреб, залучення та відбір працівників, введення та адаптація нових спеціалістів, навчання та розвиток персоналу, управління їх продуктивністю, утримання та мотивація.

Переважно успішні результати діяльності українських компаній в умовах повномасштабної війни є підтвердженням ефективної та правильно обраної кадрової політики. Внаслідок запровадження воєнного стану кадрова політика зазнала змін – в пріоритеті стала фізична безпека спеціалістів та безперервність бізнес-процесів.

В кваліфікаційній роботі дослідження кадрової політики проведено на матеріалах з відкритих ресурсів українських продуктових, аутсорсингових та аутстафінгових компаній. Основні проблеми, що потребують рішення: нестабільність умов праці внаслідок руйнування критичної інфраструктури; втрата кадрового потенціалу; зниження загального рівня продуктивності команд;

інтеграція ветеранів в робочі процеси. За результатами аналізу запропоновані заходи вдосконалення напрямків кадрової політики:

з метою забезпечення належних умов праці та безперебійної роботи проводити моніторинг та надавати необхідне обладнання;

з метою збереження цінних кадрів вести відкриту політику в компанії, лобіювати інтереси ІТ фахівців щодо отримання прийнятого варіанту бронювання від мобілізації і можливості виїжджати за кордон;

з метою покращення механізмів управління персоналом проводити оцінку продуктивності та вивести показник, характерний для воєнного стану;

з метою поліпшення морально-психологічного клімату розробити та реалізувати програму адаптації ветеранів до своєї попередньої роботи і колективу.

Таким чином, в роботі були досягнуті такі результати:

1. Визначений механізм реалізації кадрової політики в ІТ компаніях.
2. Надана характеристика кадрової політики в ІТ під час воєнного стану;
3. Проаналізовані шляхи збереження кадрового потенціалу
4. Окреслені напрямки вдосконалення кадрової політики ІТ компаній.

За допомогою виконання поставлених завдань, була досягнута мета

Практичне втілення запропонованих заходів значно вплине на формування сильних ІТ команд та подолання ними викликами в період війни.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Бонуси в ІТ-компаніях: результати опитування // DOU : веб-сайт. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/bonus-it/> (дата звернення: 10.05.2023).

2. Веб-саміт у Лісабоні // Укрінформ : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3607025-web-summit-u-lisaboni-same-zaraz-cas-vkladati-v-ukrainskij-itsektor-zelenska.html> (дата звернення: 10.05.2023).

3. Війна – не привід зупинятися: про досягнення UKAD за 2022 рік // Kharkiv IT cluster : веб-сайт. URL: <https://it-kharkiv.com/vijna-ne-privid-zupinyatisya-pro-dosyagnennya-ukad-za-2022-rik/> (дата звернення: 10.05.2023).

4. Війна та код. Які зарплати зараз в айтишників і чому в Україні їх більше не шукають // Фокус : веб-сайт. URL: <https://focus.ua/uk/economics/552366-it-sektor-ukrainy-vo-vremya-vojny-vakansii-dlya-razrabotchikov-problemy-i-perspektivu> (дата звернення: 10.05.2023).

5. Виклик для ІТ. Як іноземні клієнти реагують на війну в Україні // NV : веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/problema-dlya-it-yakinozemnizamovniki-reaguyut-na-viynu-v-ukrajini-yak-vtrimati-kontrakti-50244311.html> (дата звернення: 10.05.2023).

6. Виплати мобілізованим айтивцям у 2023 році. Які гарантії зберігають ІТ-компанії // DOU : веб-сайт. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/payments-to-it-specialists-in-the-army/> (дата звернення: 10.05.2023).

7. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип.24. С. 55-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_24_6 (дата звернення: 10.05.2023).

8. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». *Науковий вісник Львівського національного університету*

ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. 2015. Т 17. С. 214-218.

9. Вплив війни на розвиток ІТ-індустрії України: дослідження IT Research Resilience // Lviv IT Cluster : веб-сайт. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-resilience/> (дата звернення: 10.05.2023).

10. В Україні стартує освітній проєкт для світчерів – IT Generation. Хто і на яких умовах навчатиме // DOU : веб-сайт. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-generation/> (дата звернення: 10.05.2023).

11. Глебова А.О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. Вип.13. С. 259-263.

12. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Національна економіка*. 2018. №2. С. 71-75. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_2/14.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

13. Дослідження ІТExpert: 4 тренди ІТ-ринку праці під час війни // ІТExpert: веб-сайт. URL: <https://itexpert.work/uk/4-trendy-it-rynku-praczi-pid-chas-vijny-doslidzhennya-itexpert/> (дата звернення: 10.05.2023).

14. Захарова О.В., Калашник О.В. Особливості підбору ІТ-фахівців: новітні підходи. *Економіка і організація управління*. 2019. №1 (33). С.64-73. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7066/7095> (дата звернення: 10.05.2023).

15. Іванова Н.С. Управління персоналом: курс лекцій. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. 140 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1390/1/Ivanova_Konspekt%20lektsiy_Upravlinnia_personalom.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

16. ІТ-донатори України: як компанії допомагають захисникам наблизити Перемогу України // Dev.ua : веб-сайт. URL: <https://dev.ua/news/v-tsytrus-prokomentuvaly-rishennia-shchodo-vnesennia-xiaomi-u-spysok-sponsoriv-viiny-1681482227> (дата звернення: 15.05.2023).

17.ІТ-індустрія під час війни: Intellias докладає зусиль, щоб клієнти й надалі залишалися в Україні // mind : веб-сайт. URL: <https://mind.ua/publications/20239357-it-industriya-pid-chas-vijni-intellias-dokladae-zusil-shchob-klienti-j-nadali-zalishalisya-v-ukrayini> (дата звернення: 15.05.2023).

18.Капінос Г.І., Костюк І.В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. №2. С. 52 - 56. URL: <http://elar.khmnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7978/1/6.pdf> (дата звернення: 10.05.2023).

19.Кейс MacPaw під час війни: про підтримку команди та боротьбу у кіберпросторі // ITExpert : веб-сайт. URL: <https://itexpert.work/uk/macpaw-pid-chas-vijny-pro-pidtrymku-komandy-ta-borotbu-u-kiberprostorii/> (дата звернення: 10.05.2023).

20.Комплексна модель мотивації Портера-Лоулера // Мотивація і стимулювання трудової діяльності : веб - сайт. URL: https://stud.com.ua/34686/management/kompleksna_model_motivatsiyi_portera_loulera (дата звернення: 10.05.2023).

21.Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. Економіка і суспільство. 2016. №3. С.355-359. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

22.Кузнєцова Т.В. Методичні підходи до формування кадрової політики експортоорієнтованих підприємств з урахуванням міжнародного досвіду. Економіка промисловості. 2012. №1. С. 366-375. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41458/st_57_44.pdf?sequence=1 (дата звернення: 10.05.2023).

23.Мартиненко В.П., Руденко Н.В. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. Ефективна економіка. 2014. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900> (дата звернення: 10.05.2023).

24. Михальченко І.Г., Кривак А.В. Підвищення продуктивності праці в міжнародних ІТ-компаніях у концепції маркетингу персоналу. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. №4. С. 58-63. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_4/12.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

25. Наймання людей, що повернулися з війни: виклики для ІТ-компаній // Speka.media : веб-сайт. URL: <https://speka.media/naim-lyudei-shho-povernulisya-z-viini-trudnoshhi-ta-vikliki-dlya-it-kompanii-p2y17v> (дата звернення: 10.05.2023).

26. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навч. посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с. URL: http://lib-net.com/book/104_Ypravlinnya_personalom.html (дата звернення: 10.05.2023).

27. Онбординг на ремоуті // Medium : веб-сайт. URL: <https://medium.com/@anna.golovchenko/top-4-remote-onboarding-practices-e498b12fbfb7> (дата звернення: 10.05.2023).

28. Орлова О.М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 11. С. 118- 120. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/13830/1/> (дата звернення: 10.05.2023).

29. Портрет ІТ-спеціаліста – 2022. Аналітика // DOU : веб-сайт. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2022/> (дата звернення: 10.05.2023).

30. Прикраса для резюме чи показник професіоналізму? Компанії та айтівці про потрібність сертифікацій в ІТ // DOU : веб-сайт. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/certifications-in-it/> (дата звернення: 10.05.2023).

31. Прокопенко В.Ю., Шаповал В.П., Шовкун Л.В., Корнева Н.О. Сучасні проблеми розвитку кадрового забезпечення та управління персоналом підприємства. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2019. С. 425-434.

32.Психологічна підтримка співробітників під час війни: досвід Brainstack_ // Happy Monday : веб-сайт. URL: <https://happymonday.ua/pidtrymka-spivrobitnykiv-dosvid-brainstack> (дата звернення: 10.05.2023).

33.Самофалова М.О., Костюк Т.С. Особливості кадрової політики на підприємстві. Вінницький національний технічний університет. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2116/1618> (дата звернення: 10.05.2023).

34.Тейлор Ф.У. Принципи наукового менеджменту. К.: Контролінг, 1991. 104 с.

35.Топ-50 ІТ-компаній України, зима 2023: мінус 5 тисяч фахівців через релокацію // DOU : веб-сайт. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2023/> (дата звернення: 10.05.2023).

36.Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підруч. К. : Либідь, 2003. 448 с.

37.Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. №5(17). С. 149-151.

38.Цифровий фронт: як війна змінила ІТ-індустрію в Україні // Уніан : веб-сайт. URL: <https://www.unian.ua/techno/viyna-cifroviy-front-yak-viyna-zminila-it-industriyu-v-ukrajini-11872977.html> (дата звернення: 10.05.2023).

39.Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 191-198. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/ujae_2019_r04_a22.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

40.Як давати та отримувати конструктивний зворотний зв'язок // Hurma : веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/yak-davati-ta-otrimuvati-konstruktivnij-zvorotnij-zvyazok/> (дата звернення: 10.05.2023).

41.Buehner R. Personal management. Muenchen-Wien, 2005. 544 p.

42.How to Reduce the Risk of Employee Change Fatigue // Gartner : web site.
URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-to-reduce-the-risk-of-employee-change-fatigue> (date of access: 13.05.2023).