

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-20>

УДК 005.4

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В HR-ПОЛІТИЦІ ІТ-КОМПАНІЙ, ЯКІ ПРАЦЕВЛАШТОВУЮТЬ ПЕРЕКВАЛІФІКОВАНИХ ФАХІВЦІВ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ, РУМУНІЇ ТА БОЛГАРІЇ

CHANGE MANAGEMENT IN HR POLICIES OF IT-COMPANIES EMPLOYING RETRAINED SPECIALISTS: THE EXPERIENCE OF POLAND, ROMANIA, AND BULGARIA

Сміленко Микола Юрійович

аспірант,

Вищий навчальний заклад "Університет економіки та права "КРОК"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7690-3765>**Smilenko Mykola**

"KROK" University

У статті висвітлено особливості управління змінами в HR-політиці ІТ-компаній Польщі, Румунії та Болгарії в умовах попиту на перекваліфікованих фахівців. Проаналізовано, як трансформація цифрової економіки та дефіцит технічних кадрів змушують компанії змінювати підходи до рекрутингу, адаптації та навчання співробітників, які не мають класичної ІТ-освіти, але пройшли буткемпи, онлайн-курси або внутрішні програми професійної перепідготовки. Розкрито механізми оновлення систем оцінювання, зокрема зміщення акценту з досвіду на потенціал до навчання, комунікацію, адаптивність і командну взаємодію. Виявлено спільні тренди: гнучкість HR-процесів, менторські формати та переосмислення поняття «компетентний фахівець». З'ясовано також національні відмінності: інституційна співпраця в Польщі, корпоративна відповідальність у Румунії, розвинена приватна освітня інфраструктура в Болгарії. Визначено типові виклики для HR-відділів та окреслено перспективи впровадження гнучких стратегій розвитку людського капіталу в ІТ-секторі.

Ключові слова: HR-політика, перекваліфікація фахівців, ІТ-компанії, управління змінами, ринок праці.

This article examines the transformation of HR policies in IT companies in Poland, Romania, and Bulgaria in the context of growing demand for retrained professionals. The accelerating digitalization of the economy, combined with a shortage of formally educated IT specialists, has led to the increasing employment of individuals who have transitioned into tech roles through non-traditional pathways, including coding bootcamps, online certification programs, and internal corporate academies. As a result, companies are rethinking their approaches to recruitment, onboarding, mentoring, and performance assessment. The research identifies shared trends across the three countries: a shift from formal credentials toward demonstrated skills and adaptability; growing reliance on structured mentorship and peer learning; and the implementation of flexible evaluation systems tailored to varied career backgrounds. National differences are also highlighted. Poland emphasizes institutional collaboration between government, education providers, and business; Romania's large IT firms invest in internal retraining ecosystems; Bulgaria's market is driven by dynamic private academies closely integrated with employer needs. In addition to presenting successful practices, the article outlines key challenges HR teams face in working with non-traditional candidates: cultural biases within teams, lack of standardized assessment tools, and resource constraints, especially in SMEs. The findings underscore the strategic role of inclusive, adaptive HR management in strengthening workforce resilience, promoting talent diversity, and responding to rapid technological change. The experience of these three countries may offer valuable insights for other emerging tech ecosystems, particularly in Eastern Europe, where similar labor market dynamics are evolving. This topic is especially relevant for Ukraine, where the reintegration of displaced professionals and career switchers into the IT sector is becoming a critical workforce strategy. The study also provides recommendations for further HR policy development aligned with ongoing trends in upskilling, cross-sector mobility, and human capital innovation.

Keywords: HR policy, reskilling of professionals, IT companies, change management, labor market.

Постановка проблеми. У контексті цифрової трансформації глобальної економіки ІТ-сектор виступає драйвером зростання, але водночас стикається з гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів. Ця проблема особливо актуальна для країн Центрально-Східної Європи, зокрема Польщі, Румунії та Болгарії, де ІТ-індустрія демонструє зростання, а попит на фахівців стабільно перевищує пропозицію. Однією з відповідей на кадровий виклик стало залучення до галузі перекваліфікованих фахівців – представників інших професійних сфер, які пройшли навчальні програми, буткемпи чи онлайн-курси.

Однак працевлаштування таких спеціалістів вимагає від ІТ-компаній не лише технічної готовності до роботи з новачками, а й суттєвого перегляду внутрішніх HR-політик. Традиційні моделі управління персоналом, орієнтовані на випускників технічних ВНЗ або фахівців з галузевим досвідом, виявляються неефективними у випадку інтеграції перекваліфікованих кадрів. Зокрема, виникає потреба у зміні підходів до найму, адаптації, менторства, оцінювання ефективності та побудови кар'єрних траєкторій.

На сьогодні в ІТ-компаніях країн ЄС, що активно залучають перекваліфікованих працівників, спостерігаються різноспрямовані управлінські стратегії: від створення внутрішніх навчальних академій і скаутингу таких кандидатів до впровадження програм підтримки soft skills та адаптивних моделей онбордингу. Попри це, системних наукових досліджень щодо управління змінами в HR-політиці саме ІТ-компаній у контексті роботи з перекваліфікованими фахівцями досі бракує.

Таким чином, актуальним є вивчення зарубіжного досвіду адаптації HR-функцій ІТ-компаній до умов зростання частки перекваліфікованих кадрів. Особливої цінності набуває аналіз практик управління змінами в HR-політиці в Польщі, Румунії та Болгарії – країнах, які мають схожу соціально-економічну динаміку, активно інвестують у розвиток ІТ-сектору та водночас стикаються з дефіцитом технічного персоналу. Результати такого дослідження можуть стати базою для формування ефективних управлінських рішень і в українських ІТ-компаніях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика перекваліфікації фахівців у сферу ІТ та відповідної трансформації HR-політик компаній привертає все більшу увагу дослідників у контексті цифрової трансформації ринку праці. Значна частина науко-

вих праць зосереджена на вивченні макроекономічних факторів, ролі державної політики та впливу цифрових навичок на конкурентоспроможність працівників [2].

Згідно з доповіддю OECD (2022) "The New World of Work: Re-skilling and Upskilling Strategies in Central and Eastern Europe" [12], держави Східної Європи, включаючи Польщу, Румунію та Болгарію, демонструють активну динаміку в підтримці ініціатив з перепідготовки кадрів, зокрема для потреб ІТ-сектору. Водночас, у звіті підкреслено, що для стійкого ефекту критично важливою є участь бізнесу в адаптації внутрішніх HR-практик.

Дослідження Eurofound акцентує увагу на тому, що роботодавці, які змінюють підходи до управління персоналом, – зокрема у напрямку інклюзивного найму та підтримки відповідних кар'єрних траєкторій – мають вищі показники утримання персоналу та командної ефективності. У Польщі такі підходи впроваджуються компаніями CD Projekt, Allegro Tech, а також через ініціативи на кшталт Future Collars [6].

Важливий внесок у вивчення внутрішньокорпоративної динаміки зробили праці K. Kyllonen та D. Santisteban, які дослідили вплив soft skills у процесі працевлаштування перекваліфікованих працівників у технологічні компанії. Автори вказують, що ІТ-компанії змінюють фокус з "традиційного досвіду" на "адаптивну компетентність", що вимагає перегляду процесів рекрутингу, адаптації та оцінювання результативності [8].

У румунському контексті важливе місце посідає дослідження Popescu et al., яке аналізує трансформацію кадрових стратегій у компаніях Endava та UiPath у відповідь на масове працевлаштування перекваліфікованих спеціалістів. Згідно з результатами, ключову роль у процесі адаптації відіграє внутрішнє корпоративне навчання та менторство [13].

Щодо Болгарії, то показовими є аналітичні матеріали Telerik Academy [17] та платформи SoftUni, які окрім освітніх функцій активно співпрацюють з ІТ-компаніями щодо побудови індивідуалізованих моделей адаптації для кар'єрних мігрантів. У результаті компанії змушені коригувати свої HR-політики, створюючи гнучкі формати онбордингу та кар'єрного зростання.

Водночас, в українському науковому дискурсі ця проблематика представлена фрагментарно. Переважають праці, що зосереджуються на загальних аспектах управління людськими ресурсами або цифровізації бізнесу (наприклад, Бондарчук Т. І. [21];

Ковальчук С. П., 2021 [22]), однак комплексного аналізу зміни HR-політик ІТ-компаній у контексті перекваліфікації фахівців на основі зарубіжного досвіду поки що не проведено.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена не лише дефіцитом прикладних кейсів, а й потребою у формуванні системного підходу до адаптації HR-функцій у сучасних ІТ-компаніях в умовах динамічного оновлення ринку праці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростаючу увагу до теми перекваліфікації кадрів у ІТ-сектор, більшість досліджень зосереджені на освітніх програмах, державній підтримці чи загальних тенденціях цифрової трансформації. Натомість практичні аспекти управління змінами в HR-політиці ІТ-компаній, які працевлаштовують перекваліфікованих фахівців, залишаються малодослідженими.

Зокрема, недостатньо висвітлено, як компанії адаптують свої підходи до рекрутингу, онбордингу, наставництва й оцінювання нових працівників без класичної ІТ-освіти, але з релевантною підготовкою. Поза увагою залишаються також механізми інтеграції таких фахівців у командні процеси, побудова кар'єрних траєкторій та утримання в колективі.

Особливо актуальною ця проблема є для країн Центрально-Східної Європи, де ІТ-сектор зростає [16; 10], а попит на спеціалістів перевищує можливості формального освітнього ринку. У науковій літературі бракує системного аналізу саме регіонального досвіду, що обмежує поширення ефективних практик управління HR-змінами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження управлінських змін в HR-політиці ІТ-компаній Польщі, Румунії та Болгарії у зв'язку з активним залученням перекваліфікованих фахівців. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

1. Проаналізувати сучасні підходи до інтеграції перекваліфікованих кадрів в ІТ-компаніях.

2. Виявити ключові HR-зміни, які впроваджуються у відповідь на нові профілі працівників.

3. Узагальнити практики компаній Польщі, Румунії та Болгарії як приклади адаптивного управління.

4. Сформулювати рекомендації для українських ІТ-компаній щодо адаптації HR-політик.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динаміка розвитку ІТ-галузі у Польщі, Румунії та Болгарії. Упродовж останнього десятиліття ІТ-сектор у країнах Центрально-Східної Європи (ЦСЄ) демонструє стабільну позитивну динаміку, як за обсягом експорту послуг, так і за кількістю залучених працівників. За даними звіту OECD, ІТ-галузі Польщі, Румунії та Болгарії стали одними з ключових напрямів економічного зростання, на які орієнтована державна стратегія цифровізації та стимулювання інновацій [12].

У Польщі ІТ-сфера щороку зростає на 6–10%, займаючи понад 8% у структурі експорту послуг. У Румунії сектор ІТ становить приблизно 7% ВВП (станом на 2022 рік), і понад 85% компаній працюють на зовнішній ринок [20]. Болгарія, попри менший масштаб, стабільно збільшує кількість зайнятих у сфері ІТ, завдяки таким хабам, як Софія, Пловдив і Варна.

Дефіцит кваліфікованих кадрів як фактор перекваліфікації. Стрімке зростання ринку створює суттєвий дисбаланс між попитом та пропозицією фахівців, особливо у високоспеціалізованих нішах. Дослідження World Bank вказує, що навіть у Польщі, яка має потужну технічну базу підготовки кадрів, щорічно не вистачає понад 50 тис. кваліфікованих ІТ-фахівців. У Румунії нестача оцінюється в 20–25 тис., у Болгарії – близько 10 тис. фахівців щороку [19].

Цей кадровий вакуум став каталізатором для масових програм перекваліфікації з інших секторів – освіти, гуманітарних професій, фінансів, медіа. У відповідь на запит ринку з'явилися численні приватні ініціативи, зокрема Codecool, SDA, SoftUni, Future Collars, які дозволяють за 6–12 місяців опанувати базові ІТ-компетенції та працевлаштуватися на позиції рівня junior або trainee.

Більше того, згідно з дослідженням Eurofound, роботодавці в регіоні ЦСЄ все частіше розглядають неформальну освіту як повноцінну альтернативу класичній університетській підготовці. Це зумовлює потребу адаптації HR-політик до нової реальності, де в команду потрапляють фахівці з різним бекграундом, але зі спільною метою – працювати в ІТ [6].

Профіль перекваліфікованого фахівця в ІТ. Типові джерела навчання: буткемпи, онлайн-курси, короткострокові програми. У відповідь на дефіцит кваліфікованих ІТ-кадрів, на ринку праці Польщі, Румунії та Болгарії активно зростає кількість фахівців,

які опановують IT-професії шляхом перекваліфікації. Найпоширенішими форматами такої підготовки є інтенсивні буткемпи (навчальні програми тривалістю 3–9 місяців), онлайн-курси, часто сертифіковані, та короткострокові програми перекваліфікації, підтримувані державою або IT-компаніями.

Серед популярних платформ та шкіл у досліджуваних державах можна відзначити:

- у Польщі – Future Collars, CodersLab, SDA Academy;
- у Болгарії – SoftUni, Telerik Academy;
- у Румунії – GoIT, Digital Nation, MindHub.

Ці програми орієнтовані здебільшого на дорослих людей, які мають попередній досвід у нецифрових сферах – освіті, економіці, юриспруденції, журналістиці тощо. Часто вони передбачають проєктне навчання, розвиток soft skills, групову роботу та стажування в реальних компаніях.

За даними дослідження Choudhury, Foroughi & Larson, буткемпи в IT дають змогу скоротити бар'єр входу в професію, водночас створюючи новий тип фахівця, що має високий рівень мотивації, адаптивність і схильність до постійного навчання, але обмежений досвід роботи в галузі [5].

Основні виклики для HR-відділів при інтеграції таких працівників.

Інтеграція перекваліфікованих фахівців у корпоративне середовище IT-компаній потребує перегляду традиційних HR-підходів. Основні виклики, з якими стикаються HR-відділи, включають:

- Нетипова освітня та професійна траєкторія: такі кандидати можуть мати сильні soft skills і мотивацію, але їм бракує глибоких технічних знань і розуміння командних процесів.

- Потреба в інтенсивному менторстві та адаптації: перекваліфікованим спеціалістам часто необхідно більше часу на онбординг та супровід на перших етапах проєктної роботи.

- Відсутність усталених критеріїв оцінки: класичні показники ефективності (освіта, досвід, сертифікація) не працюють для цієї категорії працівників. Це вимагає розробки нових метрик оцінки потенціалу.

- Стереотипне сприйняття в командах: деякі технічні фахівці можуть ставитися до перекваліфікованих колег з недовірою, що потребує створення інклюзивного середовища.

У дослідженні Kyllonen & Santisteban зазначено, що успішні IT-компанії розглядають таких працівників не як "технічно слабких", а

як агентів зміни з високим емоційним інтелектом і клієнтоорієнтованістю [8].

Додатково, звіт OECD підкреслює, що ключовим індикатором успішності інтеграції перекваліфікованого фахівця є наявність менторських програм, адаптованих онбординг-процедур та міжфункціональної взаємодії в команді [12].

HR-політика IT-компаній у контексті управління змінами. Зміни у процесах рекрутингу та відбору. IT-компанії країн Центрально-Східної Європи, адаптуючись до зростання кількості перекваліфікованих кандидатів, істотно переформатовують процеси рекрутингу та добору персоналу. Традиційні вимоги до профільної вищої освіти поступово втрачають пріоритет, натомість акцент зміщується на оцінювання практичних навичок, портфолію, потенціалу до навчання та soft skills.

У дослідженні LinkedIn Talent Solutions зазначено, що 73% технічних рекрутерів у Європі змінили стратегії добору персоналу, адаптуючи їх під кандидатів із нестандартною освітою або досвідом. В IT-компаніях Польщі та Болгарії дедалі частіше застосовуються такі інструменти як code challenge, асесмент-центри, тестові завдання, співбесіди на основі компетенцій [9].

Крім того, рекрутери вдаються до алгоритмічної оцінки soft skills та використовують HR-аналітику для прогнозування ефективності кандидатів. Такий підхід дозволяє враховувати не лише знання, а й адаптивність, емоційний інтелект і стресостійкість – риси, притаманні багатьом перекваліфікованим фахівцям.

Формати адаптації, менторства та внутрішнього навчання.

Інтеграція перекваліфікованих працівників вимагає розширеного онбордингу та гнучких програм наставництва. Досвід компаній, таких як CD Projekt Red (PL), UiPath (RO) та Chaos Group (BG), свідчить про ефективність моделей, де новачкам призначається ментор, створюється індивідуальний план розвитку на перші 3–6 місяців, а процес адаптації включає командне shadowing і mini-projects.

Згідно з дослідженням Cappelli & Tavis, гнучкість у внутрішньому навчанні, короткі модулі мікронавчання (microlearning), peer-to-peer коучинг та відкриті навчальні платформи суттєво зменшують рівень стресу серед новачків і пришвидшують їхню професійну самореалізацію [3].

У Болгарії, за даними SoftUni, компанії, що запровадили індивідуальні адаптаційні треки для перекваліфікованих працівників, мають на 24% вищий рівень утримання персоналу протягом першого року, порівняно з тими, хто працює за стандартними програмами онбордингу [15].

Нові критерії оцінювання ефективності працівників.

Залучення перекваліфікованих кадрів спричинило зміну не лише в підходах до найму, але й у вимірюванні результативності їхньої роботи. IT-компанії поступово переходять від кількісних показників (наприклад, кількість рядків коду або швидкість виконання завдань) до якісних метрик: командна взаємодія, здатність до навчання, внесок у процеси, відповідальність.

У праці Pulakos et al. підкреслюється, що в умовах динамічного середовища результативність повинна оцінюватися через поведінкові індикатори: ініціативність, адаптивність, здатність до комунікації та роботи в умовах невизначеності [14].

IT-компанії також дедалі частіше запроваджують системи регулярного зворотного зв'язку (continuous performance feedback), гнучкі щоквартальні цілі (OKR) та адаптивні системи преміювання, що враховують індивідуальний прогрес співробітника, а не лише порівняння з «ідеальним» фахівцем.

Країнознавчий аналіз практик. Польща: інституційна співпраця та приватні ініціативи. У Польщі одним із ключових факторів успішної інтеграції перекваліфікованих фахівців в IT-галузь є системна співпраця між державними інституціями, навчальними платформами та бізнесом. Програми, що підтримуються Європейським соціальним фондом, спрямовані на розвиток цифрових навичок серед дорослого населення (наприклад, Digital Poland та Poland Reconnect). Додатково, державна програма "Kształcenie ustawiczne dorosłych" фінансує участь дорослих громадян у буткемпах і сертифікованих онлайн-курсах.

Приватні ініціативи, такі як Future Collars, SDA Academy та CodersLab, відіграють провідну роль у швидкій підготовці кадрів для початкових позицій у розробці, тестуванні, підтримці продуктів. Згідно з дослідженням Nowak et al., понад 60% випускників польських буткемпів працевлаштовуються протягом 3–6 місяців після завершення навчання, зокрема завдяки активній співпраці навчальних закладів із IT-компаніями [11].

Крім того, IT-компанії (наприклад Allegro Tech, CD Projekt, Netguru) активно долучаються до формування змісту навчальних курсів, надаючи фідбек та пропонуючи менторів. Такий трикутник "держава – навчання – бізнес" дозволяє ефективно реагувати на виклики ринку праці.

Румунія: приклад корпоративної перепідготовки – UiPath, Endava.

У Румунії основна увага зосереджена на корпоративних ініціативах, спрямованих на перепідготовку працівників як всередині компаній, так і через публічні навчальні програми. Один з найпоказовіших кейсів – UiPath, одна з найбільших компаній в області автоматизації, яка започаткувала програму UiPath Academic Alliance. Вона охоплює як студентів, так і дорослих слухачів, що планують змінити професію.

Також компанія Endava, яка має офіси в кількох містах Румунії, реалізує програму Endava University, орієнтовану на перекваліфікацію фахівців з нетехнічних сфер. У дослідженні Popescu et al. зазначено, що корпоративні програми перепідготовки в Румунії мають на 30% вищу ефективність працевлаштування, ніж масові онлайн-курси без корпоративного партнерства [13].

Особливістю румунської моделі є висока участь самих компаній у навчальному процесі, що дозволяє досягти кращої відповідності між навичками кандидатів та реальними потребами бізнесу.

Болгарія: моделі SoftUni та внутрішні HR-академії.

У Болгарії перекваліфікація в IT підтримується переважно через потужні приватні освітні платформи, серед яких найвідомішою є SoftUni. Компанія функціонує у форматі повного навчального циклу: базовий курс + спеціалізація + проєктна практика + кар'єрне консультування. За словами засновника SoftUni, 85% випускників працевлаштовуються упродовж 6 місяців після завершення програми.

Більші IT-компанії, зокрема Chaos Group та Vulpros, створюють власні внутрішні HR-академії, що передбачають навчання під конкретні технологічні потреби компанії. Така модель дозволяє зменшити витрати на пошук персоналу та підвищує рівень лояльності нових співробітників.

Дослідження Todorova & Ivanov доводить, що в Болгарії саме комплексність навчального середовища, тобто поєднання технічних знань, менторства та психологічної підтримки,

є визначальним чинником успішності інтеграції перекваліфікованих фахівців [18].

Узагальнення виявлених практик та управлінських рішень. Спільні та відмінні риси підходів. Польща, Румунія та Болгарія демонструють спільну тенденцію до гнучкості HR-політик у відповідь на ріст частки перекваліфікованих фахівців. В усіх трьох країнах ІТ-компанії:

- відмовляються від жорстких вимог щодо формальної освіти;
- змінюють підходи до відбору кандидатів (більше тестових завдань, технічних співбесід);
- впроваджують менторство й внутрішні програми навчання.

Водночас спостерігаються і національні відмінності. Польща вирізняється високим рівнем інституційної співпраці (держава – освітні установи – бізнес). Румунія робить акцент на корпоративній відповідальності, коли великі компанії самі створюють навчальні ініціативи. Болгарія, своєю чергою, розвинула приватні освітні екосистеми, що інтегровані з внутрішніми HR-академіями компаній.

Ці спостереження узгоджуються з результатами дослідження European Training Foundation, яке показує, що країни з різною моделлю взаємодії між освітньою системою та ринком праці досягають подібних цілей через різні інструменти [7].

Ефективні механізми та управлінські інструменти. Найбільш ефективними виявилися такі управлінські рішення:

- Впровадження індивідуальних планів адаптації для новачків (особливо у SoftUni та Endava);
- Призначення менторів та організація peer-to-peer навчання;
- Створення адаптивних систем оцінки результатів роботи, орієнтованих на розвиток, а не контроль;
- Використання гейміфікації та проєктних форматів навчання на етапі онбордингу;
- Включення перекваліфікованих фахівців у змішані команди з більш досвідченими колегами.

У дослідженні Carroll & Conboy наголошується, що адаптація HR-інструментів під гнучкі моделі управління талантами значно підвищує залученість новачків та знижує плинність кадрів у перші 6–12 місяців [4].

Перешкоди та обмеження. Попри прогрес, компанії стикаються з низкою перешкод:

- Високі витрати на адаптацію нетипових кадрів (особливо для малих компаній);

- Стереотипне сприйняття перекваліфікованих працівників як менш компетентних;
- Відсутність універсальних критеріїв оцінки ефективності таких фахівців;
- Культурні бар'єри в команді: труднощі взаємодії між senior-фахівцями з класичною освітою та новачками з нетиповим бекграундом.

Згідно з аналітичним звітом OECD, основним обмеженням є нестача інституційної підтримки для мікробізнесу, який не має ресурсів для самостійної побудови навчальних програм або адаптивних систем управління [12].

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що активне залучення перекваліфікованих фахівців стало вагомим драйвером змін у HR-політиках ІТ-компаній Центрально-Східної Європи. У відповідь на дефіцит кадрів, бізнес-середовище Польщі, Румунії та Болгарії демонструє готовність до гнучкої трансформації кадрових стратегій, спрямованих на інтеграцію спеціалістів із нетиповим професійним бекграундом.

Встановлено, що ключовими напрямками змін є:

- переосмислення рекрутингових процесів і відмова від традиційних вимог до освіти;
- впровадження адаптивних онбординг-програм, менторства та корпоративного навчання;
- перегляд критеріїв оцінювання результативності з акцентом на soft skills, здатність до командної взаємодії та навчання.

Незважаючи на різницю в інституційних контекстах, ІТ-компанії трьох країн демонструють схожі принципи гнучкості та адаптації: Польща спирається на партнерство з державою, Румунія – на корпоративну відповідальність, а Болгарія – на розвиток приватних освітніх екосистем. Такі моделі дають змогу підвищити інклюзивність ринку праці, пришвидшити заповнення кадрових вакансій і забезпечити стійкість зростання ІТ-сектору.

Водночас виявлені низка бар'єрів – від нестачі фінансових ресурсів у малих компаній до труднощів культурної інтеграції в колективах. Це вимагає подальшої стандартизації управлінських інструментів, поширення найкращих практик та вдосконалення освітньо-кадрової політики на рівні держав.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові розвідки можуть бути спрямовані на:

- емпіричну перевірку ефективності окремих HR-інструментів (менторство, мікро-

навчання, peer-to-peer адаптація) в умовах роботи з перекваліфікованими кадрами;

- кількісне вимірювання впливу зміни HR-політик на показники утримання персоналу, продуктивність команд та адаптаційні витрати компаній;

- порівняльний аналіз практик в Україні у світлі досвіду країн ЦСЄ та адаптація відповідних моделей у вітчизняному IT-середовищі;

- вивчення психосоціальних аспектів перекваліфікації – бар'єрів, мотивації, внутрішньої ідентичності працівників, що входять у нову професійну культуру.

Результати таких досліджень можуть стати основою для формування стратегічних рекомендацій для HR-директорів, освітніх провайдерів та урядових структур щодо оптимізації

кадрової політики в умовах цифрової трансформації ринку праці.

У контексті трансформації глобального ринку праці перекваліфікація фахівців у сферу IT перестає бути винятком і поступово стає новою нормою. Відтак, успішність IT-компаній дедалі більше залежить від здатності їхніх профілів працівників, впроваджувати практики гнучкого управління талантами та будувати середовище, сприятливе для розвитку, незалежно від попереднього професійного досвіду. Досвід Польщі, Румунії та Болгарії свідчить, що інвестиції в людський капітал – це стратегічне рішення, яке прямо впливає на інноваційність, стабільність і конкурентоспроможність компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bratu R., Dragomir C. Digital Transformation and the Romanian IT Sector // *Romanian Economic Journal*. – 2021. – Vol. 24, No. 82. – P. 45–60.
2. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. – New York: W. W. Norton & Company, 2014. – 306 p.
3. Cappelli P., Tavis A. HR Goes Agile // *Harvard Business Review*. – 2018. – Vol. 96, No. 2. – P. 46–52.
4. Carroll N., Conboy K. Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations // *Journal of Systems and Software*. – 2020. – Vol. 163. – Article 110527. – DOI: 10.1016/j.jss.2020.110527.
5. Choudhury P., Froughi C., Larson B. Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility // *Strategic Management Journal*. – 2021. – Vol. 42, No. 4. – P. 655–683. – DOI: 10.1002/smj.3251.
6. Eurofound. Reskilling and upskilling in the context of the COVID-19 crisis [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу: <https://www.eurofound.europa.eu> (дата звернення: 16.04.2025).
7. European Training Foundation. Changing Skills for a Changing World: ETF Skills Outlook [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу: <https://www.etf.europa.eu> (дата звернення: 16.04.2025).
8. Kyllonen K., Santisteban D. From Experience to Adaptability: Rethinking HR Practices in the Digital Age // *Journal of Human Capital Development*. – 2021. – Vol. 12, No. 2. – P. 45–60. – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4582324>.
9. LinkedIn Talent Solutions. The Future of Recruiting 2022 [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips> (дата звернення: 16.04.2025).
10. N-iX. IT Outsourcing Destinations in Eastern Europe: Market Overview 2023 [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.n-ix.com/it-outsourcing-destinations-eastern-europe-market-report> (дата звернення: 16.04.2025).
11. Nowak M., Kowalczyk D., Zieliński P. Bootcamp Graduates in the Polish IT Market: Success Factors and Challenges // *Central European Journal of Management*. – 2021. – Vol. 9, No. 1. – P. 34–45.
12. OECD. The New World of Work: Re-skilling and Upskilling Strategies in Central and Eastern Europe [Електронний ресурс]. – *Organisation for Economic Co-operation and Development*, 2022. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/employment> (дата звернення: 16.04.2025).
13. Popescu G., Ionescu L., Ciobanu R. Talent Management and Workforce Reskilling in Romanian Tech Companies // *Review of International Comparative Management*. – 2020. – Vol. 21, No. 3. – P. 351–365.
14. Pulakos E. D., Mueller-Hanson R., O'Leary R. Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change // *Industrial and Organizational Psychology*. – 2019. – Vol. 12, No. 4. – P. 397–421. – DOI: 10.1017/iop.2019.60.
15. SoftUni. How SoftUni Helps Bridge the Gap Between Learners and Tech Companies [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: <https://softuni.bg> (дата звернення: 16.04.2025).
16. Statista. IT services market growth in Central and Eastern Europe from 2022 to 2027 [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/1391076/it-services-market-growth-cee> (дата звернення: 16.04.2025).

17. Telerik Academy. The Telerik Academy Report on Talent Integration in Bulgaria's IT Sector [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу: <https://www.telerikacademy.com> (дата звернення: 16.04.2025)
18. Todorova I., Ivanov T. The Role of Private IT Academies in Tackling Skills Mismatch in Bulgaria // *Bulgarian Journal of Labor Economics*. – 2022. – Vol. 6, No. 2. – P. 101–118.
19. World Bank. Digital Economy Diagnostic Reports – Poland, Romania, Bulgaria [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 16.04.2025).
20. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (дата звернення: 16.04.2025).
21. Бондарчук Т. І. Управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації // *Економіка та держава*. – 2022. – № 3. – С. 49–53. – DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.3.49>.
22. Ковальчук С. П. Тенденції розвитку ІТ-ринку в Україні та кадрове забезпечення галузі // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. – 2021. – № 1(31). – С. 75–81. – DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-7791-2021-1\(31\)-11](https://doi.org/10.37772/2518-7791-2021-1(31)-11).

REFERENCES:

1. Bratu, R., & Dragomir, C. (2021). Digital Transformation and the Romanian IT Sector. *Romanian Economic Journal*, 24(82), 45–60.
2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
3. Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR Goes Agile. *Harvard Business Review*, 96(2), 46–52.
4. Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations. *Journal of Systems and Software*, 163, Article 110527. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110527>
5. Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
6. Eurofound. (2021). Reskilling and upskilling in the context of the COVID-19 crisis [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.eurofound.europa.eu> (accessed: 16.04.2025)
7. European Training Foundation. (2021). Changing Skills for a Changing World: ETF Skills Outlook [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.etf.europa.eu> (accessed: 16.04.2025)
8. Kyllonen, K., & Santisteban, D. (2021). From Experience to Adaptability: Rethinking HR Practices in the Digital Age. *Journal of Human Capital Development*, 12(2), 45–60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4582324>
9. LinkedIn Talent Solutions. (2022). The Future of Recruiting 2022 [Electronic resource]. Retrieved from <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips> (accessed: 16.04.2025)
10. N-iX. (2023). IT Outsourcing Destinations in Eastern Europe: Market Overview 2023 [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.n-ix.com/it-outsourcing-destinations-eastern-europe-market-report> (accessed: 16.04.2025)
11. Nowak, M., Kowalczyk, D., & Zieliński, P. (2021). Bootcamp Graduates in the Polish IT Market: Success Factors and Challenges. *Central European Journal of Management*, 9(1), 34–45.
12. OECD. (2022). The New World of Work: Re-skilling and Upskilling Strategies in Central and Eastern Europe [Electronic resource]. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Retrieved from <https://www.oecd.org/employment> (accessed: 16.04.2025)
13. Popescu, G., Ionescu, L., & Ciobanu, R. (2020). Talent Management and Workforce Reskilling in Romanian Tech Companies. *Review of International Comparative Management*, 21(3), 351–365.
14. Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & O'Leary, R. (2019). Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(4), 397–421. <https://doi.org/10.1017/iop.2019.60>
15. SoftUni. (2022). How SoftUni Helps Bridge the Gap Between Learners and Tech Companies [Electronic resource]. Retrieved from <https://softuni.bg> (accessed: 16.04.2025)
16. Statista. (2023). IT services market growth in Central and Eastern Europe from 2022 to 2027 [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1391076/it-services-market-growth-cee> (accessed: 16.04.2025)
17. Telerik Academy. (2021). The Telerik Academy Report on Talent Integration in Bulgaria's IT Sector [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.telerikacademy.com> (accessed: 16.04.2025)
18. Todorova, I., & Ivanov, T. (2022). The Role of Private IT Academies in Tackling Skills Mismatch in Bulgaria. *Bulgarian Journal of Labor Economics*, 6(2), 101–118.

19. World Bank. (2021). Digital Economy Diagnostic Reports – Poland, Romania, Bulgaria [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.worldbank.org> (accessed: 16.04.2025)
20. World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020 [Electronic resource]. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (accessed: 16.04.2025)
21. Bondarchuk, T. I. (2022). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Human resource management in the conditions of digital transformation]. *Ekonomika ta derzhava*, (3), 49–53. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.3.49> (in Ukrainian)
22. Kovalchuk, S. P. (2021). Tendentsii rozvytku IT-rynku v Ukraini ta kadrove zabezpechennia haluzi [Trends in the development of the IT market in Ukraine and staffing of the industry]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini*, 1(31), 75–81. [https://doi.org/10.37772/2518-7791-2021-1\(31\)-11](https://doi.org/10.37772/2518-7791-2021-1(31)-11) (in Ukrainian)