

УДК 004.9:005.8

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.163-169>**Кузьмінов М.В.**

кандидат економічних наук

Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини

Kuzminov Mykola

PhD in Economic Sc.

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

<https://orcid.org/0000-0003-0371-2452>

АКТУАЛЬНІ ІНСАЙТИ РИНКУ ІТ ДЛЯ ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖЕРІВ УКРАЇНИ

У статті досліджено трансформацію проєкт-менеджменту в ІТ-секторі України в умовах цифровізації економіки, глобальної конкуренції та воєнно-економічних викликів. Обґрунтовано зростання стратегічної ролі project manager як ключового суб'єкта управління ресурсами, ризиками та економічною ефективністю ІТ-проєктів. Проаналізовано сучасні тенденції ринку праці, зміни у професійних ролях, вимоги до компетентностей і вплив цифрових інструментів на управлінські практики. Визначено домінування мультифункціональних моделей зайнятості, посилення значення soft skills і професійної сертифікації. Окреслено перспективи розвитку професії та напрями адаптації управлінських підходів до умов цифрової економіки й євроінтеграційних процесів. Узагальнення отриманих результатів дає підстави стверджувати, що подальша еволюція сфери управління проєктами в українському ІТ-секторі потребує системної модернізації освітньої парадигми.

Ключові слова: ІТ-проєкт, ІТ-сектор, ризики, проєкт менеджер, управління проєктами, цифровізація, hard skills, soft skills.

CURRENT IT MARKET INSIGHTS FOR UKRAINIAN PROJECT MANAGERS

The article addresses the relevance of project management development in the Ukrainian IT sector under conditions of economic transformation, digitalization, intensified global competition, and increased uncertainty caused by wartime challenges. The rapid growth of IT projects, the rising cost of human capital, shortened innovation cycles, and the widespread adoption of remote and hybrid work models have significantly reshaped management practices and professional requirements. In this context, the role of the project manager acquires strategic importance, extending beyond operational coordination to include leadership, resource optimization, risk mitigation, and value creation.

The purpose of the study is to analyze current trends and structural changes in the project management market of Ukraine's IT sector, identify key shifts in professional competencies, and outline prospects for the development of the project manager profession within the digital economy. The research methodology is based on analytical generalization, comparative analysis, and systematization of labor market trends, professional roles, and competency models in IT project management. Methods of abstraction, synthesis, and logical analysis were applied to identify dominant patterns and relationships shaping the modern project management environment.

The results of the study demonstrate a clear transformation of the project manager's role from a traditional administrative function to a multifunctional position integrating elements of leadership, strategic thinking, communication, and change management. The findings reveal an increasing demand for professionals capable of combining project management with product management, business analysis, and data-driven decision-making. Particular emphasis is placed on the growing importance of soft skills, including adaptability, emotional intelligence, stress resilience, and effective communication, which have become critical in managing distributed teams and complex stakeholder environments. At the same time, professional certification and continuous skill development are identified as essential factors for maintaining competitiveness in both domestic and global labor markets.

The practical value of the article lies in its applicability for IT companies, project managers, and educational institutions. The results can be used to improve project management practices, adapt training and certification programs, and support strategic workforce development in the Ukrainian IT sector under conditions of digital transformation.

Key words: IT project, IT sector, risks, project manager, project management, digitalization, hard skills and soft skills.

JEL classification: J24, M15, J44, O33.

Постановка проблеми. В умовах трансформації національної економіки та активного впровадження цифрових технологій ІТ-сектор України набуває статусу одного з ключових чинників економічного зростання, формування доданої вартості та розвитку експортного потенціалу. Посилення глобальної конкуренції на ринку ІТ-послуг, структурні зрушення в організації праці, а також вплив воєнно-економічних ризиків актуалізують проблему підвищення ефективності управління ІТ-проєктами як складової забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання галузі.

Зростання масштабів і складності ІТ-проєктів, підвищення вартості людського капіталу, скорочення інноваційних циклів та поширення віддалених і гібридних форм зайнятості зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління проєктною діяльністю. Впровадження цифрових інструментів управління, штучного інтелекту та аналітики даних (data-driven підходів) впливає на процеси планування, контролю витрат, управління ризиками та прийняття управлінських рішень, що безпосередньо позначається на економічних результатах реалізації ІТ-проєктів.

Одночасно ринок праці ІТ-сектору характеризується дисбалансом між попитом і пропозицією кваліфікованих управлінських кадрів, зростанням витрат на залучення та утримання персоналу, а також трансформацією функціональних ролей у бік їх мультифункціональності. За цих умов роль проєкт-менеджера набуває стратегічного економічного значення та пов'язується не лише з організацією проєктних процесів, а й з оптимізацією використання ресурсів, забезпеченням досягнення запланованих фінансових показників і мінімізацією проєктних ризиків.

У зазначеному контексті постає потреба у системному економічному аналізі сучасних трендів та інсайтів ринку проєкт-менеджменту в ІТ-секторі, оцінці впливу змін у професійних компетентностях project manager на ефективність реалізації проєктів та визначенні напрямів адаптації управлінських практик до умов цифрової економіки й євроінтеграційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика розвитку ІТ-ринку та управління проєктами висвітлено в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема: В. Самойленко, С. Прохоровська, О. Дмитрієнко, А. Сардига, І. Дашко, Л. Михайліченко, В. Анголенко. Суттєвим питанням, що набуває все більшої уваги в сучасних наукових дослідженнях, є пристосування міжнародних підходів до цифрової трансформації з урахуванням особливостей функціонування ІТ-компаній в Україні, зокрема рівня їх технологічної зрілості, наявних інституційних обмежень та специфіки конкурентного середовища. Однак динамічний розвиток технологій постійно вимагає нових розробок та досліджень у даній сфері, що постійно підтверджує тему у якості актуальної.

У сучасних наукових роботах відзначається, що питання формування і розвитку професійних компетентностей project manager залишаються недостатньо систематизованими, особливо в контексті

цифровізації, глобальної конкуренції та трансформації бізнес-моделей. Дослідження міжнародних організацій, таких як Project Management Institute (PMI), підкреслюють зростаючу роль сертифікацій, стандартизованих підходів (PMBOK, PRINCE2, IPMA) та data-driven управління у професійній підготовці менеджерів проєктів [10, 2]. Водночас аналітичні огляди українських авторів вказують на особливості локального ІТ-ринку: високий попит на мультифункціональних фахівців, поєднання ролей, необхідність володіння англійською мовою та цифровими інструментами [4, 8].

Дослідження останніх років також фокусуються на трансформації професійних ролей у рамках гібридних і віддалених моделей роботи, що супроводжується зміною вимог до soft skills: лідерства, комунікаційних навичок, емоційного інтелекту та здатності до адаптивного прийняття рішень [3, 10]. Паралельно аналіз міжнародних кейсів демонструє, що інтеграція штучного інтелекту, автоматизації та аналітики даних стає критичною для ефективного управління ІТ-проєктами, що, у свою чергу, формує нові вимоги до hard skills проєкт-менеджера [11].

Незважаючи на значну кількість досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання впливу глобальної конкуренції, технологічних інновацій і макроекономічних чинників на структуру проєктних команд, ефективність процесів управління та стратегії розвитку ІТ-компаній. Це створює науковий простір для подальшого аналізу, систематизації компетентностей і визначення ключових напрямів розвитку професії в Україні та на міжнародному рівні.

Враховуючи викладене, **метою даного дослідження** є аналіз сучасних трендів, інсайтів та трансформацій ринку проєкт-менеджменту в ІТ-секторі України, визначення ключових вимог до професійних компетентностей project manager та окреслення перспектив розвитку професії в умовах цифрової економіки.

Методологічну основу роботи становить комплексний підхід до вивчення трансформаційних процесів у сфері ІТ-менеджменту України. У процесі дослідження використано метод теоретичного узагальнення для розкриття змісту управління проєктами в умовах воєнного стану та невизначеності. За допомогою методів статистичного аналізу та моніторингу опрацьовано емпіричні дані щодо динаміки ринку праці, чисельності фахівців та рівня їхньої матеріальної винагороди (на основі відкритих даних та звітів профільних порталів). Застосування компаративного аналізу дозволило виявити відмінності у стратегіях найму провідних гравців ринку (Genesis, FRACTAL, Kyivstar.Tech) та порівняти ефективність різних систем професійної сертифікації (PMP, PRINCE2, IPMA). Метод групування використано для дослідження кореляції між мультифункціональністю ролей (поєднання РМ з бізнес-аналізом чи продуктивним менеджментом) та рівнем доходів фахівців. На основі методів стратегічного прогнозування окреслено перспективи розвитку галузі до 2026 року, зокрема щодо зміни вимог до компетенцій (hard & soft skills) та впливу новітніх технологій (III, Data Science)

на професію проєктного менеджера.

Виклад основних результатів дослідження.

ІТ-сфера в Україні є одним із найперспективніших напрямів розвитку економіки, адже з початку повномасштабного вторгнення вона демонструє зростання, що супроводжується збільшенням обсягу експорту ІТ-послуг та зростанням внутрішнього ринку [12]. В умовах інтеграції України в ЄС є потреба у всебічному аналізі діяльності всіх економічних суб'єктів ІТ-сектору та сприянні збору і публікації статистичних даних про динаміку ринку праці в ІТ-сфері.

В умовах воєнного стану, що характеризується поширенням дистанційної форми зайнятості, релокацією фахівців за кордон та міжгалузєвою мобільністю кадрів, актуалізується питання моніторингу людського капіталу в ІТ-сфері. Об'єктивне оцінювання чисельності ІТ-фахівців є критично важливим для макроекономічного прогнозування, аналізу потреб ринку праці та формування державного замовлення на підготовку спеціалістів відповідного профілю [8]. Прискорена цифровізація у синергії з трансформацією бізнес-моделей здатна стати драйвером економічного відновлення України, забезпечуючи значні надходження до бюджету, залучення іноземних інвестицій та посилення міжнародної конкурентоспроможності держави [11].

Управління проєктами (Project Management) в ІТ-галузі - це системний процес планування, організації, координації та контролю діяльності команди для досягнення визначених цілей. Ефективний проєктний менеджмент дозволяє чітко формулювати завдання, розробляти дієві алгоритми їх реалізації та забезпечувати узгодженість дій як усередині команди, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Ключовими аспектами є своєчасне реагування на ризики, адаптація до змін та оптимізація використання ресурсів. При цьому цілепокладання передбачає встановлення конкретних, вимірюваних у часі та просторі показників із чіткими функціональними характеристиками [7].

Трансформація робочого середовища та масовий перехід на віддалений режим роботи (work-from-home) висувають нові вимоги до компетенцій проєктних менеджерів. Зокрема, виникає необхідність у вдосконаленні навичок дистанційної фасилітації, управлінні очікуваннями та мотивацією персоналу, а також у розвитку комунікативних якостей (soft skills). Згідно з даними Gallup, до 80% працівників стикалися з проблемами зниження залученості. У цьому контексті ключовими трендами сучасного проєктного менеджменту стають:

➤ Risk Management (Управління ризиками): повномасштабна військова агресія проти України змусила компанії імплементувати комплексні стратегії управління ризиками як базовий елемент діяльності.

➤ Data-driven approach (Управління на основі даних): зростання вимог бізнесу та дисперсність команд в умовах пандемії та війни зумовили необхідність використання аналітичних даних та відповідних фреймворків для прийняття управлінських рішень.

Аналіз сучасного стану ринку управління проєктами в ІТ-секторі дозволяє виокремити низку

ключових викликів та тенденцій, що визначають вектор розвитку галузі:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів та структурні зміни у проєктному середовищі. Згідно з аналітичними даними Project Management Institute (PMI), спостерігається випереджаюче зростання попиту на менеджерів проєктів порівняно з іншими спеціалізаціями. Прогнозується, що до 2027 р. глобальна потреба у фахівцях, здатних виконувати функції управління проєктами, сягне майже 88 млн осіб. Цей розрив між попитом та пропозицією створює стратегічні ризики для організацій, що проявляються, зокрема, у підвищенні складності реалізації проєктів. У відповідь на кадровий дефіцит компанії змушені вдаватися до консолідації (укрупнення) ініціатив з метою оптимізації використання наявного людського ресурсу.

2. Трансформація рольової моделі та зміна вимог до спеціалізації. Спостерігається тенденція до зниження попиту на вузькоспеціалізовані ролі, орієнтовані виключно на один фреймворк (наприклад, Scrum Master). Провідні ІТ-компанії світу дедалі рідше використовують методології Scrum або Kanban у чистому вигляді, віддаючи перевагу гібридним моделям управління. Це зумовлює переорієнтацію ринку на фахівців із ширшим спектром компетенцій та стратегічним баченням, таких як Agile Coach або керівники програм (Program Managers).

3. Інституціоналізація професійних стандартів. Критично важливою вимогою до фахівців стає глибоке знання та вміння застосовувати міжнародні галузеві стандарти (BABoK, PMBOK, IC3 тощо). Роботодавці все частіше розглядають наявність професійної сертифікації, зокрема PMP (Project Management Professional), як обов'язкову передумову для кар'єрного зростання та підтвердження кваліфікаційного рівня співробітника.

Людський капітал залишається ключовим активом та драйвером розвитку української ІТ-індустрії. Станом на поточний момент національний ринок праці налічує понад 285 000 фахівців, що характеризуються високим кваліфікаційним рівнем: 43% з них мають досвід роботи понад 6 років, а 8% - понад 15 років. Конкурентними перевагами українських спеціалістів є ґрунтовна технічна освіта та високий рівень володіння англійською мовою, що забезпечує ефективну інтеграцію у міжнародні команди. Домінуючими технологічними стеками залишаються JavaScript, Python, Java, C# та PHP, що відповідає глобальним запитам ринку. Високий регенеративний потенціал галузі підтверджується щорічним випуском понад 23 000 молодих спеціалістів профільними закладами освіти [4].

Попри позитивну динаміку, розвиток сектору відбувається в умовах макроекономічної нестабільності, обмеженості внутрішнього ринку та загострення глобальної конкуренції за таланти. Ці фактори вимагають від компаній розробки адаптивних стратегій управління персоналом для збереження конкурентоспроможності [5].

Окремої уваги заслуговує аналіз кореляції між рівнем винагороди та функціональним навантаженням

(поєднанням ролей). У загальному розрізі ринку медіанний рівень оплати праці фахівців, які виконують одну роль, та тих, хто поєднує декілька функцій, є зрівняним. Проте суттєва диференціація спостерігається у розрізі окремих спеціалізацій:

1. Software Development та QA: фіксується пряма залежність винагороди від мультифункціональності. Розробники, що поєднують ролі, отримують в середньому \$3800 (проти \$3529 у монофункціональних фахівців), а інженери з контролю якості — \$2700 (проти \$2220 відповідно).

2. Product Management: виявлено зворотну кореляцію — фахівці, що поєднують ролі, отримують менше (\$3275), ніж ті, хто зосереджений на одній функції (\$3827). Це явище пояснюється структурними особливостями ринку: поєднання ролей у продуктовому менеджменті є більш характерним для компаній малого бізнесу (до 50 співробітників) або нетехнологічних підприємств, де бюджети на оплату праці є нижчими [1].

У сфері управління проектами (Project Management) тенденція до гібридизації ролей є яскраво вираженою. Менеджери проектів найчастіше

інтегрують функції бізнес-аналізу (44%), продуктового менеджменту (29%) та суміжних управлінських напрямів (26%). Встановлено прямий кореляційний зв'язок між стажем роботи в компанії та схильністю до розширення функціоналу: серед фахівців із досвідом 3–5 років поєднання ролей практикують 30%, тоді як серед тих, хто працює в одній організації понад 10 років, цей показник зростає до 47%.

Таким чином, Project Manager визначається як фахівець, відповідальний за побудову ефективної архітектури робочих процесів та досягнення цільових показників успішності проекту. Ключовою компетенцією менеджера є балансування в межах класичного «проектного трикутника»: дотримання строків, бюджету та змісту проекту (score). Варто зауважити, що набір функціональних обов'язків є варіативним і суттєво залежить від організаційної структури та бізнес-моделі конкретної компанії.

Проджект-менеджмент залишається однією з найуніверсальніших професій в ІТ-сфері, що має найбільший попит. Досвід залишається найважливішим фактором, що впливає на зарплату проджект-менеджера (табл. 1).

Таблиця 1

Медіанні зарплати за рівнями project manager у 2025 році

Рівень / посада	Опис професійного досвіду та обов'язків	Діапазон заробітної плати у 2025 році, USD
Молодші спеціалісти (Junior)	Мають до 2 років досвіду в управлінні проектами, хоча можуть мати досвід в інших ролях. Працюють із невеликими проектами чи підтримують старших менеджерів у більших ініціативах.	від \$2100 до \$2500
Менеджери проектів середнього рівня (Middle)	3-4 роками досвіду ведуть деякі проекти самостійно та впевнено користуються методологіями управління. Керують командами з 5-8 осіб і бюджетами до \$200000.	від \$3400 до \$3900
Старші Project-менеджери (Senior)	З досвідом понад 4 роки очолюють складні проекти з кількома стейкхолдерами й командами з 8-15 спеціалістів. Керують бюджетами від \$200000 до \$1000000 та можуть вести кілька проектів одночасно	від \$4000 до \$6000
Ведучі менеджери проектів (Lead Project Manager)	З досвідом понад 7 років керують іншими менеджерами і розробляють стандарти управління в організації.	від \$6100 до \$8500
Керівники PMO (Head of PMO)	Відповідають за стратегічне вирівнювання, оптимізацію процесів і контроль усього портфеля проектів.	від \$8600 до \$12000

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що основними реаліями ринку PM є те, що: ІІІ залишається ключовим драйвером інновацій та інвестицій; Agentic AI швидко зростає як новий клас «віртуальних колег»; спеціалізовані напівпровідники розвиваються через попит на AI-потужності; квантові технології набирають зацікавленості, але ще далекі від широкого бізнес-впливу; робототехніка та автономні системи переходять від пілотів до практичного використання; відповідальні інновації та етика стають критичними для довіри й масштабування.

Великі продуктові ІТ-компанії та екосистеми планують зберегти або нарощувати темпи найму у 2026 р. Орієнтуються на запуск нових продуктів, масштабування бізнесів і розвиток технологічних команд.

Наприклад, у Genesis найм відбувається децентралізовано через портфельні компанії. В екосистемі працює понад 3200 фахівців в Україні, відкрито понад 200

вакансій. У 2026 р. компанія планує зберегти цю динаміку. Основний попит на розробників, дата-інженерів, продакт-менеджерів, маркетологів та аналітиків. В екосистемі більш зацікавлені наймати спеціалістів рівня Middle і Senior, тому кількість джуніорів планують залишити на рівні 2025 року (цьогоріч найняли 951 джуніора в Україні).

У FRACTAL (раніше – Netpeak) готуються найняти до 500 спеціалістів у 2026 р. Станом на кінець 2025 р. в Україні працює понад 1300 співробітників. За 11 місяців 2025 р. FRACTAL найняла 711 фахівців – 153 технічних і 558 нетехнічних. Найбільша частка нових працівників припала на Junior (34,5%) і Middle (28,7%), тоді як Senior-рівень становив 7,6%, а управлінські ролі – близько 5%.

Внутрішній найм компанії закривав переважно позиції Intern/Junior (56%) і Middle (35%), тоді як через

Netpeak Talent зовнішні клієнти найчастіше шукали Middle та Senior-фахівців (70%). У 2026 році FRACTAL планує найм на всіх рівнях – від Intern і Junior до Senior і керівних позицій, орієнтуючись на статистику попереднього року.

Kyivstar.Tech планує збільшити команду щонайменше на 50 фахівців – до близько 700 людей. Зростання пов'язують із запуском нових проектів і розвитком чинних продуктів. Більшість вакансій припадатиме на інженерні ролі. Компанія також планує наймати бізнес-аналітиків і Product Designers і розширювати команду Data Scientists і Data Engineers для національного LLM-проекту. Загалом у фокусі – Middle та Senior-фахівці, які вже становлять понад 90% команди [9].

Великі сервісні IT-компанії в Україні у 2026 р. роблять ставку на досвідчених фахівців, нішеві технології

та напрями, пов'язані з Data, III і хмарними рішеннями. У deftech-командах основний попит припадає на інженерів, R&D-фахівців і виробничі спеціальності, водночас частина компаній робить ставку на досвідчених Senior-профіль.

Роль PM більше не обмежується лише плануванням і контролем. Сьогодні успішний менеджер проектів – це лідер, стратег і комунікатор, який вміє працювати з цифровими інструментами, адаптуватися до змін і вести команду до результату. Серед ключових вимог – сучасні цифрові навички, гнучкість у прийнятті рішень, ефективна комунікація та вміння мотивувати команду. У 2026 р. сертифікація, безперервне навчання та практичний досвід стануть не просто перевагами, а необхідністю для кожного PM, який прагне успіху (табл. 2).

Таблиця 2

Найкращі сертифікації для project manager

Назва сертифікації	Опис, вимоги та особливості сертифікації
PMP (Project Management Professional)	Сертифікація PMP є найпрестижнішою в управлінні проектами, визнана у всьому світі. <ul style="list-style-type: none"> ◆ Організатор: PMI (Інститут управління проектами). ◆ Вимоги: вища освіта, 3 роки досвіду (4500 годин) та 35 годин навчання. ◆ Базується на PMBOK, вимагає серйозної підготовки. ◆ Гарантує високий рівень кваліфікації та кар'єрний ріст.
CAPM (Certified Associate in Project Management)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Сертифікація для початківців, перший крок до PMP. ◆ Організатор: PMI. ◆ Вимоги: середня освіта та 23 години навчання. ◆ Дає базові знання та розуміння управління проектами.
PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Методологія управління проектами, популярна в Європі та Австралії. ◆ Організатор: AXELOS. ◆ Вимоги: різні рівні сертифікації з відповідними вимогами. ◆ Фокусується на чіткому розподілі ролей та контролі проектів.
PMI-ACP (Agile Certified Practitioner)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Сертифікація для спеціалістів з Agile-методологій (Scrum, Kanban, Lean). ◆ Організатор: PMI. ◆ Вимоги: середня освіта, 2000 годин роботи в проектах, 1500 годин у Agile-проектах та 21 година навчання. ◆ Дозволяє ефективно працювати в гнучких командах та адаптуватися до змін. ◆ Дозволяє ефективно працювати в гнучких командах та адаптуватися до змін.
IPMA	Міжнародний стандарт для управління проектами
Six Sigma	Оптимізація процесів
ITIL	Управління IT-сервісами

Джерело: [3].

За даними PMI (травень 2025) до 2035 р. може бракувати до 29,8 млн проектних фахівців, що становить приріст попиту на 64%, насамперед в регіонах Південної Азії, Південно-західної Африки та Китаю. Проектні професіонали сьогодні складають близько 40 млн людей у глобальному масштабі (для порівняння: ~25 млн – розробників, ~30 млн – медпрацівників).

Сертифікація підтверджує рівень знань і професіоналізму проектного менеджера, але для успіху у 2026 р. важливо також володіти актуальними навичками, які відповідають викликам сучасного світу.

Отже, у 2026 р. project manager повинен поєднувати технічні знання, гнучкість у прийнятті рішень та сильні лідерські якості. Найважливішими для проєкт

менеджера є розвинені soft skills, а саме: комунікабельність, креативність, відповідальність, ведення переговорів, переконливість, відмінна пам'ять, лідерські якості, стресостійкість, стратегічне мислення, гнучкість, емпатія, організованість, тайм-менеджмент.

Середовище проекту, в якому пріоритет надають баченню, творчості, мотивації, ентузіазму, заохоченню та емпатії, може сприяти досягненню кращих кінцевих результатів. Ці риси часто пов'язують з лідерством. Лідерство охоплює ставлення, талант, характер та поведінку, які скеровують людей всередині за межами команди проекту до бажаних кінцевих результатів [10]. Окрім хороших soft skills, проєктний менеджер повинен володіти набором hard skills, а саме:

1. *Мати базові технічні знання.* ПМ не обов'язково повинен вміти писати код, але принаймні невеликий технічний бекграунд, розуміння мов, фреймворків, лексики програмістів допоможе йому краще розібратися у продукті та аспектах його розробки, говорити із розробниками однією мовою, зрозуміти технічні аспекти проблеми. Знати методології, методики та методи управління проектами, а саме: Agile чи Waterfall, Scrum, Kanban, SDLC, SAFe, Jira MS Project та інші, вміти застосовувати їх у роботі.

2. *Володіння англійською мовою,* щоб спілкуватися з іноземними замовниками та читати професійну літературу.

3. *Мати управлінські навички* (планування, створення та реалізація проектів, контроль та оптимізація процесів, бюджетування та звітність, координація та мотивація) [6].

Незалежно від величини чи сфери діяльності – практично всі компанії в Україні відчули на власному досвіді проблеми кадрового голоду та потребу утримання талантів. Опитування показують, що працівники вважають привабливою роботу, яка передбачає навчання та кар'єрне зростання. І від цього виграють усі: компанії, які вкладають кошти в організацію навчальних курсів, підвищують кваліфікацію співробітників; а співробітники, які навчаються, відчувають свою потрібність, залученість до роботи компанії, стають мотивованішими. Тож нарощування капіталу досвіду є корисним як для співробітників, так і для компанії [13].

Висновок. Проведене дослідження дозволило виявити ключові тренди та інсайти розвитку проєкт-менеджменту в ІТ-секторі України у 2025-2026 рр. Доведено, що роль project manager суттєво трансформується: від класичного адміністративного управління проектами до поєднання функцій лідера, стратега,

фасилітатора та комунікатора. Сучасний РМ дедалі частіше виконує мультифункціональну роль, інтегруючи елементи продакт-менеджменту, бізнес-аналізу та управління змінами, що зумовлено ускладненням проєктів і дефіцитом кваліфікованих кадрів на ринку праці.

Обґрунтовано, що професійна сертифікація (PMP, PMI-ACP, PRINCE2, IPMA, ITIL) набуває стратегічного значення як інструмент стандартизації управлінських практик, підтвердження кваліфікації та підвищення конкурентоспроможності фахівців на глобальному ринку праці. Водночас сертифікація не є самодостатньою і повинна поєднуватися з безперервним професійним розвитком, практичним досвідом та володінням сучасними цифровими навичками.

Підкреслено, що домінуючу роль у структурі компетентностей project manager у 2026 році відіграють soft skills, зокрема адаптивність, стратегічне мислення, емоційний інтелект, стресостійкість, лідерство та ефективна міжкультурна комунікація. Саме ці навички забезпечують здатність керівника проєкту працювати в умовах невизначеності, дистанційної взаємодії та високої динаміки змін.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що подальший розвиток проєкт-менеджменту в ІТ-секторі України вимагатиме системного оновлення освітніх програм, тіснішої взаємодії бізнесу й освіти, а також формування гнучких моделей підготовки кадрів, орієнтованих на реальні потреби ринку. Перспективами подальших наукових досліджень є аналіз впливу штучного інтелекту на трансформацію управлінських ролей, розробка моделей оцінювання ефективності РМ у гібридних командах та дослідження адаптації міжнародних стандартів управління проектами до українських економічних реалій.

Список використаних джерел:

1. Як айтівці поєднують кілька ролей на одній роботі і чи означає це вищу зарплату. (2025). DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/combining-a-few-roles-2025/>
2. Зарплата Project-менеджера в Україні та за кордоном у 2025 році. (2025). Goit.Global. URL: <https://goit.global.ua/articles/zarplata-project-menedzhera-v-ukraini-ta-za-kordonom/>
3. Майбутнє проєктного менеджменту: 10 головних компетенцій у 2025 році. (2025). NT. URL: <https://nt.ua/the-future-of-project-management-10-key-competencies-in-2025>
4. Динаміка ІТ-індустрії під час війни: результати IT Research Ukraine 2023. (2023). IT Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/dynamika-it-industriyi-pid-chas-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2023>
5. Сардига А. (2025). Глобальний досвід стратегічного управління іт-компаніями: синтез міжнародних практик з українськими реаліями. Економіка та суспільство, № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-90>
6. Кар'єра в ІТ: Тонкощі професії project менеджера. (2022). URL: <https://careers.easternpeak.com/blog/project-manager-career-opportunities/>
7. Юдін А. (2025). Управління ІТ-проєктами: Повний посібник для менеджерів та підприємців. URL: <https://marketer.ua/ua/it-project-management-a-complete-guide-for-managers-and-entrepreneurs/>
8. Самойленко В., Прохоровська С., Дмитрієнко О. (2023). It-product manager: Аналіз ринку праці на тлі економічних змін. Економіка та суспільство, № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-81>
9. Найм у 2026 році: кого шукають ІТ-компанії, якими будуть співбесіди та скільки часу потрібно на офер. (2025). DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/everything-about-hiring-2026/?from=stichart>
10. A guide to the project. Management Body knowledge. PMBOK GUIDE. 7th edition. Newton Square. PA: Project management institute. (2021). URL: <https://tegnun.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK%20AE%EF%B8%8F-Guide-Project-Management-Institute-2021.pdf>

11. Дашко І.М., Михайліченко Л.В. (2024). Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні та країнах ЄС. Ефективна економіка, № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.30>
12. Анголенко В.С. (2025). Дослідження розвитку іт-ринку України в умовах невизначеності. Актуальні питання економічних наук. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14974116>
13. Подзигун С., Пачева Н. (2024). Професійний розвиток та навчання персоналу. Економіка та суспільство, № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>
14. Брак керівників проєктів і падіння попиту на Scrum Master : як змінюється проєкт-менеджмент. (2023). Laba. URL: <https://laba.ua/blog/3390-yak-zminyuyetsya-prodzhekt-menedzhment>

References:

1. Як aitivsi poiednuuit kilka rolei na odnii roboti i chy oznachaie tse vyshchu zarplatu [How IT professionals combine multiple roles in one job and does this mean higher salaries?]. Retrieved from: <https://dou.ua/lenta/articles/combining-a-few-roles-2025/> [in Ukrainian].
2. Zarplata Project-menedzhera v Ukraini ta za kordonom u 2025 rotsi [Project manager salary in Ukraine and abroad in 2025.]. Retrieved from: <https://goit.global.ua/articles/zarplata-project-menedzhera-v-ukraini-ta-za-kordonom/> [in Ukrainian].
3. Maibutnie proiektnoho menedzhmentu: 10 holovnykh kompetentsii u 2025 rotsi [The Future of Project Management: 10 Key Competencies in 2025]. Retrieved from: <https://nt.ua/the-future-of-project-management-10-key-competencies-in-2025> [in Ukrainian].
4. IT Cluster. Dynamika IT-industrii pid chas viiny: rezultaty IT Research Ukraine 2023 [IT Cluster. Dynamics of IT industry in the future: results of IT Research Ukraine 2023]. Retrieved from: <https://itcluster.lviv.ua/dynamika-it-industriyi-pid-chas-viiny-rezultaty-it-research-ukraine-2023> [in Ukrainian].
5. Sardyha A. (2025). Hlobalnyi dosvid stratehichnogo upravlinnia it-kompaniiamy: Syntez mizhnarodnykh praktyk z ukrainskymy realiiamy [Global experience in strategic management of IT companies: Synthesis of international practices with Ukrainian realities]. *Economy and society*, No. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-90> [in Ukrainian].
6. Kariera v it: Tonkoshchi profesii project menedzhera [Career in IT: The subtleties of the project manager profession]. Retrieved from: <https://careers.easternpeak.com/blog/project-manager-career-opportunities/> [in Ukrainian].
7. Upravlinnia it-proiektamy: Povnyi posibnyk dlia menedzheriv ta pidpriemstiv [IT Project Management: A Complete Guide for Managers and Entrepreneurs]. Retrieved from: <https://marketer.ua/ua/it-project-management-a-complete-guide-for-managers-and-entrepreneurs/> [in Ukrainian].
8. Samoilenko, V., Prokhorovska, S., & Dmytriienko, O. (2023). It-product manager: Analiz rynku pratsi na tli ekonomichnykh zmin [It-product manager: Analysis of the labor market against the backdrop of economic changes]. *Economy and society*, No. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-81> [in Ukrainian].
9. Naim u 2026 rotsi: koho shukaiut IT-kompanii, yakymy budut spivbesidy ta skilky chasu potribno na ofer [Hiring in 2026: who are IT companies looking for, what will the interviews be like, and how long does it take to get an offer]. Retrieved from: <https://dou.ua/lenta/articles/everything-about-hiring-2026/?from=strichart> [in Ukrainian].
10. A guide to the project. Management Body knowledge. PMBOK GUIDE. 7th edition. Newton Square. PA: Project management institute. (2021). Retrieved from: <https://tegnun.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK%C2%AE%EF%B8%8F-Guide-Project-Management-Institute-2021.pdf> [in English].
11. Dashko, I.M., & Mykhailichenko, L.V. (2024). Tendentsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini ta krainakh YeS [Trends in the development of the digital economy in Ukraine and EU countries]. *Efficient economy*, No. 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.30> [in Ukrainian].
12. Anholenko, V.S. (2025). Doslidzhennia rozvytku it-rynku Ukrainy v umovakh nevyznachenosti [Research on the development of the Ukrainian IT market in conditions of uncertainty]. *Current issues in economic sciences*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14974116> [in Ukrainian].
13. Podzihun S., & Pacheva N. (2024). Profesiinyi rozvytok ta navchannia personalu [Professional development and staff training]. *Economy and society*, No. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76> [in Ukrainian].
14. Брак керивnykiv proiektiv i padinnia popytu na Scrum Master: yak zminiuietsia prodzhekt-menedzhment [Shortage of project managers and falling demand for Scrum Masters: how project management is changing]. Retrieved from: <https://laba.ua/blog/3390-yak-zminyuyetsya-prodzhekt-menedzhment> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 01.01.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.01.2026 р.