

УДК 005.95:331.108.4:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2026-19-11>**Клочковський О.В.**кандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2839-393X>**Клочковський А.О.**Middle Software Engineer, SoftServe
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6620-3322>

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В ІТ-КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У статті досліджено, що відбувається з кар'єрними траєкторіями в українських ІТ-компаніях під одночасним тиском війни та поширення штучного інтелекту. Актуальність теми зумовлена тим, що кар'єрне зростання завжди було одним з основних інструментів утримання персоналу в галузі, а нині звична вертикальна траєкторія перестала працювати: знизу вхід у професію звужує штучний інтелект, посередині зупинилося зростання доходів, згори кадрове ядро вимивають мобілізація та виїзд за кордон. Метою дослідження є з'ясування стану кар'єрних траєкторій в ІТ-компаніях України та обґрунтування управлінської моделі, придатної для умов, коли вертикальне зростання заблоковане. Методологічну основу становлять контент-аналіз наукових публікацій і галузевих досліджень, методи систематизації та порівняння, табличний і графічний методи. Класифікацію ділової кар'єри за критерієм успіху застосовано до умов української ІТ-галузі 2025–2026 рр. і встановлено, що чотири типи кар'єри перебувають у різному стані: монетарна практично заблокована, статусна звужена, владна обмежена, тоді як професійна залишається відкритою. На цій підставі обґрунтовано перехід від управління кар'єрними сходами до управління кар'єрою решіткою, за якої рух працівника можливий у чотирьох напрямках – вертикальному, горизонтальному, глиб експертизи та зі зміною напрямку діяльності. Запропоновано систему з восьми індикаторів для моніторингу кар'єрних процесів, серед яких ключовими є коефіцієнт внутрішнього заміщення та частка горизонтальних переходів. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання ІТ-компаніями під час перегляду систем кар'єрного розвитку та програм утримання персоналу.

Ключові слова: управління кар'єрою, кар'єрна траєкторія, ІТ-компанії, воєнний стан, штучний інтелект, утримання персоналу, кар'єрна решітка, горизонтальна кар'єра.

Klochkovskyi Oleksandr

Vasyl' Stus Donetsk National University

Klochkovskyi Andrii

Middle Software Engineer, SoftServe

CAREER MANAGEMENT IN UKRAINIAN IT COMPANIES IN THE CONTEXT OF WAR AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The article examines what is happening to career trajectories in Ukrainian IT companies under the simultaneous pressure of war and the spread of artificial intelligence. The relevance of the topic stems from the fact that career growth has always been one of the main staff retention tools in the industry, while today the usual vertical trajectory has stopped working: at the bottom, artificial intelligence narrows the entry into the profession; in the middle, income growth has halted, with 68,2% of the surveyed experts forecasting frozen or declining salaries; at the top, the core workforce is drained by mobilisation and emigration. Survey data show that 43% of IT specialists report substantial changes in their professional plans caused by the war. The purpose of the study is to determine the state of career trajectories in Ukrainian IT companies and to substantiate a management model suitable for conditions in which vertical growth is blocked. The methodological basis includes content analysis of academic publications and industry research, methods of systematisation and comparison, as well as tabular and graphical methods. The classification of business careers by the criterion of success is applied to the conditions of the Ukrainian IT industry in 2025–2026, and it is established that the four types of career are in different states: the monetary career is practically blocked, the status career is narrowed, the power career is limited, whereas the professional career remains open and is at the same time the best rewarded, since the premium for artificial intelligence competences reaches 56%. On this basis, a transition is substantiated from managing a career ladder to managing a career lattice, in which an employee can move in four directions: vertically, horizontally, deeper into expertise, and by changing the field of activity. The fourth direction is confirmed by data on the Ukrainian artificial intelligence segment, where 60% of specialists have moved in from other fields. The lattice model becomes operational only under three conditions: documented role profiles, managers trained to hold career conversations that do not involve promotion, and recognition of horizontal moves as an achievement. A system of eight indicators for monitoring career processes is proposed, the key ones being the internal replacement ratio and the share of horizontal transitions. The practical value of the results lies in their applicability by IT companies when revising career development systems and staff retention programmes.

Keywords: career management, career trajectory, IT companies, martial law, artificial intelligence, staff retention, career lattice, horizontal career.

Постановка проблеми. Кар'єра в ІТ довго була простою і зрозумілою. Junior, Middle, Senior, Lead – сходинки, які більшість проходила за передбачуваний час і з передбачуваним зростанням доходу. На цій обіцянці трималася і привабливість галузі для новачків, і те, як компанії утримували своїх людей.

Зараз обіцянка не працює, причому одразу з трьох боків. Знизу вхід звужується через те, що штучний інтелект забирає прості завдання, на яких новачок набивав руку, і частка початківців у наймі падає [2]. Посередині зупинилися гроші – 68,2% опитаних експертів прогнозують заморожування або навіть зниження зарплат, і лише 9,1% чекають незначного зростання [3]. Згори кадрове ядро вимиває війна: мобілізація, виїзд, конкуренція з іноземними роботодавцями. Українська картина тут не унікальна: у світі 40% роботодавців очікують скорочення штату там, де завдання піддаються автоматизації [8].

Люди це відчувають. За опитуванням початку 2025 р., 43% ІТ-фахівців повідомили про сильні зміни своїх планів через війну, ще 43% – про невеликі, і лише 14% сказали, що плани не змінилися. Професійний розвиток лишається пріоритетом для 37% опитаних – менше, ніж фінансова стабільність (72%) і можливість бути з родиною (54%) [4].

Тут і виникає управлінське питання. Кар'єрне зростання завжди було одним з головних інструментів утримання персоналу. Якщо вертикаль заблокована, компанія цей інструмент втрачає. Чим його замінити – і як узагалі управляти кар'єрою, коли звична траєкторія перестала працювати?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорію управління кар'єрою в українській літературі опрацьовано ґрунтовно. Н. Коваль і М. Федосєєв зібрали підходи п'яти груп авторів і показали, що за одним терміном ховаються дві різні речі, а саме кар'єрний менеджмент – те, що робить кадрова служба, і керівництво кар'єрою – те, що робить безпосередній керівник, спонукаючи людину рости [12]. Вони ж запропонували типологію ділової кар'єри за десятьма ознаками. Для нашої теми найважливіша класифікація за критерієм успіху, що включає у себе кар'єру владну, професійну, статусну й монетарну.

Галуzeвий бік описав О. Бурлака. Серед тенденцій зайнятості в ІТ воєнного часу він називає зниження оплати праці порівняно з довоєнною, скорочення вакансій, дефіцит кадрів в окремих сегментах через мобілізацію чоловіків, зростання частки жінок, поширення гіг-контрактів і акцент на власні людські ресурси під час заповнення вакансій [13]. Останнє для нас особливо цікаве, тому що компанії дедалі частіше шукають кандидата всередині, а не на ринку.

Окремий чинник кар'єрного зростання – мовна підготовка. С. Редько зі співавторами наводять дані, за якими 92% працівників у світі вважають англійську умовою кар'єрного успіху, але лише 7% тих, для кого вона не рідна, здатні ефективно нею працювати. Там же наведено оцінку, що лише 25% випускників українських закладів освіти відповідають рівню компетентності, потрібному для працевлаштування в ІТ-компаніях [14].

Управлінські зміни в українських ІТ-компаніях під час війни узагальнив С. Стець, виокремивши сім факторів, завдяки яким компанії відновили роботу [17].

А. Даценко обґрунтовує перехід до employee-centric HR-підходу та нових норм продуктивності [18]. Загальний стан галузі описали І. та О. Хоменки [15], а також О. Тур зі співавторами [16].

Незважаючи на усю масштабність проведених досліджень мають місце прогалини. Насамперед, кар'єра в ІТ розглядається або як тема для практикуючих айтишників, і це у першу чергу публікації про кваліфікаційні рівні (грейди) й навички, або як частина загальної кадрової проблематики. І ми помітили, що ніхто з дослідників не ставить питання стосовно того що відбувається з кожним окремим типом кар'єри, якщо можливість вертикального зростання заблокована. Крім цього більшість праць з теорії управління кар'єрою враховують умови стабільної економіки й дефіциту кадрів, а не умови у яких зараз опинилася ІТ-галузь, де водночас діють війна і технологічний злам. Ну і нарешті, дослідження впливу ШІ на зайнятість виконані надто загально і з українськими кар'єрними реаліями поки що не зіставлені.

Формування цілей статті (постановка завдання).

Мета статті – з'ясувати, що сталося з кар'єрними траєкторіями в українських ІТ-компаніях під тиском війни та штучного інтелекту, і запропонувати управлінську модель, придатну для умов, коли вертикальне зростання заблоковане. Звідси випливає і завдання дослідження, а саме уточнити зміст управління кар'єрою стосовно ІТ-компанії; оцінити стан кожного з чотирьох типів кар'єри в українській ІТ-галузі 2025–2026рр.; обґрунтуватимодель,щодаєпрацівниківірух за відсутності вертикалі; запропонувати індикатори для моніторингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління кар'єрою слід розуміти як вплив на професійну та організаційну кар'єру працівників, який здійснюють і кадрова служба, і лінійні керівники, зважаючи водночас на цілі компанії та на бажання самої людини [12]. Ця подвійність є принциповою. Кар'єра не є ні подарунком від роботодавця, ні приватною справою працівника – вона складається на перетині двох інтересів, і управляти можна лише цим перетином.

Для ІТ-компанії варто додати ще одну особливість. Тут кар'єра традиційно має два паралельні треки – технічний і управлінський, і перехід між ними не є ані підвищенням, ані пониженням. Класична вертикальна модель це погано описує, що стає помітно саме тоді, коли вертикаль перестає працювати.

Класифікація за критерієм успіху [12] дає зручний спосіб побачити проблему не загальною, а по частинах. Успіх у кар'єрі може означати чотири різні речі: владу, професійне визнання, посаду або гроші. У мирний час ці чотири лінії зазвичай рухаються разом – людину підвищують, вона отримує більше повноважень, вищий грейд і вищу зарплату. Зараз вони розійшлися (табл. 1).

У таблиці ми бачимо найголовніше. Три лінії з чотирьох перекриті, і саме ті три, які працівник помічає найшвидше: гроші, посада, вплив. Відкритою лишається професійна кар'єра – зростання майстерності й визнання. Причому не просто лишається, а попит на досвідчених працівників тримається, вимоги до навичок оновлюються на дві третини швидше, а надбавка за ШІ-компетенції сягає 56% [7]. Тобто єдиний доступний напрям руху водночас є й найбільш винагороджуваним.

Таблиця 1

Стан чотирьох типів кар'єри в ІТ-компаніях України у 2025–2026 рр.

Тип кар'єри	У чому полягає успіх	Що відбувається у 2025–2026 рр.	Доступність
Владна	Зростання формального впливу або неформального авторитету в організації	Структури не розширюються, нових управлінських позицій мало. Конкуренція за вакансії Project Manager і Scrum Master зросла [2]	Обмежена
Професійна	Професійне визнання, зростання майстерності	Попит на досвідчених фахівців тримається, вимоги до навичок оновлюються на 66% швидше, надбавка за III-компетенції сягає 56% [7]. З'являються нові ролі – від III-інженерії до defence tech	Відкрита
Статусна	Підвищення в посаді, присвоєння наступного грейда	Частка новачків у наймі зменшується, нижня сходинка звужується [2]. Перегляди грейдів відкладаються	Звужена
Монетарна	Зростання доходу	68,2% опитаних експертів прогнозують заморожування або зниження зарплат, лише 9,1% – незначне зростання [3]. 77% фахівців не очікують зростання медіани, 42% знизили власні очікування [2; 3]	Практично заблокована

Джерело: складено автором за [2; 3; 7] на основі класифікації [12].

Вважаємо за доречне згадати про обмеження даних. Оцінки кількості вакансій різняться залежно від бази підрахунку, наприклад DOU фіксує зростання, Асоціація «IT Ukraine» – скорочення на 21% [1; 2]. Ми свідомо не зводимо ці цифри, бо для нашої теми важлива не кількість вакансій, а їх структура за рівнями, і в цьому джерела не суперечать одне одному.

Отже, повертаючись до даних таблиці, бачимо що з чотирьох типів кар'єри три або звужені, або практично заблоковані. Відкритим лишається тільки професійний. Але класична модель зростання спирається саме на владне просування – на «кар'єрні сходи», де для працівника передбачений один-єдиний напрям руху, вгору. Коли цей напрям перекрито, сходи

перестають працювати як інструмент управління. Це означає, що працівник не бачить, куди рухатися далі, і починає шукати цю можливість за межами компанії.

Альтернативу пропонує модель кар'єрної решітки, згадана серед джерел, на які спираються Н. Коваль і М. Федосєєв [12]. Її суть проста, і вона підтверджує, що рух можливий не лише вгору. Практики це підтверджують – компанії, які будують системи кар'єрного розвитку, виділяють три напрями зростання: вертикальне, горизонтальне в межах свого департаменту та переходи в інші команди [9]. Ми додаємо до них четвертий, який став особливо помітним останніми роками, а саме зміну напрямку діяльності (рис. 1).



Рис. 1. Перехід від кар'єрних сходів до кар'єрної решітки в ІТ-компанії

Джерело: розроблено автором на основі концепції кар'єрної решітки [12] та узагальнення даних щодо стану кар'єрних траєкторій в ІТ-галузі України.

Спробуємо описати зміст кар'єрної решітки. Чотири напрями руху працюють по-різному. Вертикальне зростання лишається, але його стало мало, і воно вже не може бути основною обіцянкою роботодавця. Горизонтальний перехід – зміна ролі без підвищення, тобто коли розробник переходить у суміжну команду, аналітик бере на себе інший продукт. Поглиблення експертизи дає рух без будь-якої зміни посади, людина зростає як експерт і стає тим, до кого йдуть із найскладнішими питаннями. І врешті зміна напрямку – найрадикальніший варіант, і саме він зараз найпомітніший.

Останній напрям варто обґрунтувати даними. За дослідженням ринку ІТ-фахівців, в Україні їх налічується близько 6100 осіб, і за два роки ця кількість зросла на 17%. При цьому 60% із них прийшли в напрям з інших сфер, переважно з розробки. Кар'єрне зростання в цьому сегменті відбувається дуже швидко – 44% фахівців мають досвід лише від одного до трьох років [5]. Іншими словами, зміна напрямку сьогодні працює як прискорювач кар'єри, а не як відкат назад.

Схожу роль відіграє й володіння інструментами штучного інтелекту. За опитуванням кінця 2025 р., 81% фахівців застосовують їх особисто, але лише 28% – на рівні команди чи проєкту [6]. Саме цей розрив між особистою звичкою та роботою команди сьогодні найлегше перетворити на помітну для ринку компетенцію.

Схожа логіка діє і в питанні мовної підготовки, а саме англійська відкриває міжнародні проєкти, тобто дає рух там, де внутрішня вертикаль компанії вичерпана [14].

Варто додати, що зміна напрямку не завжди починається вже під час роботи. Наведемо спостереження з практики кураторської роботи автора статті. Випускник освітньої програми «Менеджмент» одразу після бакалаврату почав працювати в українській ІТ-компанії на технічній ролі в команді розробки. Готуватися до цього переходу він почав ще на четвертому курсі, паралельно з основним навчанням самостійно вивчав англійську мову та базові ІТ-компетентності [14]. Перепусткою в галузь стала саме ця самостійна підготовка,

а не фахова освіта, – управлінські знання лишилися радше ресурсом для подальшого руху до ролей з відповідальністю за команду. Випадок показує, що зміна напрямку потребує щонайменше року попередньої підготовки, а отже є керованим процесом, який компанія і заклад освіти можуть підтримати завчасно, а не фіксувати за фактом.

Перехід до решітки не відбувається сам собою. Він потребує трьох речей, яких у більшості компаній немає в готовому вигляді, а саме:

1. Описані ролі. Поки немає профілів посад і зрозумілих вимог, горизонтальний перехід виглядає як випадковість, а не як кар'єрний крок. Практичні методики радять починати саме з кар'єрних карт і профілів [9].

2. Керівники, які вміють про це говорити. Розмова «підвищення не буде, але є ось такі напрями» складніша за розмову про підвищення. Її треба вчити, і в описаних практиках навчання менеджерів стоїть окремим кроком [9]. Змінюється й сам набір вимог до керівника – поряд з управлінням даними, кібербезпекою та архітектурою програмного забезпечення називають емоційний інтелект, коучинг і роботу з міжкультурними командами [10].

3. Визнання горизонтального руху як досягнення. Якщо в компанії підвищенням вважається лише перехід вгору, решітка залишиться на папері. Тут доречні поради щодо нових векторів кар'єрного успіху: фундаментальні знання, системне мислення, продуктивний підхід і вміння вчитися [11] – жоден з них не вимірюється посадою.

Кар'єрну роботу потрібно вимірювати, інакше вона перетворюється на набір добрих намірів. Показники ефективності управління кар'єрою відомі – зниження плинності, перевага внутрішніх призначень над зовнішнім наймом на ключові посади [12]. Ми доповнюємо їх показниками, які відображають саме решітку, а не сходи (табл. 2).

Два показники в цій системі є ключовими. Це коефіцієнт внутрішнього заміщення, який показує чи існує кар'єрна система взагалі. Якщо ключові посади

Таблиця 2

Індикатори управління кар'єрою в ІТ-компанії

Індикатор	Як рахувати	Про що говорить
Коефіцієнт внутрішнього заміщення	Частка ключових посад, закритих власними працівниками, від усіх закритих ключових посад за рік	Чи працює кар'єрна система взагалі, чи компанія купує готових людей на ринку
Індекс кар'єрної мобільності	Частка працівників, які за рік змінили роль – по вертикалі або по горизонталі	Скільки людей у компанії взагалі рухаються
Частка горизонтальних переходів	Скільки з усіх переміщень відбулося без підвищення в посаді	Чи побудована решітка, чи є лише сходи
Середній строк перебування на грейді	Кількість років від отримання грейда до наступного кроку, окремо за рівнями	Де саме кар'єра зупиняється
Коефіцієнт доведення до самостійного рівня	Частка початківців, які досягли рівня Middle протягом двох років від наймання	Чи доводить компанія новачків до результату, чи лише набирає їх
Частка працівників з індивідуальним планом розвитку	Скільки працівників мають чинний ІПР із визначеними навичками й строками	Чи є кар'єра керованою, чи вона складається сама собою
Рівень ІТ-грамотності	Частка фахівців, які застосовують інструменти штучного інтелекту в межах регламентованих процесів	Наскільки компанія готова до зміненого змісту праці
Індекс кар'єрної визначеності	Частка працівників, які за результатами опитування розуміють свій наступний крок у компанії	Найпростіший ранній сигнал майбутніх звільнень

Джерело: авторська розробка з використанням [9; 12]

закриваються переважно ззовні, значить своїх людей компанія не вирощує. Другий показник – це частка горизонтальних переходів. Він показує, чи побудована решітка. Якщо всі переміщення вертикальні, компанія працює за старою моделлю і залишиться без інструментів утримання тоді, коли підвищень не буде.

Висновки. Отже, підводячи підсумок, хочеться ще раз окреслити основні положення нашого дослідження:

1. Кар'єрні траєкторії в українських ІТ-компаніях зазнають тиску одночасно з трьох боків: штучний інтелект звужує вхід у професію, війна вимиває досвідчене ядро, а зростання доходів зупинилося. Разом це знецінює вертикальну кар'єру як інструмент утримання персоналу.

2. Застосування класифікації ділової кар'єри за критерієм успіху до умов галузі 2025–2026 рр. показало, що чотири типи кар'єри перебувають у різному стані.

Монетарна практично заблокована, статусна звужена, владна обмежена. Відкритою лишається професійна кар'єра, і саме вона дає найбільшу віддачу через попит на нові компетенції.

3. Обґрунтовано перехід від управління кар'єрними сходами до управління кар'єрою решіткою з чотирма напрямками руху: вертикальним, горизонтальним, углиб експертизи та зі зміною напрямку діяльності. Останній напрям підтверджується даними про ІІІ-сегмент, де 60% фахівців перейшли з інших сфер.

4. Показано, що перехід до решітки потребує описаних профілів ролей, підготовлених керівників і визнання горизонтального руху як досягнення. Без цих трьох умов модель залишається декларацією.

5. Запропоновано вісім індикаторів моніторингу кар'єрних процесів. Ключові – коефіцієнт внутрішнього заміщення та частка горизонтальних переходів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Шевчук М. ІТ-ринок України: зміна вакансій, тренди та роль у ВВП. NV Бізнес. 06.04.2025. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/it-rinok-ukrajini-zmina-vakansiy-trendi-ta-rol-u-vvp-50597917.html>
2. Хто справді почувається краще на ІТ-ринку 2025-го – підсумки року. DOU. 2026. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2025/>
3. Остафіїв О. Внутрішній фронт: як ІТ-ринок України бореться за виживання та чому не варто очікувати зростання зарплат найближчими роками. ProIT. 22.04.2025. URL: <https://proit.ua/vnutrishnii-front-iak-it-rinok-ukrajini-borietsia-za-vizhivannia-ta-chomu-nie-varto-ochikuvati-zrostantia-zarplat-naiblizhchimi-rokami/>
4. Ампилогова А. Вплив війни на ІТ-спеціалістів: висока зарплата, час із родиною. AIN.UA. 11.02.2025. URL: <https://ain.ua/2025/02/11/vplyv-viyny-na-it-spetsialistiv-vysoka-zarplatnya-chas-iz-rodynoyu/>
5. AI Talents Ukraine Research 2025. AI HOUSE за підтримки Міністерства цифрової трансформації України. 10.12.2025. URL: <https://aihouse.org.ua/research/ai-talents-ukraine-research-2025/>
6. 89 % айтивців бачать користь від ІІІ в роботі, але половина не мають корпоративних підписок – результати опитування DOU. DOU. 2026. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-companies-using-ai-2026/>
7. Вплив використання штучного інтелекту на ринок праці 2025. PwC Україна. 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/vykorystannya-shtuchnoho-intelektu-vplyv-na-rynok-pratsi.html>
8. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
9. Фридель В. 5 кроків створення системи кар'єрного зростання в ІТ-компанії. Hurma. 23.11.2023. URL: <https://hurma.work/blog/5-krokov-stvorennia-sistemy-karyernogo-zrostantia-v-it-kompaniyi/>
10. Липка Ю. Кар'єрне зростання в ІТ для менеджерів: які навички будуть найбільш затребуваними у 2025 році. IAMP. 20.01.2025. URL: <https://iampm.club.ua/blog/karjerne-zrostantia-v-it-dlya-menedzheriv-yaki-navichki-budut-najbilsh-zatrebuvanymi-u-2025-roczii/>
11. Як змінюється ІТ-ринок і що визначатиме кар'єрний успіх: підсумки IT Career Conf 25/26. Marketer. 29.12.2025. URL: <https://marketer.ua/ua/how-the-it-market-is-changing-and-what-will-determine-career-success/>
12. Коваль Н. В., Федосєєв М. М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45>
13. Бурака О. С. Вивчення тенденцій зайнятості персоналу в ІТ-сфері України. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4 (56). С. 129–139. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.13>
14. Редько С. П., Кулаженко О. П., Овчарова О. В., Савчук Т. Л. Роль англійської мови у професійному розвитку ІТ-фахівців в Україні: вплив мовних навичок на кар'єрне зростання та міжнародну інтеграцію. *Закарпатські філологічні студії*. 2024. Вип. 34, т. 1. С. 196–201. DOI: <https://doi.org/10.32782/tps2663-4880/2024.34.1.33>
15. Хоменко І., Хоменко О. Особливості ІТ-галузі в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 143–153. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-143-153](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-143-153)
16. Тур О. М., Шабуніна В. В., Саранча В. І. ІТ-ринок України: аналіз сучасних тенденцій і перспектив розвитку на тлі світових напрямів трансформації. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2025. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5333.068.021>
17. Стець С. С. Управлінські зміни в ІТ компаніях України в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-118>
18. Даценко А. COVID-19 і війна змінили ІТ-менеджмент. Традиційні підходи до управління не працюють. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/>

REFERENCES

1. Shevchuk, M. (2025) IT-rynok Ukrainy: zmina vakansii, trendy ta rol u VVP [The IT market of Ukraine: changes in vacancies, trends and role in GDP]. NV Business. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/it-rinok-ukrajini-zmina-vakansiy-trendi-ta-rol-u-vvp-50597917.html> [in Ukrainian].
2. Khto spravdi pochuvaietsia krashche na IT-rynku 2025-ho [Who really feels better in the IT market of 2025]. DOU. 2026. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2025/> [in Ukrainian].

3. Ostafiieva, O. (2025) Vnutrishnii front: yak IT-rynok Ukrainy boretsia za vyzhyvannia [The inner front: how the IT market of Ukraine fights for survival]. ProIT. Available at: <https://proit.ua/> [in Ukrainian].
4. Ampilohova, A. (2025) Vplyv viiny na IT-spetsialistiv [The impact of the war on IT specialists]. AIN.UA. Available at: <https://ain.ua/2025/02/11/vplyv-viiny-na-it-spetsialistiv-vysoka-zarplatna-chas-iz-rodynoyu/> [in Ukrainian].
5. AI Talents Ukraine Research 2025. AI HOUSE, Ministry of Digital Transformation of Ukraine. 2025. Available at: <https://aihouse.org.ua/research/ai-talents-ukraine-research-2025/> [in Ukrainian].
6. 89 % aitivtsiv bachat koryst vid ShI v roboti [89 % of IT specialists see the benefits of AI at work]. DOU. 2026. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/it-companies-using-ai-2026/> [in Ukrainian].
7. Vplyv vykorystannia shtuchnoho intelektu na rynek pratsi 2025 [The impact of artificial intelligence on the labour market 2025]. PwC Ukraine. 2025. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/vykorystannia-shtuchnoho-intelektu-vplyv-na-rynok-pratsi.html> [in Ukrainian].
8. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. 2025. Available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
9. Frydel, V. (2023) 5 krokiv stvorennia systemy kariernoho zrostannia v IT-kompanii [5 steps to building a career growth system in an IT company]. Hurma. Available at: <https://hurma.work/blog/5-krokv-stvorennia-systemy-karyernogo-zrostannia-v-it-kompaniyi/> [in Ukrainian].
10. Lypka, Yu. (2025) Karierne zrostannia v IT dlia menedzheriv [Career growth in IT for managers]. IAMP. Available at: <https://iampm.club.ua/blog/karjerne-zrostannia-v-it-dlya-menedzheriv-yaki-navichki-budut-najbilsh-zatrebuvanimi-u-2025-roczii/> [in Ukrainian].
11. Yak zminiuietsia IT-rynok i shcho vyznachatyme kariernyi uspikh [How the IT market is changing and what will determine career success]. Marketer. 2025. Available at: <https://marketer.ua/ua/how-the-it-market-is-changing-and-what-will-determine-career-success/> [in Ukrainian].
12. Koval, N. V., Fedoseev, M. M. (2024) Udoshkonalennia systemy upravlinnia karieroju personalu pidpriemstva v umovakh defitsytu kadrov [Improving the career management system in the enterprise during the staff shortage]. *Ekonomika ta suspilstvo*, iss. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45> [in Ukrainian].
13. Burlaka, O. S. (2024) Vyvchennia tendentsii zainiatosti personalu v IT-sferi Ukrainy [The investigation of employment trends in the IT sphere of Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4 (56), pp. 129–139. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.13> [in Ukrainian].
14. Redko, S. P., Kulazhenko, O. P., Ovcharova, O. V., Savchuk, T. L. (2024) Rol anhliiskoi movy u profesiinomu rozvytku IT-fakhivtsiv v Ukraini [The role of English in the professional development of IT specialists in Ukraine]. *Zakarpatski filologichni studii*, iss. 34, vol. 1, pp. 196–201. DOI: <https://doi.org/10.32782/tps2663-4880/2024.34.1.33> [in Ukrainian].
15. Khomenko, I., Khomenko, O. (2023) Osoblyvosti IT-haluzi v Ukraini: suchasnyi stan i perspektivy rozvytku [Features of the IT industry in Ukraine: current state and development prospects]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 2 (34), pp. 143–153. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-143-153](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-143-153) [in Ukrainian].
16. Tur, O. M., Shabunina, V. V., Sarancha, V. I. (2025) IT-rynok Ukrainy: analiz suchasnykh tendentsii i perspektiv rozvytku [The IT market of Ukraine: analysis of current trends and development prospects]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury*, iss. 68. DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5333.068.021> [in Ukrainian].
17. Stets, S. S. (2025) Upravlinski zminy v IT kompaniiakh Ukrainy v umovakh transformatsii [Managerial changes in IT companies of Ukraine under conditions of transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, iss. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-118> [in Ukrainian].
18. Datsenko, A. COVID-19 i viina zminyly IT-menedzhment [COVID-19 and the war have changed IT management]. *Forbes Ukraine*. Available at: <https://forbes.ua/> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 17.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 15.09.2026

Дата публікації статті: 02.10.2026