

УДК 331.108:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-14-22>**Соколов А. В.**

кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри економіки та митної справи,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4236-5617>

Andrii Sokolov

National University Zaporizhzhia Polytechnic

Карпенко О. І.

здобувач третього рівня вищої освіти (PhD),
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2262-4004>

Oleksandr Karpenko

National University Zaporizhzhia Polytechnic

Науменко О. О.

здобувач третього рівня вищої освіти (PhD),
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9225-7246>

Oleksandr Naumenko

National University Zaporizhzhia Polytechnic

ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

CHALLENGES AND STRATEGIES OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF LABOUR MARKET DIGITALIZATION

Анотація. Стаття присвячена аналізу викликів та стратегій управління людським капіталом підприємств в умовах цифровізації ринку праці України. Обґрунтовано, що цифровізація економіки, поширення автоматизації, цифрових платформ та інструментів штучного інтелекту зумовлюють структурні зміни попиту на працю, зміну змісту трудових функцій і підвищення вимог до якості людського капіталу. Показано, що в сучасних умовах саме людський капітал виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та фінансової стійкості підприємств. Акцентовано увагу на специфіці цифрової трансформації ринку праці в Україні, яка ускладнюється наслідками війни, демографічними втратами, дефіцитом робочої сили, нерівномірним розвитком цифрової інфраструктури та обмеженим доступом підприємств до фінансових ресурсів. Зазначено, що ці чинники посилюють ризики структурного дисбалансу на ринку праці та загострюють проблему невідповідності між потребами роботодавців і наявними компетентностями працівників. Визначено ключові виклики управління людським капіталом, зокрема дефіцит цифрових компетентностей, низький рівень використання інструментів штучного інтелекту, кіберзагрози, неадаптованість кадрових стратегій до гнучких форм зайнятості та цифрових форматів організації праці. У статті систематизовано основні стратегії управління людським капіталом підприємств в умовах цифровізації ринку праці, серед яких стратегії розвитку цифрових компетентностей персоналу, стратегії цифровізації HR-процесів та інтеграції штучного інтелекту в управлінські рішення, стратегії запровадження гнучких моделей зайнятості, а також стратегії залучення та утримання талантів. Стратегії управління людським капіталом підприємств в умовах цифрової трансформації ринку праці мають комплексний характер і повинні реалізовуватися у взаємозв'язку між собою. Доведено, що комплексна реалізація зазначених стратегій сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та ефективному використанню потенціалу людського капіталу.

Ключові слова: людський капітал; цифровізація ринку праці; управління персоналом; цифрові компетентності; конкурентоспроможність підприємств; штучний інтелект; цифрова трансформація.

Abstract. The article is devoted to the analysis of challenges and strategies of human capital management of enterprises under the conditions of labor market digitalization in Ukraine. It is substantiated that the digitalization of the economy, the spread of automation, digital platforms, and artificial intelligence tools lead to structural changes in labor demand, transformation of job content, and increasing requirements for the quality of human capital. It is shown that under contemporary conditions human capital acts as a key factor in ensuring enterprise competitiveness, innovative development, and financial sustainability. Special attention is paid to the specific features of labor market digital transformation in Ukraine, which are complicated by the consequences of the war, demographic losses, labor shortages, uneven development of digital infrastructure, and limited access of enterprises to financial resources. It is noted that these factors intensify the risks of structural imbalances in the labor market and exacerbate the problem of mismatch between employers' needs and the existing competencies of the workforce. The key challenges of human capital management are identified, including the deficit of digital competencies, the low level



of adoption of artificial intelligence tools, cybersecurity threats, and the insufficient adaptation of HR strategies to flexible forms of employment and digital formats of work organization. The article systematizes the main strategies of human capital management of enterprises under labor market digitalization, including strategies for the development of employees' digital competencies, strategies for the digitalization of HR processes, strategies for the implementation of flexible employment models, the integration of artificial intelligence into managerial decision-making, as well as talent attraction and retention strategies. Human capital management strategies under the conditions of labor market digital transformation are comprehensive in nature and should be implemented in close interrelation. It is proven that the integrated implementation of these strategies contributes to increasing enterprises' adaptability to changes in the external environment and to the effective utilization of human capital potential.

Keywords: human capital; labor market digitalization; human capital management; digital competencies; enterprise competitiveness; artificial intelligence; digital transformation.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація ринку праці в Україні відбувається в умовах високої економічної та соціальної турбулентності, зумовленої воєнними викликами, структурними змінами в зайнятості та загостренням дефіциту робочої сили. Прискорення впровадження цифрових технологій, поширення дистанційних і гібридних форм зайнятості, використання цифрових платформ і автоматизованих інструментів управління істотно змінюють вимоги до якості людського капіталу та механізмів його відтворення на рівні підприємств. За таких умов людський капітал перетворюється на ключовий чинник забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Водночас на практиці спостерігається поглиблення розриву між темпами цифровізації ринку праці та здатністю підприємств адаптувати системи управління людським капіталом до нових технологічних і організаційних реалій. Емпіричні дані засвідчують наявність стійкого дефіциту працівників із належним рівнем цифрових компетенцій, поширення явища невідповідності навичок вимогам роботодавців (skills mismatch), а також обмежене використання інструментів глибокої цифровізації, зокрема рішень на основі штучного інтелекту, для підвищення продуктивності праці. Це свідчить про незавершеність процесів цифрової трансформації та недостатню готовність людського капіталу до роботи в умовах цифровізованого ринку праці.

Проблемність ситуації посилюється тим, що значна частина наукових досліджень зосереджується або на макrorівневому аналізі трансформації ринку праці, або на мікрорівневих аспектах управління персоналом, залишаючи поза увагою взаємозв'язок між цифровими змінами в середовищі зайнятості та стратегічними рішеннями підприємств щодо розвитку людського капіталу. Відсутність системного бачення цього взаємозв'язку ускладнює формування ефективних стратегій управління людським капіталом, здатних забезпечити адаптацію підприємств до викликів цифрової трансформації ринку праці.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в поглибленому дослідженні викликів і стратегій управління людським капіталом підприємств у контексті цифрової трансформації ринку праці з урахуванням сучасних емпіричних даних. Розв'язання цієї проблеми є необхідною передумовою підвищення ефективності використання людського капіталу, зростання продуктивності праці та забезпечення конкурентних позицій підприємств у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації ринку праці та управління людським капіталом активно досліджується у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі.

Українські науковці зосереджують увагу на трансформації ринку праці під впливом цифрових технологій. Зокрема, Черьомухіна О., Чалюк Ю. та Кириленко В. аналізують зміни форм зайнятості та вимог до працівників у процесі цифровізації [1]. Куликов Г. О. розглядає цифрову трансформацію ринку праці України крізь призму викликів і можливостей розвитку інноваційної зайнятості [4], а Христенко О. та Просович О. акцентують увагу на зміні структури попиту на працю та зростанні значущості цифрових навичок [7].

Вагомий аналітичний внесок зроблено міжнародними організаціями, зокрема Міжнародною організацією праці, Світовим банком, Європейським інвестиційним банком, тощо [2; 3; 5; 6].

Питання ролі людського капіталу у забезпеченні розвитку та конкурентоспроможності підприємств висвітлено у праці Кісь С. Я. та ін., де доведено його визначальне значення для сталого розвитку [9]. Галузеві аспекти розвитку людського капіталу в умовах цифровізації досліджуються у роботах Птащенко О. В., Шершенюк О. М. [10] та Мельничук В. Е., яка акцентує увагу на значенні цифрових компетентностей для реалізації цифрових стратегій підприємств [11].

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, у наявних дослідженнях недостатньо систематизовано взаємозв'язок між викликами цифровізації ринку праці та стратегічними підходами до управління людським капіталом підприємств, особливо з урахуванням українських реалій воєнного та післявоєнного періоду. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на комплексне обґрунтування стратегій управління людським капіталом підприємств в умовах цифрової трансформації ринку праці, що й визначає актуальність даної статті.

Метою статті є обґрунтування теоретичних аспектів управління людським капіталом підприємств в умовах цифровізації ринку праці, з акцентом на аналіз ключових викликів, а також розробка стратегій адаптації управління людським капіталом підприємств для підвищення конкурентоспроможності та мінімізації соціально-економічних ризиків в українському контексті.

Виклад основного матеріалу. Наслідками цифровізації економіки є трансформація структури попиту на працю, змісту трудової діяльності та вимог до якості людського капіталу. Поширення автоматизації, цифрових платформ, аналітики даних і штучного інтелекту змінює характер праці, підсилює роль знаннево-інтенсивних видів діяльності та актуалізує потребу в безперервному оновленні професійних компетенцій. За таких умов ринок праці стає чутливим до темпів і глибини цифрових змін, що відбуваються в економіці.

У сучасних наукових та аналітичних дослідженнях цифрова трансформація розглядається як довгостроковий структурний процес, що змінює логіку функціонування економічних систем, способи створення вартості та взаємодію між економічними агентами [1].

Міжнародні організації, зокрема Міжнародна організація праці (МОП) та Світовий банк (World Bank), акцентують увагу на тому, що цифровізація виходить за межі технологічних інновацій і охоплює трансформацію інституційних механізмів, ринків і соціально-трудових відносин. Ключовою умовою ефективності цифрових змін визначається узгоджений розвиток цифрових технологій, людського капіталу та організаційних процесів.

Аналітичні підходи Світового банку підкреслюють, що цифрові технології створюють потенціал для підвищення продуктивності та інклюзивності розвитку, однак за відсутності належних інвестицій у навички та освіту можуть поглиблювати нерівність на ринку праці та формувати стійкі дисбаланси між попитом і пропозицією робочої сили [2].

Цифровізація ринку праці, у свою чергу, розглядається як адаптаційна реакція системи зайнятості на цифрові трансформації економіки. За підходами МОП, вона проявляється через зміну форм і умов зайнятості, поширення дистанційної та платформної праці, цифровізацію процесів рекрутингу, управління персоналом і моніторингу результативності праці. Такі зміни трансформують традиційні моделі трудових відносин, актуалізуючи питання гнучкості, безпеки зайнятості та захисту прав працівників у цифровому середовищі [3]. У цьому контексті особливу увагу слід зосередити на зростанні ролі цифрових навичок, здатності до безперервного навчання, професійної мобільності та адаптивності працівників.

Серед провідних тенденцій цифровізації ринку праці можна виокремити поширення дистанційної та гібридної зайнятості, зростання значення цифрових платформ для організації праці, а також підвищення попиту на працівників із розвиненими цифровими компетенціями. Водночас наголошується на тому, що цифровізація сприяє зміні характеру трудових функцій, зростанню частки інтелектуальної та проєктної праці, а також підвищенню значущості безперервного професійного навчання як умови збереження конкурентоспроможності людського капіталу [4, с. 55–66]

Емпіричні дослідження підтверджують, що цифровізація економіки є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств. Компанії, які пройшли цифрову трансформацію, демонструють вищі показники продуктивності праці порівняно з підприємствами, що функціонують у традиційних бізнес-моделях. Такі компанії характеризуються більш високим рівнем інноваційності, що забезпечує їм додаткові конкурентні переваги на ринку. У результаті цифровізація сприяє впровадженню сучасних управлінських методів, прискоренню темпів зростання, а також створенню додаткових і, як правило, більш високооплачуваних робочих місць. Така тенденція має певний парадоксальний характер, оскільки впровадження цифрових технологій, з одного боку, сприяє автоматизації виробничих процесів і зменшенню потреби в ручній праці, а з іншого – стимулює створення нових робочих місць. Це пояснюється необхідністю управління, обслугову-

вання та постійної оптимізації цифрової інфраструктури підприємств.

Застосування цифрових технологій зумовлює зростання попиту на спеціалізований персонал, зокрема на дата-аналітиків, фахівців з кібербезпеки, розробників програмного забезпечення, експертів з хмарних обчислень та працівників служб IT-підтримки. У межах традиційних бізнес-моделей такі професійні ролі або були відсутні, або мали другорядне значення. В умовах цифровізації вони стають критично важливими для забезпечення безперервності бізнес-процесів, інформаційної безпеки та ефективного функціонування цифровізованих систем [5].

Важливим аспектом цифрової трансформації зайнятості є також зміна співвідношення між завданнями, що виконуються переважно людьми, та завданнями, які виконуються з використанням технологій. За наявними оцінками, сьогодні 47% робочих завдань виконуються людьми, 22% – машинами, а 30% – у комбінованому форматі. Водночас прогнозується, що до 2030 року частка завдань, виконуваних людьми, скоротиться до 33%, тоді як частка машинної та комбінованої праці зросте до 34% і 33% відповідно [6]. Це свідчить про подальше поглиблення процесів автоматизації та перерозподіл функцій між людиною і технологіями.

Зазначена тенденція вже сьогодні реалізується через впровадження автоматизованих робочих місць, що дозволяє підприємствам суттєво підвищувати продуктивність людської праці. Ще у 2015 році компанія McKinsey у своєму аналітичному звіті наголошувала, що підприємства, здатні створювати та ефективно організовувати автоматизовані робочі місця, отримують стійкі конкурентні переваги. Подальший розвиток цієї ідеї відображено у сучасних дослідженнях штучного інтелекту, де запропоновано концепцію «супер-агентності на робочому місці» (Superagency in the workplace), що передбачає розширення можливостей працівників шляхом інтеграції ШІ у робочі процеси. У межах цієї концепції формується нова модель взаємодії людини і машини, спрямована на розвиток нових навичок і способів організації праці, що свідчить про якісно новий етап еволюції автоматизованого робочого місця [7].

Цифровізація ринку праці в Україні суттєво прискорилася під впливом воєнних викликів і кадрового дефіциту. За оцінками [8], у 2023 році чисельність робочої сили скоротилася майже на 40% порівняно з довоєнним періодом, що істотно загострило конкуренцію за людський капітал та актуалізувало потребу в працівниках із цифровими компетенціями.

Водночас дані опитувань роботодавців свідчать про зростання структурних дисбалансів: 74% підприємств у 2024 році повідомили про дефіцит кадрів, при цьому 16% роботодавців зазначили нестачу необхідних кваліфікацій у кандидатів, а 11% – недостатній рівень компетентностей у наявного персоналу.

У відповідь на ці виклики понад дві третини компаній впроваджують програми перенавчання та підвищення кваліфікації працівників, а понад 50% підприємств оптимізують робочі процеси з використанням цифрових інструментів з метою підвищення продуктивності праці.

Попри загальне прискорення процесів цифровізації ринку праці, рівень упровадження інструментів штуч-

ного інтелекту в діяльність українських підприємств залишається обмеженим. Емпіричні дані свідчать, що лише 13% опитаних роботодавців розглядають оптимізацію бізнес-процесів із використанням інструментів штучного інтелекту як спосіб подолання кадрової та організаційної кризи [8]. Така ситуація контрастує з глобальними тенденціями, де впровадження великих мовних моделей і ШІ-рішень дедалі частіше використовується для підвищення продуктивності праці, автоматизації рутинних операцій і підтримки управлінських рішень.

Низька частка підприємств, орієнтованих на використання ШІ, свідчить не стільки про технологічну недоступність відповідних рішень, скільки про обмежену готовність людського капіталу до їх практичного застосування. Дефіцит працівників із цифровими та аналітичними компетенціями, недостатній рівень управлінської обізнаності щодо потенціалу ШІ, а також високий рівень невизначеності воєнного періоду стримують глибоку цифрову трансформацію підприємств. У цих умовах штучний інтелект поки що не виступає повноцінним інструментом підвищення продуктивності праці, а використовується фрагментарно й переважно у великих компаніях або окремих секторах.

Таким чином, обмежене застосування інструментів штучного інтелекту на українському ринку праці є важливим індикатором незавершеності цифрової трансформації та водночас підтверджує зростання вимог до конкурентного людського капіталу. Подальше поширення ШІ-рішень потребує цілеспрямованих інвестицій у розвиток цифрових навичок працівників, формування культури інновацій та інтеграції технологічних рішень у системи управління людським капіталом підприємств.

Це підтверджує, що цифровізація ринку праці супроводжується якісною трансформацією вимог до конкурентного людського капіталу, де вирішального значення набувають цифрові навички, здатність до адаптації та безперервного навчання.

Саме через людський капітал відбувається трансформація інвестицій у технології та цифрові рішення у реальні економічні результати: підвищення продуктивності праці, зниження витрат та зростання прибутковості. Рівень професійних знань, навичок, інноваційної активності та здатності персоналу до адаптації безпосередньо впливає на ефективність використання інших ресурсів підприємства, зокрема капіталу, технологій і інформації. Конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації значною мірою визначається їх здатністю формувати та утримувати висококваліфікований персонал, здатний до інноваційної діяльності, стратегічного мислення та ефективного управління змінами. Підприємства з розвиненим людським капіталом швидше впроваджують інновації, адаптуються до змін кон'юнктури ринку та формують унікальні організаційні компетенції, які складно відтворити конкурентам [9, с. 52–31].

Цифровізація ринку праці виступає каталізатором багатомірної трансформації людського капіталу підприємств, змінюючи його структуру, зміст і функціональну роль у забезпеченні розвитку, конкурентоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Вона зумовлює комплексну трансформацію людського капіталу підприємств, що прояв-

ляється у зміні підходів до розвитку персоналу, організації виробничих процесів, управління даними та мотивації працівників.

Одним із ключових напрямів таких змін є модернізація системи підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Використання дистанційних форматів навчання, мобільних освітніх додатків, а також технологій віртуальної та доповненої реальності дає змогу відтворювати реальні виробничі умови без відриву від основної діяльності. Це сприяє безперервному розвитку професійних компетенцій працівників і підвищує їхню адаптивність до швидких технологічних змін.

Важливим аспектом трансформації людського капіталу є оптимізація виробничих процесів за рахунок автоматизації та впровадження цифрових технологій. Застосування автоматизованих систем управління, технологій Інтернету речей (IoT) для моніторингу обладнання та процесів дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити вплив людського фактора та змінює вимоги до компетентностей персоналу. У таких умовах зростає попит на працівників, здатних працювати з цифровими системами, контролювати автоматизовані процеси та оперативно реагувати на відхилення.

Цифровізація також трансформує підходи до управління та аналізу даних на підприємствах. Використання сучасних систем управління та інструментів аналізу великих даних розширює аналітичні можливості персоналу й підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Відповідно, людський капітал набуває нової якості, поєднуючи професійні знання з цифровими та аналітичними компетентностями, що стає важливим джерелом конкурентних переваг підприємства.

Окремим напрямом трансформації людського капіталу є зміна підходів до залучення та утримання молодих спеціалістів. Цифровізація ринку праці формує запит на технологічність, інноваційність та прозорі кар'єрні можливості, які розглядаються молоддю як ключові фактори при виборі роботодавця. Підприємства, що активно впроваджують цифрові рішення, отримують переваги у формуванні привабливого іміджу роботодавця та оновленні якісного складу персоналу.

Цифрові технології також позитивно впливають на умови праці та рівень задоволеності працівників. Запровадження гнучкого графіка роботи, дистанційних форм зайнятості та зниження фізичних навантажень завдяки автоматизації сприяють підвищенню якості трудового життя. Додатково використання інтерактивних платформ і мотивуючих програм стимулює залученість персоналу, посилює внутрішню мотивацію та формує нову модель взаємодії між працівниками й роботодавцем [10, с. 56–64].

Процеси цифровізації ринку праці в Україні супроводжуються низкою системних викликів, які істотно ускладнюють управління людським капіталом на рівні підприємств. Насамперед це стосується інфраструктурних обмежень, зокрема нерівномірного доступу до якісної інтернет-інфраструктури, особливо у віддалених та сільських регіонах. Обмежена пропускна здатність мереж, перебої зі зв'язком, а також відсутність сучасної техніки й цифрового обладнання знижують можливості впровадження дистанційних форматів роботи, онлайн-навчання персоналу та використання цифрових HR-інструментів.

Вагомим стримувальним фактором виступають фінансові обмеження підприємств, що особливо гостро проявляються у малому та середньому бізнесі. Високі витрати на впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів, навчання персоналу та підтримку цифрової інфраструктури обмежують інвестиції в розвиток людського капіталу. У результаті підприємства часто відкладають цифрову трансформацію або реалізують її фрагментарно, що знижує ефективність управління персоналом і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Окремим викликом для управління людським капіталом є проблема безпеки даних. Активне використання цифрових платформ, хмарних сервісів та систем управління персоналом підвищує ризики кібератак і витоку конфіденційної інформації. Відсутність належних систем кіберзахисту та низький рівень обізнаності працівників щодо інформаційної безпеки створюють додаткові загрози для стабільного функціонування підприємств і довіри з боку персоналу.

Суттєвим бар'єром цифрової трансформації людського капіталу залишається недостатній рівень цифрової грамотності працівників. Дефіцит цифрових навичок, обмежені можливості для підвищення кваліфікації та нерівний доступ до якісних освітніх програм ускладнюють адаптацію персоналу до нових умов праці. Це особливо актуально для підприємств традиційних галузей, де автоматизація виробничих процесів змінює структуру зайнятості та підвищує вимоги до компетентностей працівників.

Крім того, управління людським капіталом ускладнюється неадаптованістю кадрових стратегій підприємств до умов цифрової економіки. Багато підприємств продовжують використовувати традиційні підходи до планування персоналу, мотивації та оцінювання ефективності праці, які не враховують зростання ролі дистанційної зайнятості, цифрових форм взаємодії та нових професій. Недостатній розвиток малого бізнесу та цифрових підприємств також обмежує можливості формування інноваційного середовища для розвитку людського капіталу.

Додатковим чинником виступають законодавчі та регуляторні бар'єри, зокрема недосконалість нормативно-правової бази у сфері цифрової зайнятості, захисту даних та використання сучасних форм організації праці. Невизначеність правового поля стримує підприємства від активного впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом та знижує ефективність реалізації кадрових стратегій [4, с. 55–66; 10, с. 56–64].

У таких умовах стає очевидним, що подолання зазначених викликів неможливе в межах традиційних моделей управління персоналом. Цифровізація ринку праці потребує переходу до стратегічно орієнтованого управління людським капіталом, яке передбачає інтеграцію цифрових технологій, розвиток нових компетентностей, оновлення мотиваційних механізмів і формування гнучких кадрових стратегій, здатних забезпечити адаптивність підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність обґрунтування та систематизації стратегій управління людським капіталом підприємств в умовах цифрової трансформації ринку праці, спрямованих на підвищення

конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

Стратегії цифровізації підприємств і рівень цифрових компетентностей працівників перебувають у тісному взаємозв'язку, який має як прямий, так і зворотний характер. З одного боку, реалізація будь-якої стратегії цифровізації передбачає наявність у персоналу відповідного рівня цифрових знань і навичок, необхідних для впровадження та використання цифрових технологій. З іншого боку, саме працівники, які володіють достатніми цифровими компетентностями, здатні ініціювати, розробляти та реалізовувати цифрові стратегії на рівні підприємства. Таким чином, цифрові компетентності персоналу виступають одночасно передумовою та результатом цифрової трансформації підприємств [11, с. 91–99].

Системні виклики цифровізації ринку праці, зокрема дефіцит цифрових компетентностей, інфраструктурні та фінансові обмеження, автоматизація традиційних видів діяльності й трансформація форм зайнятості, актуалізують необхідність переосмислення підходів до управління людським капіталом підприємств. У сучасних умовах саме підприємство виступає ключовим рівнем реалізації цифрової трансформації, оскільки на цьому рівні поєднуються технологічні рішення, організаційні процеси та людський потенціал. Відповідно, ефективність цифровізації ринку праці значною мірою залежить від здатності підприємств формувати та впроваджувати комплексні стратегії управління людським капіталом, орієнтовані на розвиток компетентностей, гнучкість і адаптивність персоналу. Ключові стратегії управління людським капіталом підприємств в умовах цифровізації ринку праці наведено в таблиці 1.

Однією з ключових стратегій у цьому контексті є стратегія розвитку цифрових компетентностей персоналу, яка передбачає системне впровадження програм підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів (перенавчання та підвищення кваліфікації). Умови цифрової трансформації зумовлюють необхідність безперервного навчання працівників, спрямованого не лише на формування базової цифрової грамотності, а й на розвиток аналітичних навичок, уміння працювати з даними, цифровими платформами та автоматизованими системами. Реалізація цієї стратегії дозволяє підприємствам зменшити ризики кадрового дефіциту, підвищити продуктивність праці та забезпечити адаптацію персоналу до швидких технологічних змін.

Окрему роль у контексті цифрової трансформації ринку праці відіграє стратегія гнучкої організації праці, що передбачає запровадження дистанційних і гібридних форм зайнятості, проектно організації роботи та результатоорієнтованих моделей оцінювання праці. Гнучкість організації праці дозволяє підприємствам розширити доступ до трудових ресурсів, зменшити вплив територіальних обмежень і підвищити привабливість робочих місць для висококваліфікованих фахівців. Для працівників така стратегія створює умови для кращого балансу між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на мотивацію та рівень задоволеності працею.

Важливим напрямом стратегічного управління людським капіталом є стратегія цифровізації HR-процесів, що охоплює впровадження електронного рекрутингу,

Таблиця 1 – Стратегії управління людським капіталом підприємств в умовах цифрової трансформації ринку праці

Стратегія	Ключовий зміст	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект для підприємства
Розвитку цифрових компетентностей	Перенавчання, підвищення кваліфікації, безперервне навчання	Онлайн-курси, VR/AR, корпоративні платформи	Підвищення продуктивності, адаптивність персоналу
Гнучкої організації праці	Дистанційна та гібридна зайнятість	Цифрові комунікаційні платформи	Залучення талантів, зростання мотивації
Цифровізації HR-процесів	Автоматизація управління персоналом, підтримка управлінських рішень	HRM-системи, HR-аналітика, ШІ-аналітика, автоматизація HR	Прозорість рішень, оптимізація витрат, підвищення ефективності управління
Утримання та залучення талантів	Бренд роботодавця, кар'єрні траєкторії	Цифрові канали комунікації	Зниження плинності, кадрова стабільність

Джерело: складено авторами

цифрових систем управління персоналом та інструментів HR-аналітики. Використання цифрових платформ дозволяє оптимізувати процеси добору, оцінювання та розвитку персоналу, підвищити прозорість управлінських рішень і зменшити адміністративні витрати. HR-аналітика, у свою чергу, забезпечує можливість прогнозування потреб у персоналі, оцінювання ефективності навчальних програм та формування обґрунтованих кадрових стратегій на основі даних.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває стратегія інтеграції штучного інтелекту в управління людським капіталом. Йдеться не про заміщення працівників, а про формування моделі «людина + ШІ», за якої цифрові інструменти використовуються для підтримки управлінських рішень, автоматизації рутинних HR-функцій і підвищення ефективності праці. Штучний інтелект може застосовуватися для аналізу великих масивів кадрових даних, прогнозування плинності персоналу, персоналізації навчальних траєкторій і підвищення об'єктивності оцінювання результатів праці. Водночас успішна реалізація цієї стратегії потребує розвитку відповідних цифрових компетентностей персоналу та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки.

Завершальним, але не менш важливим стратегічним напрямом є стратегія утримання та залучення талантів, орієнтована на формування привабливого іміджу роботодавця в цифровому середовищі. Умови цифровізації ринку праці посилюють конкуренцію за кваліфіковані кадри, що змушує підприємства переглядати підходи до мотивації, кар'єрного розвитку та організації праці. Використання цифрових каналів комунікації, прозорих кар'єрних траєкторій і індивідуалізованих мотиваційних програм сприяє підвищенню лояльності персоналу та зниженню ризиків втрати ключових фахівців.

Таким чином, стратегії управління людським капіталом підприємств в умовах цифрової трансформації ринку праці мають комплексний характер і повинні реалізовуватися у взаємозв'язку між собою. Їх впровадження дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки цифровізації, а й перетворити людський капітал на ключове джерело конкурентоспроможності,

інноваційного розвитку та фінансової стійкості підприємств.

Висновки. Цифровізація ринку праці в Україні є потужним каталізатором трансформації економіки, який одночасно відкриває нові можливості для зростання продуктивності та інновацій, але й генерує суттєві виклики, пов'язані з дефіцитом компетентностей, інфраструктурними обмеженнями та регіональними диспропорціями. Аналіз наслідків цифрових змін свідчить про парадоксальний характер процесу: з одного боку, автоматизація та впровадження ШІ призводять до скорочення традиційних робочих місць і зростання структурного безробіття, особливо в сільських і депресивних територіях; з іншого – стимулюють створення високооплачуваних ролей у сферах даних, кібербезпеки та цифрового управління, посилюючи роль людського капіталу як ключового фактора конкурентоспроможності підприємств. Воєнні виклики, що призвели до скорочення робочої сили, лише загострили необхідність адаптації, підкреслюючи обмежене використання ШІ через брак цифрових навичок і фінансових ресурсів.

Стратегії управління людським капіталом, такі як розвиток цифрових компетентностей, цифровізація HR-процесів, гнучка організація праці, інтеграція ШІ та утримання талантів, дозволяють підприємствам мінімізувати ризики та перетворити виклики на можливість. Їх комплексна реалізація сприяє підвищенню адаптивності персоналу, оптимізації витрат і формуванню інноваційного середовища, що особливо актуально для малого та середнього бізнесу в регіонах.

У перспективі цифрова трансформація ринку праці вимагатиме подальшого інвестування в людський капітал як основу стійкого розвитку. Подальші дослідження можуть фокусуватися на емпіричному аналізі впливу ШІ на зайнятість у поствоєнній Україні, моделюванні регіональних диспропорцій та оцінці ефективності запропонованих стратегій. Лише узгоджений розвиток технологій, освіти та політики дозволить Україні інтегруватися в глобальну цифрову економіку, мінімізуючи соціальні ризики та максимізуючи економічні переваги.

Бібліографічний список:

1. Черьомухіна О., Чалюк Ю., Кириленко В. Сучасний вимір ринку праці в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1039/996> (дата звернення 04.02.2026).
2. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. *World Bank* URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf> (дата звернення 04.02.2026).
3. World Employment and Social Outlook Trends 2025 *International Labour Organization* URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_Report_EN.pdf (дата звернення 04.02.2026).

4. Куликов Г. О. Цифрова трансформація ринку праці України: виклики та можливості для інноваційної зайнятості. *Центральнотрапезький науковий вiсник. Економiчнi науки*. 2025. Вип. 13 (46), ч. 1. С. 55–66.

5. Who is prepared for the new digital age? *European Investment Bank*. URL: <https://www.eib.org/en/publications/who-is-prepared-for-the-new-digital-age>

6. Future of Jobs Report 2025. *The World Economic Forum* URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (дата звернення 04.02.2026).

7. Христенко О., Просович О. Вплив цифрової трансформації на ринок праці. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5904/5842> (дата звернення 04.02.2026).

8. Кутюк В., Брик Т. Ринок праці під час війни: чому попит та пропозиція не можуть зустрітись? *Київська школа економіки* URL: <https://drive.google.com/file/d/1PqDg4-OfLggUPpDV-GOzAWFp2hMLtUzL/view?usp=sharing> (дата звернення 04.02.2026).

9. Кісь С. Я., Малиновська Г. В., Іваночко Р. В., Береговський Ю. С. Людський капітал як необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Modern economics*. 2023. № 42. С. 52–61.

10. Птащенко О. В., Шершенюк О. М. Розвиток людського капіталу сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційних змін цифрової економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2. С. 56–64.

11. Мельничук В. Е. Цифрові компетентності людського капіталу в реалізації цифрових стратегій підприємств машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2023. №7. С. 91–99.

References:

1. Cheriomukhina O., Chaliuk Yu., Kyrylenko V. (2021) Suchasnyi vymir rynku pratsi v umovakh tsyfrovizatsii [The modern dimension of the labor market in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 34. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1039/996> (accessed February 04, 2026).

2. World Bank (2019) World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf> (accessed February 04, 2026).

3. International Labour Organization (2025) World Employment and Social Outlook: Trends 2025. Available at: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_Report_EN.pdf (accessed February 04, 2026).

4. Kulykov H. O. (2025) Tsyfrova transformatsiia rynku pratsi Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti dlia innovatsiinoi zainiatosti [Digital transformation of the labor market of Ukraine: challenges and opportunities for innovative employment]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, vol. 13 (46), part 1, pp. 55–66.

5. European Investment Bank (2020) Who is prepared for the new digital age? Available at: <https://www.eib.org/en/publications/who-is-prepared-for-the-new-digital-age> (accessed February 04, 2026).

6. World Economic Forum (2025) Future of Jobs Report 2025. Available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (accessed February 04, 2026).

7. Khrystunenko O., Prosovykh O. (2025) Vplyv tsyfrovoy transformatsii na rynek pratsi [Impact of digital transformation on the labor market]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 73. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5904/5842> (accessed February 04, 2026).

8. Kutiuk V., Brik T. (2023) Rynek pratsi pid chas viiny: chomu popyt ta propozyttsiia ne mozhut зустритися? [Labor market during the war: why demand and supply cannot meet]. Available at: <https://drive.google.com/file/d/1PqDg4-OfLggUPpDV-GOzAWFp2hMLtUzL/view?usp=sharing> (accessed February 04, 2026).

9. Kis S. Ya., Malynovska H. V., Ivanochko R. V., Berehovskiy Yu. S. (2023) Liudskiy kapital yak neobkhdna umova zabezpechennia rozvytku pidpriemstva [Human capital as a necessary condition for enterprise development]. *Modern Economics*, no. 42, pp. 52–61.

10. Ptashchenko O. V., Shersheniuk O. M. (2024) Rozvytok liudskoho kapitalu silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh transformatsiinykh zmin tsyfrovoy ekonomiky [Development of human capital of agricultural enterprises under transformational changes of the digital economy]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen – Journal of Strategic Economic Studies*, no. 2, pp. 56–64.

11. Melnychuk V. E. (2023) Tsyfrovii kompetentnosti liudskoho kapitalu v realizatsii tsyfrovyykh stratehii pidpriemstv mashynobuduvannia [Digital competencies of human capital in the implementation of digital strategies of machine-building enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 7, pp. 91–99.

Стаття отримана: 05.02.2026

Стаття прийнята: 02.03.2026

Стаття опублікована: 09.04.2026