

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ІТ-КОМПАНІЯХ

Вінницький національний технічний університет

Анотація: Розглянуто ключові заходи з розвитку та збереження людського капіталу в компаніях ІТ-галузі на прикладі провідних компаній України. Проаналізовано практики підтримки працівників компаній в умовах військових дій в Україні. Визначено роль людського капіталу в розвитку компанії та її роль на рівень конкурентоспроможності компанії.

Ключові слова: ІТ-галузь, людський капітал, управління персоналом, розвиток компетенцій, конкурентоспроможність компанії.

Abstract: Key measures for the development and preservation of human capital in IT companies in Ukraine are considered using the example of leading companies. Practices of supporting employees in IT companies under the conditions of military operations in Ukraine are analyzed. The role of human capital in company development and its impact on the level of company competitiveness are defined.

Keywords: IT industry, human capital, human resource management, competency development, company competitiveness

Людський капітал є одним з ключових факторів в забезпеченні конкурентоспроможності компанії. Для ІТ-галузі системний безперервний розвиток людського капіталу є пріоритетним напрямком, оскільки знання, навички, професійні компетенції, інноваційне мислення та здатність працівників швидко адаптуватися до технологічних змін та викликів визначають ефективність діяльності компанії та її позиції на ринку.

Виклад основного матеріалу.

Питання розвитку та збереження людського капіталу в ІТ-галузі набуває особливої актуальності в умовах стрімкого технологічного прогресу та загострення глобальної конкуренції за кваліфіковані кадри. На відміну від більшості традиційних галузей економіки, де основним виробничим активом є матеріальні ресурси, в ІТ-секторі саме людський капітал формує головне джерело доданої вартості. Інвестиції в людський капітал в цій сфері мають стратегічний характер - вони безпосередньо впливають на інноваційну спроможність компанії, якість продукту та її позиції на міжнародному ринку. Відповідно, здатність компанії системно залучати, розвивати та утримувати талановитих фахівців безпосередньо визначає її довгострокову стійкість і потенціал для подальшого зростання.

Для більш чіткого розуміння сутності людського капіталу визначимо основні його складові елементи. Попри відсутність єдиного підходу до розуміння людського капіталу в науковій літературі, більшість дослідників виділяють чотири його ключові складові, а саме: знання, навички, компетенції та соціальні й особистісні атрибути. Остання категорія охоплює, зокрема, здоров'я працівника (як фізичне, так і ментальне, яке традиційно розглядається як один із найвагоміших елементів людського капіталу, оскільки безпосередньо визначає працездатність і продуктивність фахівця).

Нижче наведено основні напрямки управління людським капіталом, а саме:

- залучення талантів (рекрутинг людей з розвиненим потенціалом людського капіталу),
- навчання та розвиток (постійне підвищення кваліфікації співробітників),
- управління ефективністю (забезпечення ефективного використання людського капіталу для досягнення цілей),
- планування наступництва (підготовка майбутніх лідерів до підтримки людського капіталу організації),
- управління знаннями (фіксація та поширення знань, які мають окремі особи) [3].

Розглянемо особливості реалізації наведених вище заходів, специфічні саме для ІТ-галузі.

Зокрема, в частині **залучення талантів** поширеною практикою є проведення відкритих хакатонів, де найкращі учасники можуть отримати офер без проходження стандартного багатоетапного відбору. Окремі компанії запускають безкоштовні навчальні програми (або стажування) для студентів із подальшим працевлаштуванням випускників, що дозволяє формувати пул лояльних кандидатів ще до виходу на ринок праці.

Якщо ми говоримо про **навчання та розвиток**, то тут є поширеним використання внутрішніх навчальних платформ з бібліотеками курсів, адаптованих під конкретні посади та рівні фахівців (від початкових до керівних посад). Також співробітникам часто виділяється фіксований річний бюджет на зовнішнє навчання, наприклад, на відвідування профільних конференцій, проходження сертифікаційних програм або навчання на спеціалізованих онлайн-платформах.

Окрім наведених вище заходів, додатково підкреслюється необхідність приділення уваги збереженню людського капіталу на тлі зовнішніх викликів останніх років, зокрема і військового вторгнення РФ до України. Компанії ІТ-галузі часто намагаються сприяти зменшенню впливу даного фактору на своїх працівників, оскільки це безпосередньо впливає на їхню продуктивність. Це часто проявляється через такі дії, як:

- **Приділення уваги ментальному здоров'ю працівника.** Часто працівники можуть відчувати стрес через загрозу життю, пошкодження/втрату житла, невизначеність, тощо. Все перелічене негативно впливає на когнітивні функції працівника, що сприяє не тільки вигоранню співробітника, але й унеможлиблює прийняття правильних рішень в його робочому процесі, що в свою чергу може шкодити бізнесу. Через це роботодавці ІТ-галузі часто звертаються до таких заходів, як: проведення для працівників заходів з психологічної підтримки, освітніх заходів для виявлення вигорання та ін. Так, великі ІТ-компанії в Україні, як, наприклад, Softserve [6], EPAM [7], Intellias [8] впровадили та активно розвивають програми з психологічної підтримки працівників в своїх компаніях.

- **Матеріальна підтримка.** Великі ІТ-компанії в Україні надають матеріальну підтримку своїм працівникам, зокрема для релокації в межах країни та закордон, а саме надають компенсації витрат на переїзд із небезпечних регіонів проживання, оренди житла, а також надають допомогу в разі пошкодження або знищення майна; забезпечують працівників необхідними технічними засобами на тлі обстрілів енергетичної інфраструктури (в осінньо-зимові періоди).

- **Допомога мобілізованим працівникам.** За даними веб-сайту DOU, в великих ІТ-компаніях України часто за мобілізованими працівниками зберігаються робочі місця, щомісячно сплачується фіксована матеріальна допомога, часто надається допомога із запитами, як: необхідне обладнання, тактичний одяг, психологічна та медична допомога, і закриття запитів підрозділів, у яких служать спеціалісти компаній (останнє є важливим не тільки з матеріальної точки зору, а й з огляду на те, що продовжується комунікація з мобілізованим працівником, постійно підтримується зв'язок з колегами, що є важливим для мобілізованих осіб).

Вищенаведене є лише частиною заходів по збереженню людського капіталу в ІТ-компаніях України на тлі повномасштабного вторгнення. Загалом, залежно від компанії, цей список ініціатив може бути значно більшим, проте ми узагальнили заходи, які є в більшості великих ІТ-компаній України.

Висновки. *Таким чином, дослідивши основні аспекти розвитку та збереження людського капіталу в ІТ-компаніях України, можемо визначити, що це є невід'ємною частиною економічного зростання, постійного підвищення конкуренції серед компаній галузі, через що ІТ-компанії системно впроваджують та розвивають заходи, спрямовані на залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих фахівців як головного джерела конкурентної переваги в умовах динамічного розвитку ринку та зовнішніх викликів. Приділення належної уваги розвитку людського капіталу не лише впливає на економічний стан організації, але й дозволяє потенційно формувати більш конкурентний продукт або надавати більш якісні послуги.*

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Людський капітал: сутність, особливості аналізування та оцінювання. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/12.pdf (дата звернення 10.05.2026 р.)

2. Вплив втрат людського капіталу в IT-підприємстві на поствоєнне відновлення економіки України. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/299> (дата звернення 10.05.2026 р.)
3. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В ІТ-СФЕРІ. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1795/1950> (дата звернення 10.05.2026 р.)
4. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ: СУТНІСТЬ ТА ФАКТОРИ РОЗВИТКУ. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_015-021.pdf (дата звернення 14.05.2026 р.)
5. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення. URL: https://idss.org.ua/monografii/2015_Melnichuk.pdf (дата звернення 14.05.2026 р.)
6. «Підтримуючи ментальне здоров'я, ми допомагаємо людям бути успішними і насолоджуватися тим, чим вони займаються». URL: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/stories/by-supporting-our-associates-mental-health-we-help-them-be-successful-and-enjoy-what-they-do> (дата звернення 28.05.2026 р.)
7. Як в ЕРАМ підтримують ментальне здоров'я команди і чому це має робити кожна компанія. URL: <https://happymonday.ua/yak-v-eram-pidtrymuyut-mentalne-zdorovya-komandy> (дата звернення 28.05.2026 р.)
8. Додаткові вихідні та час на сон. Як компанії підтримують співробітників після обстрілів. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/assistance-to-employees-after-shelling/> (дата звернення 01.06.2026 р.)

Вронський Микола Олексійович, аспірант 2 року навчання Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, 00-24-005.stud@vntu.vn.ua

Науковий керівник: Віталій Володимирович Зянько, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Mykola Vronskyi, PhD Student, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, 00-24-005.stud@vntu.vn.ua

Scientific Supervisor: Zianko Vitalii, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.