

УДК 331.54:004.9

JEL Classification: J24, J21, O33, O15

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.55-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.55-66)

Г.О. Куликов, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Цифрова трансформація ринку праці України: виклики та можливості для інноваційної зайнятості

У статті представлено результати дослідження цифрової трансформації ринку праці України в контексті глобальних та внутрішніх соціально-економічних викликів і можливостей формування інноваційної зайнятості.

На основі узагальнення сучасних наукових підходів розкрито поняття трансформації ринку праці в умовах цифрової економіки, охарактеризовано сучасні тенденції й напрями змін, зокрема поширення дистанційної, гібридної, гіг- та проєктної зайнятості, зростання ролі цифрових платформ і нових форм онлайн-підприємництва. Уточнено, що цифровізація спричиняє не лише позитивні зміни (гнучкість, доступ до глобального ринку праці, інноваційність), але й негативні наслідки, серед яких структурне безробіття, посилення цифрової нерівності, соціальна ізоляція окремих груп населення, особливо у сільських та депресивних регіонах. Особливу увагу приділено аналізу викликів цифрових змін для ринку праці України, а також територіальній нерівномірності доступу до цифрових можливостей. Показано, що мешканці сільської місцевості стикаються з перепонами у реалізації права на інноваційну працю через нестачу інфраструктури, цифрових навичок і можливостей для перепідготовки.

Запропоновано концептуальну модель розробки адаптивних кадрових стратегій для підприємств в умовах цифрової трансформації. Авторський підхід до розробки такої стратегії орієнтований на гнучке управління людським капіталом, цифрову інклюзію, підтримку безперервного навчання, інноваційної культури й корпоративного підприємництва. Підкреслено, що адаптивні HR-стратегії мають враховувати особливості ринку праці на регіональному рівні, сприяти зменшенню цифрового розриву та розширенню можливостей для всіх категорій працівників.

цифровізація, ринок праці, інноваційна зайнятість, адаптивна кадрова стратегія, гіг-економіка, фріланс, цифрові компетенції, регіональна нерівність, цифрова трансформація

Постановка проблеми. Цифрова трансформація фундаментально змінює структуру, модель функціонування ринку праці як у світі, так і в Україні. В українських реаліях ці процеси супроводжуються глибокими соціально-економічними змінами, масштабною міграцією, воєнними викликами й руйнуванням інфраструктури, що призводить до появи нових типів зайнятості, професійної мобільності, зміни форматів працевлаштування та підвищених вимог до цифрових компетенцій працівників. Проте, разом із потенціалом для створення комп'ютеризованих робочих місць і розвитку людського капіталу, цифровізація ринку праці супроводжується ризиками цифрової нерівності, вивільнення робочої сили, професійної маргіналізації, загрозою соціальної поляризації, що загалом створює виклики для інноваційної зайнятості в країні.

Актуальність дослідження, присвяченого цифровій трансформації ринку праці України та можливостям для інноваційної зайнятості, зумовлена низкою факторів. По-перше, стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює структуру економіки, висуваючи нові вимоги до навичок працівників і актуалізуючи проблему відповідності між рівнем підготовки кадрів і сучасними реаліями цифрової епохи. По-друге, специфіка українських реалій, посилена не лише глобальними тенденціями діджиталізації, а й внутрішніми викликами й загрозами, такими як повномасштабна війна, масова міграція, наслідки пандемії, значно впливає на ринок праці, поглиблює структурні дисбаланси, посилює потребу в нових підходах до організації та підтримки зайнятості. По-третє, зростання інноваційності економіки робить особливо затребуваними креативність і гнучкість працівників, а також розвиток нових форм

праці, які ґрунтуються на використанні цифрових платформ, дистанційної та гібридної роботи. Нарешті, актуальність дослідження визначає суспільний запит на забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу, подолання цифрової нерівності та впровадження сучасних освітніх і державних стратегій, кадрових стратегій підприємств для стимулювання інноваційної активності та соціальної захищеності населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідники активно аналізують трансформацію професійної структури зайнятості, вплив цифровізації на виникнення нових форм праці та зміну попиту на кваліфікації. У наукових працях висвітлюються різноманітні аспекти державної політики й демографічних викликів, що супроводжують цифрову трансформацію ринку праці й зайнятості, зокрема в умовах воєнних і післявоєнних змін (Лібанова Е., Макарова О., Курило І., Кравців В., Сторонянська І. та ін. [1-4]). Окремий напрям досліджень стосується інноваційної зайнятості: увага акцентується на формуванні нових форматів зайнятості, таких як гіге-економіка, фріланс, проектна робота, а також на процесах гібридизації форм праці та вимогах до цифрових компетенцій працівників (Петрова І., Рудакова С., Серьогіна Н., Скрипник С., Немченко Т., Дивизинюк Б. та ін. [6-10]). Публікації Семікіної М., Яненкової І., Костишиної Т. та ін. [12-14] зосереджуються на інноваційних змінах змісту праці й зайнятості під впливом цифровізації в Україні, а також на соціальних та міграційних ризиках для окремих соціальних груп [15-16].

Проте у сучасній науковій літературі потребують поглибленого вивчення тенденції та напрями цифрової трансформації ринку праці України, особливо в умовах нестабільності й структурних змін в Україні. Потребують окремого опрацювання виклики цифровізації, її наслідки для ринку праці. Вивчення цих аспектів є необхідним для розробки ефективних підходів до забезпечення інноваційної зайнятості, зміцнення трудового потенціалу та розвитку адаптивної кадрової політики.

Постановка завдання. Мета статті полягає в тому, щоб обґрунтувати особливості впливу цифрової трансформації на ринок праці України та проаналізувати можливості й виклики створення інноваційних форм зайнятості, з урахуванням довгострокових соціальних наслідків і потреби в адаптивних кадрових стратегіях для різних регіонів. Для досягнення цієї мети визначено завдання: з'ясувати основні тенденції та напрями цифрової трансформації ринку праці України, а також визначити ключові види інноваційної зайнятості, які виникають під її впливом; проаналізувати виклики цифровізації, її наслідки на ринку праці, з особливим акцентом на сільських і депресивних територіях; запропонувати загальні підходи до формування адаптивних кадрових стратегій для підприємств в умовах цифрової трансформації ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наукових джерел засвідчує, що трансформації ринку праці в сучасній науковій літературі розглядаються як глибокі й комплексні зміни у структурі, механізмах функціонування й регулюванні ринку праці, що відбуваються під впливом соціально-економічних, технологічних, демографічних, міграційних, військово-політичних чинників. На цьому акцентують увагу Лібанова Е., Черенько Л., Курило І., Кравців В., Сторонянська І., Драган І. [1; 2; 3; 4].

Під трансформацією ринку праці сучасні автори мають на увазі не лише зміну професійної структури та форм зайнятості, а й появу нових моделей працевлаштування, переорієнтацію попиту на навички, зміну законодавчих і інституційних підходів до організації праці. Так, Петрова І., Рудакова С., Серьогіна Н., Скрипник С. стверджують, що з поширенням цифровізації відбулося переосмислення цього поняття: якщо раніше основний акцент робився на структурних і галузевих зрушеннях, то тепер трансформації тісно пов'язані з впливом цифрових технологій, автоматизацією, гібридизацією і децентралізацією робочих процесів [7; 8; 9; 10]. Погоджуємося з висновком Семікіної М., Немченко Т. та інших авторів про те, що сучасна концепція

трансформацій ринку праці охоплює такі явища, як цифрова зайнятість, зростання ролі гіг-економіки та фрілансу, поява нових професій на стику інформаційних технологій і традиційних секторів, інноваційні зміни у змісті праці, а також посилення вимог до безперервного навчання та розвитку цифрових компетенцій [6; 13; 14].

Варто зауважити, що на глобальному рівні цифрові технології докорінно змінили ринки праці. Автоматизація рутинних процесів та впровадження штучного інтелекту призвели до зникнення багатьох традиційних професій, водночас сприяючи появі нових спеціальностей та зміні структури зайнятості. Зросла роль дистанційної та проєктної роботи, розвиваються міжнародні віртуальні команди, змінюється географія зайнятості – тепер трудові ресурси стають дедалі мобільнішими [2; 15; 16]. Поширення цифрових платформ для пошуку і організації праці, а також збільшення сегменту самозайнятих через онлайн-сервіси істотно впливають на гнучкість та конкуренцію на ринках праці [7; 9].

В Україні цифрові трансформації ринку праці стали помітними не відразу: тривалий час, на відміну від розвинених економік, цифрова економіка розвивалась фрагментарно. Відчутні зрушення проявилися у 2010–2020-их роках на тлі розвитку ІТ-сектора, диджиталізації державних сервісів та розширення можливостей онлайн-освіти [6; 7]. Особливо кардинальними стали зміни на ринку праці під час пандемії COVID-19: відбулося масове впровадження дистанційної та гібридної форми праці, стрімке зростання попиту на ІТ- і цифрові послуги, активізувалося онлайн-навчання та самозайнятість через цифрові платформи [4; 13; 14]. Початок повномасштабної війни поглибив ці тенденції, але водночас значно посилив структурні виклики: змінювалися географія зайнятості, демографічні структури та доступ до робочих місць у різних регіонах, посилилась нерівність щодо можливостей цифрової праці [1; 2; 11]. Дистанційна робота, самозайнятість та тимчасова гіг-економіка стали критично важливими для збереження зайнятості, особливо для населення з постраждалих і депресивних територій.

Розкриємо основні тенденції цифрової трансформації ринку праці України за допомогою схеми на рисунку 1.

Коментуючи схему на рис.1, зазначимо, що цифрова трансформація ринку праці України стала багатовимірним і динамічним процесом, що визначається глибокими зрушеннями у структурі зайнятості, попиті на кваліфікації та формах організації праці. Сучасний ринок праці поступово відходить від традиційних моделей – усе більшої ваги набувають гнучкість, дистанційність та застосування цифрових технологій у щоденній діяльності підприємств і працівників. Зміни посилюються у зв'язку з розвитком інформаційних технологій, зростанням ролі онлайн-платформ для працевлаштування та самозайнятості, а також завдяки масовому переходу на віддалену або гібридну працю під час пандемії COVID-19, що спонукало бізнес адаптуватися до нових реалій і переосмислити методи управління персоналом. Паралельно відбувається перерозподіл попиту на ринку праці, роботодавці все більше орієнтуються на цифрові навички: все більш затребуваними стають цифрова грамотність, аналітичне мислення, адаптивність і креативний підхід до виконання професійних обов'язків. З'являються нові професії та напрямки діяльності, пов'язані з ІТ, диджитал-маркетингом, аналітикою даних, інтернет-торгівлею. Активно розвивається сегмент гіг-економіки, що дозволяє поєднувати декілька видів зайнятості та отримувати дохід на фрілансі або у короткострокових проєктах. Саме цифрові платформи стають основним містком між роботодавцями і працівниками, змінюючи класичні принципи пошуку і надання роботи.

Отже, зі схеми на рис.1 випливає, що тенденції цифрової трансформації ринку праці України характеризуються посиленням впливу технологій на всі аспекти

трудових відносин, появою нових форматів і видів зайнятості, зростанням ролі цифрових компетенцій і потребою державної підтримки як для модернізації системи зайнятості, так і забезпечення соціальної справедливості в умовах динамічних змін.



Рисунок 1 – Основні тенденції цифрової трансформації ринку праці України

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукової думки [3; 4; 6; 7; 9; 10; 13; 14]

Узагальнюючи думку Лібанової Е., Черенко Л., Курило І., Семікіної М., Скрипник С., Серьогіної Н. та інших науковців, можна констатувати, що сучасна трансформація ринку праці в Україні відбувається у контексті глобальної цифровізації, але має власну динаміку та виклики, обумовлені специфічною соціально-економічною й політичною ситуацією [3; 4; 9; 10; 13].

Наступна схема, що пропонується на рис. 2, відображає основні напрями цифрової трансформації ринку праці України.

Напрями цифрової трансформації ринку праці (рис. 2) відображають сукупність процесів, які не лише змінюють технологічне обличчя трудової діяльності, а й трансформують способи пошуку роботи, взаємодію між працівниками й роботодавцями, а також вимоги до професійних компетенцій. Важливе місце у цій схемі посідає всебічний розвиток цифрових платформ працевлаштування, що відкрив простір для нових моделей співпраці, зокрема дистанційної, гібридної та проектної роботи. Саме завдяки цим платформам працівники з різних регіонів, у тому числі із сільських чи складних територій, отримують змогу долучатися до сучасної економіки

без обмежень, які раніше були пов'язані з місцем проживання або транспортною доступністю.



Рисунок 2 – Основні напрями цифрової трансформації ринку праці України

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукової думки [3; 4; 6; 7; 8; 9; 10; 12; 13; 14]

Таким чином, цифрова трансформація відкриває нові можливості для працівників та підприємств, але водночас вимагає переосмислення кадрової політики, розвитку цифрових компетенцій та адаптації до постійного оновлення технологій.

Важливо підкреслити, що перехід до цифрових форматів організації праці також супроводжується оновленням підходів до підготовки кадрів: усе більше людей навчаються онлайн, опановують нові цифрові компетенції завдяки сучасним освітнім платформам і програмам підвищення кваліфікації. Така модернізація освітнього простору стимулює появу нових професій, пов'язаних із розробкою і обслуговуванням цифрових продуктів, аналітикою даних, кібербезпекою й автоматизацією бізнес-процесів.

Ще однією важливою складовою цифрової трансформації є зміна організаційної культури та підходів до управління людським капіталом. Українські підприємства все частіше адаптують стратегії кадрового розвитку під потреби діджитал-економіки: створюють віртуальні команди, впроваджують нові інструменти для віддаленої взаємодії, стимулюють розвиток аналітичних, креативних та міждисциплінарних навичок.

Отже, ми стаємо свідками появи цілої низки видів інноваційної зайнятості, що виникають в результаті впливу цифровізації економіки на ринок праці (табл.1).

Інноваційні види зайнятості, що виникають під впливом цифровізації, відіграють стратегічну роль у формуванні сучасного ринку праці, забезпечуючи принципово новий рівень гнучкості, мобільності та доступності професійної діяльності. Гіг-економіка, фріланс, проектна зайнятість, віддалена робота, віртуальні команди та онлайн-підприємництво не лише відповідають на виклики динамічного розвитку

інформаційно-комунікаційних технологій, а й відкривають можливості для ефективної самореалізації працівників, диверсифікації їхніх джерел доходу й інтеграції у глобальні мережі співпраці поза традиційними географічними чи організаційними рамками.

Таблиця 1 - Ключові види інноваційної зайнятості, що виникають під впливом цифровізації

<i>Види інноваційної зайнятості</i>	<i>Характеристика</i>
Гіг-економіка (gig-economy)	Виконання короткострокових завдань за гнучким графіком, незалежно від роботодавця, часто через цифрові платформи
Фріланс	Самозайнята дистанційна робота, переважно у сфері ІТ, дизайну, копірайтингу та інших креативних професіях
Проектна зайнятість	Участь у тимчасових командах для реалізації окремих проєктів, актуальна для ІТ, консалтингу, реклами
Віддалена (remote) робота	Виконання службових обов'язків за межами стаціонарного офісу, використовуючи цифрові технології
Віртуальні команди	Співпраця фахівців з різних регіонів і країн над спільними проєктами у цифровому середовищі
Самозайнятість і онлайн-підприємництво	Створення власних цифрових бізнесів: інтернет-магазинів, освітніх проєктів, платформ надання послуг

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукової думки [6; 7; 8; 9; 10; 12; 13; 14]

Водночас поширення гіг-економіки та короткострокової проектної діяльності відображає явище підвищення індивідуальної гнучкості: люди дедалі частіше обирають кілька джерел доходу одночасно, комбінують основну роботу із самозайнятістю чи фрілансом. Цифрові сервіси стають стартовим майданчиком для самореалізації, розширюючи горизонти зайнятості навіть для тих, хто не має змоги здійснювати традиційний кар'єрний шлях через об'єктивні обставини чи соціально-економічні потрясіння.

Завдяки цим інноваційним моделям зайнятості (табл. 1) підсилюється адаптивність підприємств до змінного середовища, зростає конкурентоспроможність економіки, а також посилюється інклюзія та соціальна мобільність різних груп населення, у тому числі мешканців віддалених або кризових територій.

Іншими словами, інноваційні види зайнятості стають важелем розвитку трудового потенціалу країни, підтримки інноваційної динаміки та забезпечення стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації.

Отже, цифрова трансформація ринку праці України відбувається у кількох взаємопов'язаних напрямках, які формують принципово нове уявлення про зайнятість: це і явище платформи праці, популяризація гнучких форматів та проектної роботи, і модернізація системи освіти, і зміна стратегій управління персоналом. Саме комплексний вплив кожного з цих напрямів забезпечує адаптивність ринку праці до викликів сучасності та створює умови для інноваційної зайнятості в Україні.

Разом з тим, справедливо зауважити, що цифровізація оголює проблеми нерівного доступу до нових можливостей, особливо для мешканців сільських і депресивних регіонів, а також вразливих соціальних груп (табл. 2).

З таблиці 2 видно, що ключові виклики цифровізації в Україні полягають у нерівномірному доступі до цифрових ресурсів, дефіциті сучасних навичок і загостренні структурних змін у сфері зайнятості. Гостро стоїть проблема цифрової нерівності між розвинутими містами та периферією, де часто відчутно бракує інтернет-інфраструктури, сучасної техніки, якісної освіти.

Таблиця 2 – Аналіз викликів, соціальних і регіональних наслідків цифрових змін на ринку праці України

Основні цифрові виклики	Соціальні та економічні наслідки	Особливості для сільських і депресивних територій
Відсутність якісної інтернет-інфраструктури	Цифрова нерівність, соціальна ізоляція	Слабке покриття інтернетом, обмежений доступ до онлайн-послуг і працевлаштування
Дефіцит цифрових навичок та освітніх можливостей	Зростання структурного безробіття	Мало тренінгів і програм для підвищення кваліфікації, відтік молоді з регіонів
Автоматизація традиційних галузей	Скорочення робочих місць, міграція	Зникнення робочих місць на місцевих підприємствах, посилення міграції у великі міста або за кордон
Недостатній розвиток малого бізнесу та цифрових підприємств	Стагнація місцевої економіки	Низька інвестиційна привабливість, відсутність цифрових стартапів, закриття традиційних підприємств
Неадаптованість кадрових стратегій підприємств	Втрата конкурентоспроможності	Відсутність програм перепідготовки персоналу, неготовність підприємств переходити до цифрових бізнес-моделей

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукової думки [6-10; 12- 14]

Недостатня підтримка державою організації перекваліфікації кадрів й низька інвестиційна привабливість місцевого бізнесу звужують можливості реагування на швидкі технологічні зміни. Це особливо болісно відчувається у депресивних чи сільських територіях, де скорочення традиційних виробництв не супроводжується появою достатньої кількості нових робочих місць у діджитал-секторі. Наслідком такої ситуації є поглиблення регіональних дисбалансів, соціальна напруженість і ризик зростання бідності. Ці фактори посилюють ризики соціальної та професійної ізоляції, зумовлюють втрату робочих місць через автоматизацію, стимулюють масову міграцію молоді із сіл до більших міст або за кордон. Зростає ризик структурного безробіття серед фахівців, чия професійна діяльність піддається автоматизації, і є необхідність у постійному оновленні чи зміні кваліфікації. Особливо виразними ці тенденції стали після 2020 року, коли цифрові рішення та онлайн-інструменти значною мірою почали визначати життєздатність підприємств та конкурентоспроможність працівників.

Для ефективної протидії цим викликам важливо розширювати цифрову інфраструктуру, інвестувати в освіту дорослих, підтримувати стартапи й формувати адаптивні кадрові стратегії саме з урахуванням потреб периферійних регіонів.

Зауважимо, що роль цифрових змін на ринку праці значно посилюлися під впливом пандемії та війни, які стимулювали масову трудову міграцію, змусили роботодавців шукати нові підходи до збереження та розвитку людського капіталу, а працівників – опановувати нові формати зайнятості швидше, ніж будь-коли. Активізувалися практики дистанційної й гібридної праці, розширилася сфера цифрових освітніх ресурсів для підвищення кваліфікації. Одночасно цифровізація посилила вимоги до гнучкості й готовності до змін, визначаючи нову норму ринку праці та потребу в адаптивних кадрових стратегіях з урахуванням викликів часу.

Логічним продовженням аналізу цифрових викликів і наслідків для ринку праці України є питання визначення можливостей впровадження та розробки загальних підходів до формування адаптивних кадрових стратегій для підприємств в умовах цифровізації.

Поглиблення диференціації ринку праці, зумовлене цифровим проривом, показало не лише проблеми та бар'єри, а й виявило потенційні напрями для розвитку адаптивних стратегій кадрового управління. З одного боку, підприємства стикаються зі зростаючими ультрадинамічними викликами – необхідністю постійного підвищення цифрових компетенцій працівників, швидкою перекваліфікацією персоналу, пошуком ефективних моделей гнучкої зайнятості. З іншого – саме цифровізація створює можливості для оновлення HR-політик, використання сучасних інструментів дистанційного рекрутингу, розвитку корпоративного навчання та індивідуальних траєкторій професійного розвитку.

Підприємства, особливо на регіональному рівні, мають переосмислити свої кадрові стратегії та адаптувати їх до нових вимог: перейти від консервативного підходу до роботи із персоналом до побудови відкритих, інтегративних моделей, що ґрунтуються на принципах цифрової інклюзії, багатоканального навчання, сприянні самореалізації та розвитку цифрових компетентностей. Важливим також є налагодження системи безперервного навчання, підтримка внутрішньої мобільності, впровадження програм менторства, корпоративних стартапів та акцент на індивідуальних освітніх траєкторіях для співробітників різних вікових і професійних груп.

На рисунку 3 запропоновано концептуальну модель розробки адаптивних кадрових стратегій підприємств в умовах цифровізації ринку праці та поширення інноваційної зайнятості.

Наш підхід узагальнює ключові цілі, завдання, сучасні інструменти та очікувані результати при формуванні кадрових стратегій для підприємств в умовах цифровізації та розвитку інноваційної зайнятості в Україні. Концептуальна модель розробки адаптивних кадрових стратегій (рис. 3) призначена допомогти менеджерам підприємств зорієнтуватися у побудові гнучких, ефективних і соціально орієнтованих HR-політик, що враховують сучасні тенденції трансформації зайнятості внаслідок поширення цифровізації ринку праці. Реалізація запропонованого концептуального підходу тісно пов'язана із систематичною інтеграцією цифрових технологій в HR-сферу, підвищенням мотивації і залученості працівників, а також умінням оперативно реагувати на нові потреби ринку праці. В умовах стрімких процесів цифровізації на ринку праці розробка і впровадження адаптивних кадрових стратегій на підприємствах сприятиме:

- модернізації процесів управління персоналом за рахунок цифрових інструментів (автоматизація рекрутингу, HR-аналітика, використання систем штучного інтелекту);
- інвестуванню у навчання співробітників, зокрема через онлайн-платформи, корпоративні тренінги, менторство;
- впровадженню гнучких підходів до організації праці, впровадження дистанційних, гібридних і проектних моделей зайнятості;
- розвитку корпоративної культури інноваційності та створення інклюзивного і підтримуючого середовища для всіх категорій працівників;
- стратегічному плануванню кадрового потенціалу, постійному аналізу і прогнозуванню потреб у нових знаннях і навичках, а також коригуванню складу персоналу під структурні зміни бізнесу.

Зазначене сприятиме формуванню та реалізації адаптивної кадрової стратегії підприємств, спрямованої на гнучке та оперативне реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, пов'язані з цифровізацією економіки та інноваційними трансформаціями українського ринку праці.

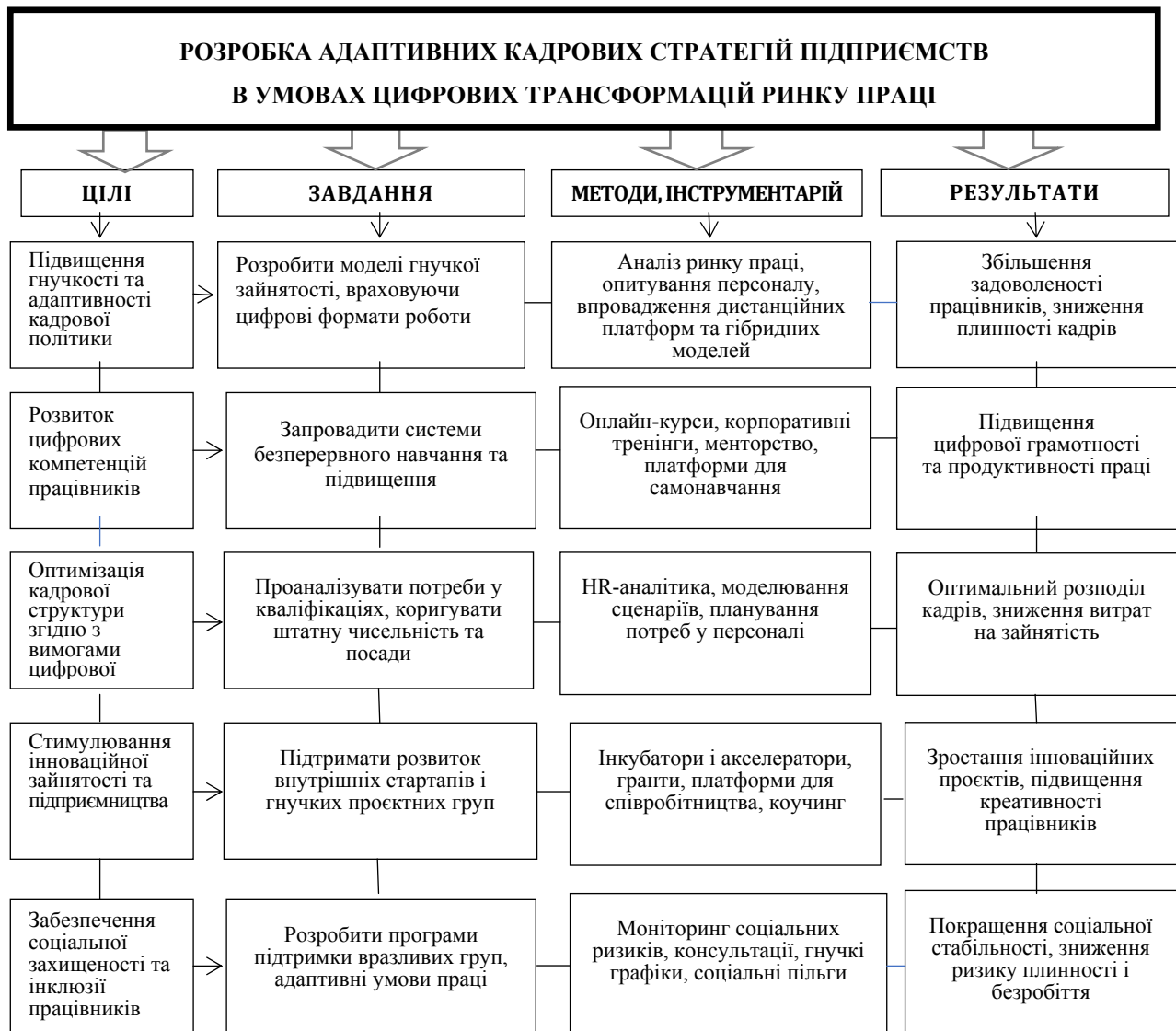


Рисунок 3 – Концептуальна модель розробки адаптивних кадрових стратегій підприємств в умовах цифрових трансформацій ринку праці та поширення інноваційної зайнятості
Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукової думки [6-10; 12-14]

Такі стратегії передбачають постійний моніторинг цифрових тенденцій, активне впровадження новітніх технологій у HR-процеси, розвиток цифрових і міждисциплінарних компетенцій співробітників, а також створення умов для швидкої перекваліфікації і професійного розвитку персоналу відповідно до нових вимог ринку праці

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що цифрова трансформація ринку праці України є складним багаторівневим процесом, який супроводжується як появою нових можливостей для інноваційної зайнятості, так і посиленням соціальних та регіональних ризиків. Вивчення сучасних тенденцій і напрямів трансформації дало змогу визначити, що цифровізація змінює характер праці, структуру попиту на кваліфікації та формати зайнятості: зростає роль гнучких моделей, дистанційної та проєктної роботи, а також цифрових платформ як каналів працевлаштування. Особливим аспектом, підтвердженим у межах дослідження, є поступове поширення нових видів інноваційної зайнятості, зокрема гіг-праці, фрілансу, проєктної зайнятості та онлайн-

підприємництва, які базуються на широкому використанні цифрових інструментів та ІКТ.

Цифрові зміни супроводжуються системними викликами з боку доступу до цифрових ресурсів, нерівності можливостей для працевлаштування, особливо в сільських і депресивних територіях. Встановлено, що ці виклики пов'язані з низьким рівнем інфраструктурного забезпечення, обмеженим доступом до навчання цифровим навичкам, відсутністю можливостей перекваліфікації, що призводить до загроз збільшення соціально-професійної ізоляції, втрати конкурентоспроможності значної частини робочої сили та її вимушеної міграції.

Значний резерв для реагування на ці виклики полягає у розробці та впровадженні адаптивних кадрових стратегій на рівні підприємств. Запропонований концептуальний підхід до формування таких стратегій ґрунтується на необхідності модернізації кадрової політики з урахуванням потреб цифрового середовища, розвитку цифрових компетенцій персоналу, використанні інструментів дистанційного управління працею, підтримці безперервного навчання та інноваційного потенціалу працівників.

Узагальнюючи результати виконаних завдань, можна стверджувати, що цифровізація ринку праці в Україні створює як умови для оновлення практики зайнятості та активізації людського потенціалу, так і потребу в системному реагуванні на соціально-просторову нерівність, структурні зрушення та нестачу адаптивних механізмів управління персоналом. У цьому контексті перспективного значення для подальших досліджень набуває пошук збалансованих підходів до поєднання цифрових інструментів, кадрових інновацій і соціальної відповідальності бізнесу на регіональному й національному рівнях.

Список літератури

1. Кравців В.С., Сторонянська І.З., Драган І. М. Соціально-економічний розвиток регіонів України в умовах трансформаційних змін. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2022. 312 с. http://ird.gov.ua/monografii/2022-Kravtsiv_Socialno-eco_rozvytok.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
2. Лібанова Е.М., Макарова О.В. Сучасні тенденції розвитку трудової міграції в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. №2(48). С. 3–20. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.003>.
3. Лібанова Е.М., Черенько Л.М., Курило І.О. Соціально-демографічні ризики і виклики в Україні: сучасний стан та пріоритети подолання. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. №3(53). С. 11–32. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2023.03.011>.
4. Лібанова Е.М., Макарова О.В., Курило І.О. Ринок праці та зайнятості в Україні: виклики воєнного часу й післявоєнної відбудови. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. №2(56). С. 7–24. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.02.007>.
5. Населення України у 2022 році: демографічний щорічник / За ред. Е.М. Лібанової. Київ: *Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України*, 2023. 210 с. http://www.idss.org.ua/publ/Pop_UA_2022.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
6. Немченко Т.А., Дивизинюк Б.М. Аспекти інноваційної трансформації змісту праці та зайнятості під впливом цифровізації економіки. *Академічні візії*. 2025. Вип. 41. С. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15256190>.
7. Петрова І. Цифрова економіка та поява цифрової зайнятості. *Електронна бібліотека Університету "КРОК"*. 2020. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0040.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
8. Рудакова С. Цифровізація відносин у сфері зайнятості. *Галицький економічний вісник*. 2021. №6. С. 243–252. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.043.
9. Сergyoga H.O. Вплив процесів цифровізації на забезпечення продуктивної зайнятості в Україні. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*. 2024. №1. http://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2024/1_2024/50.pdf. (дата звернення: 17.04.2025).
10. Скрипник С.В. Зайнятість в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. №12. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5066&i=0> (дата звернення: 17.04.2025).

11. Сторонянська І.З., Бенівська Л.Я. Демографічна ситуація в регіонах України: сучасні тенденції й проблеми. *Регіональна економіка*. 2023. №1. С. 10–22. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-2>.
12. Яненко І.Г. Цифрова трансформація промисловості: основні технологічні тренди і вплив на зайнятість. *Проблеми економіки*. 2017. №4. С. 179–184. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-179_184.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
13. Семикіна М.В., Сікорак В.І., Сікорак І.О. Інноваційні зміни у змісті праці та зайнятості в умовах діджиталізації та руху в ЄС. *Науковий вісник Львівської академії*. Серія: економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць. 2023. Вип.8. С. 29–40. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/5.pdf> (дата звернення: 17.04.2025).
14. Семикіна М.В., Савеленко Г.В., Костишина А.І. Цифровізація економіки та зайнятості в умовах руху України до ЄС. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького*. 2022. Т.26. №3–4. С. 12–22. <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/356> (дата звернення: 17.04.2025).
15. Natalia V. Trusova, Maryna V. Semykina, Oleksandra S. Gumeniuk. Labor force transit in the migration system: changes and reproduction of social-labor relations. *Acta Geographica Universitatis Comenianae*. Vol. 66, 2022, No. 2, pp. 203–232. <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226286373> (дата звернення: 17.04.2025).
16. Shulha O., Kostyshyna T., Semykina M., Katan L., Smirnova H. Modeling of social risks in the labor sphere. *Risk and Financial Management*. 2021, 14(10), 488. <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/10/488/htm> (дата звернення: 17.04.2025).

References

1. Kravtsiv, V.S., Storonianska, I.Z., & Drahan, I.M. (2022). *Socio-Economic Development of the Regions of Ukraine Under Transformational Changes*. Lviv: Dolishniy Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine, 312 p. http://ird.gov.ua/monografii/2022-Kravtsiv_Socialno-eco_rozvytok.pdf [in Ukrainian].
2. Libanova, E.M., & Makarova, O.V. (2022). Current Trends in Labor Migration Development in Ukraine. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 2(48), 3–20. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.003>
3. Libanova, E.M., Cherenko, L.M., & Kurylo, I.O. (2023). Social and Demographic Risks and Challenges in Ukraine: Current State and Priorities for Overcoming. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 3(53), 11–32. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.15407/dse2023.03.011>.
4. Libanova, E.M., Makarova, O.V., & Kurylo, I.O. (2024). Labor Market and Employment in Ukraine: Challenges of Wartime and Postwar Recovery. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 2(56), 7–24. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.15407/dse2024.02.007>.
5. Libanova E.M. (Ed.). (2023) *Population of Ukraine in 2022: Demographic Yearbook*. Kyiv: Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine, 210 p. http://www.idss.org.ua/publ/Pop_UA_2022.pdf [in Ukrainian]
6. Nemchenko, T.A., & Dyvyznyiuk, B.M. (2025). Aspects of Innovative Transformation of the Content of Labor and Employment under the Influence of Digitalization of the Economy. *Akademichni vizii*, 41, 5–18. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.5281/zenodo.15256190>.
7. Petrova, I. (2020). *Digital Economy and the Emergence of Digital Employment*. Elektronna biblioteka Universytetu "KROK". https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0040.pdf [in Ukrainian]
8. Rudakova, S. (2021). Digitalization of Employment Relations. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 6, 243–252. [in Ukrainian] https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.043.
9. Seriohina, N.O. (2024). The Impact of Digitalization Processes on Ensuring Productive Employment in Ukraine. *Aktualni problemy u sferi publichnoho upravlinnia*, 1. http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/50.pdf [in Ukrainian]
10. Skrypnyk, S.V. (2021). Employment in the Conditions of the Digital Economy. *Ekonomika ta derzhava*, 12. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5066&i=0> [in Ukrainian]
11. Storonianska, I.Z., & Benivska, L.Ya. (2023). Demographic Situation in the Regions of Ukraine: Current Trends and Issues. *Rehionalna ekonomika*, 1, 10–22. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-2>.
12. Yanenkova, I.H. (2017). Digital Transformation of Industry: Main Technological Trends and Impact on Employment. *Problemy ekonomiky*, 4, 179–184. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-179_184.pdf [in Ukrainian]
13. Semykina, M.V., Sikoraka, V.I., & Sikoraka, I.O. (2023). Innovative Changes in the Content of Labor and Employment under Digitalization and European Integration. *Nauk. visnyk Lotnoi akademii. Serii:*

- ekonomika, menedzhment ta pravo*, 8, 29–40. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/5.pdf> [in Ukrainian]
14. Semykina, M.V., Savelienko, H.V., & Kostyshyna, A.I. (2022). Digitalization of Economy and Employment in the Context of Ukraine's European Integration. *Visnyk ChNU im. B. Khmelnytskoho*, 26(3–4), 12–22. <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/356> [in Ukrainian]
 15. Trusova, N.V., Semykina, M.V., & Gumeniuk, O.S. (2022). Labor force transit in the migration system: changes and reproduction of social-labor relations. *Acta Geographica Universitatis Comenianae*, 66(2), 203–232. <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226286373> [in English]
 16. Shulha, O., Kostyshyna, T., Semykina, M., Katan, L., & Smirnova, H. (2021). Modeling of social risks in the labor sphere. *Risk and Financial Management*, 14(10), 488. <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/10/488/htm> [in English]

Hleb Kulykov, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Digital Transformation of Ukraine's Labor Market: Challenges and Opportunities for Innovative Employment

The article presents the results of a study on the digital transformation of Ukraine's labor market in the context of global and internal socio-economic challenges and the opportunities for the development of innovative employment.

Based on a synthesis of contemporary academic approaches, the article defines the concept of labor market transformation in the digital economy and outlines the current trends and directions of change, including the spread of remote, hybrid, gig, and project-based work, the growing importance of digital platforms, and new forms of online entrepreneurship. It is emphasized that digitalization leads not only to positive changes (flexibility, access to the global labor market, innovation) but also to negative consequences such as structural unemployment, increased digital inequality, and social isolation of certain population groups, particularly in rural and economically depressed regions. Special attention is given to the analysis of digitalization challenges for Ukraine's labor market and the territorial unevenness in access to digital opportunities. It is shown that rural residents face significant barriers in exercising their right to innovative employment due to poor infrastructure, lack of digital skills, and limited opportunities for retraining.

The article proposes a conceptual model for developing adaptive HR strategies for enterprises amid digital transformation. The author's approach to such a strategy focuses on flexible human capital management, digital inclusion, lifelong learning, fostering an innovation-oriented culture, and supporting corporate entrepreneurship. It is underscored that adaptive HR strategies should take into account regional labor market characteristics, help reduce the digital divide, and expand employment opportunities for all categories of workers.

Digitalization, labor market, innovative employment, adaptive HR strategy, gig economy, freelance, digital skills, regional inequality, digital transformation

Одержано (Received) 19.04.2025

Прорецензовано (Reviewed) 10.05.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025