

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіки та митної справи

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Стратегічні напрями цифровізації ринку праці України

Виконав: студент II курсу,
групи БТЕ-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Рзаєв К.Х.

(прізвище та ініціали)

Керівник Гудзь М.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Панкова А.Ю.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки

Кафедра Економіка та митна справа

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 051 Економіка

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Соколов А.В.

«14» жовтня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА

Рзаєв Камран Халігович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Стратегічні напрями цифровізації ринку праці України

керівник проєкту (роботи) Гудзь Марина Вікторівна, д.е.н, професор.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « » жовтня 2025 року №

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2025 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади функціонування цифровізації ринку праці.

2. Аналіз сучасного стану впровадження і функціонування цифровізації ринку праці України

3. Обґрунтування принципів, цілей та завдань цифровізації ринку праці України в умовах війни

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Гудзь М.В., професор кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Гудзь М.В., професор кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Гудзь М.В., професор кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Горбань С.Ф., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент

_____ (підпис)

Рзаєв К.Х.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

Гудзь М.В.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 128 с., 17 табл., 11 рис., 68 джерела.

Об'єкт дослідження – процес цифрової трансформації ринку праці України.

Предмет дослідження – теоретико-методичні положення та прикладні аспекти функціонування цифровізованого ринку праці, а також інструменти та механізми цифровізації у сфері зайнятості.

Мета роботи – обґрунтування стратегічних напрямів цифровізації ринку праці України в умовах воєнного та післявоєнного періоду, з визначенням ключових інструментів, тенденцій та механізмів подальшої модернізації.

Методи дослідження – методи логічного узагальнення, системного, економічного та статистичного аналізу; методи порівняння та абстрагування; елементи прогнозування, факторний аналіз, методи структурно-логічного синтезу, а також аналітичні підходи до оцінювання цифрових сервісів і технологій у сфері зайнятості.

Наукова новизна роботи полягає: у формуванні комплексної системи стратегічних пріоритетів цифровізації ринку праці України; уточненні змісту понятійного апарату цифрової трансформації сфери праці; виокремленні ключових факторів впливу цифрових технологій на зайнятість в умовах війни; розробці структурованої дорожньої карти цифрової модернізації ринку праці, орієнтованої на розвиток дистанційної зайнятості, онлайн-освіти, гіг-економіки та впровадження інноваційних HR-технологій.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РИНОК ПРАЦІ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЕЛЕКТРОННЕ КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО, HR-АНАЛІТИКА, ДЕРЖАВНІ ЦИФРОВІ СЕРВІСИ, ЦИФРОВИЙ ПРОФІЛЬ ПРАЦІВНИКА, ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАЙНЯТОСТІ.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	7
1 Теоретичні засади функціонування цифровізації ринку праці	11
1.1 Сутність та сучасні форми ринку праці	11
1.2 Цифровізація ринку праці: зміст та характеристика складових елементів.	21
1.3 Інституційно-правове забезпечення цифровізації ринку праці України	32
Висновки до 1 розділу	40
2 Аналіз сучасного стану впровадження і функціонування цифровізації ринку праці України	44
2.1 Основні тенденції розвитку ринку праці України в умовах війни.	44
2.2 Аналіз використання цифрових інструментів руху кадрів на підприємстві	58
2.3 Оцінка ефективності використання цифрових сервісів	68
Висновки до 2 розділу	77
3 Визначення пріоритетних напрямів розвитку цифровізації ринку праці України в умовах гострої фази війни	81
3.1 Обґрунтування принципів, цілей та завдань цифровізації ринку праці України в умовах війни	81
3.2 Розробка програми реалізації Концепції трансформації ринку праці цифровими засобами та інструментами	91
3.3 Організаційно-економічне та управлінське забезпечення реалізації Програми цифровізації ринку праці України	100
Висновки до 3 розділу	111
Висновки	113
Перелік посилань	117

Додаток А Нормативно-правові акти України, що регулюють 123
цифровізацію ринку праці та їх зміст та значення для цифровізації
ринку праці

ВСТУП

Актуальність теми. Цифрова трансформація економіки стала одним із ключових чинників розвитку сучасних суспільств, формуючи нову модель комунікацій, зайнятості та професійної взаємодії. Ринок праці, будучи чутливим до технологічних змін, переживає найбільш глибокі трансформації: від переходу до дистанційної зайнятості та автоматизації частини професій до появи цифрових платформ, які змінюють підходи до пошуку роботи та управління трудовими ресурсами.

Для України ці процеси набули особливої ваги, оскільки поєднуються з воєнними викликами, масштабними міграційними переміщеннями, руйнуванням традиційних виробничих ланцюгів і необхідністю швидкого адаптування економіки до нових умов. У такій ситуації цифровізація ринку праці перетворюється не просто на модернізаційний тренд, а на один із головних інструментів підтримання стійкості країни та створення можливостей для відновлення економіки.

Актуальність теми зумовлена тим, що цифрові сервіси та технології стали основою функціонування ринку праці в умовах війни. Сотні тисяч фахівців змогли продовжити працювати дистанційно, підприємства переналаштували процеси під електронний документообіг і цифрові HR-системи, а держава активізувала розвиток онлайн-платформ для управління зайнятістю. Внаслідок цього сформувалася нова цифрова екосистема, яка потребує ґрунтовного аналізу, а також системного бачення стратегічних напрямів її розвитку. Подальше удосконалення цифрової інфраструктури ринку праці здатне забезпечити конкурентоспроможність робочої сили, підвищити мобільність населення, розширити доступ до професійної освіти, зменшити регіональні диспропорції та прискорити відбудову країни.

Питання щодо використання стратегічних напрямів цифровізації ринку праці України досліджували різні науковці, серед яких найбільший вклад зробили наступні: Лучик С.Д., Трохимець О., Ганецька Д., Панченко В. Г.,

Житар, М., Булат І. В., Грішнова, О., Ащеулова О., Жаліло Я. А., Савків У. С., Руслан Ф. А., Нагорняк Г. С., Закарлюка М. С., Перегудова, Т. Кулакова С. Ю., Дашко І. М. та інші.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є обґрунтування стратегічних напрямів цифровізації ринку праці України з урахуванням сучасних умов, тенденцій та наявних викликів.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- узагальнено сутність цифровізації ринку праці, окреслено її ключові напрями та зміст технологічних трансформацій;
- охарактеризовано основні глобальні тенденції цифрової трансформації сфери праці, визначено роль штучного інтелекту, автоматизації, big data та цифрових платформ у модернізації ринку праці;
- проаналізовано інституційно-правове забезпечення цифровізації ринку праці України, розглянуто державні стратегії, нормативно-правові акти та цифрові ініціативи;
- охарактеризовано сучасний стан ринку праці України, зокрема під впливом воєнних подій, і визначено, як саме цифрові інструменти вплинули на зайнятість, мобільність робочої сили та поведінку роботодавців;
- оцінено досвід використання цифрових HR-технологій на прикладі конкретного підприємства, виявлено переваги та обмеження їх застосування;
- визначено ефективність державних і приватних цифрових сервісів працевлаштування, окреслено проблеми їх функціонування та можливі напрями удосконалення;
- сформовано стратегічні напрями цифровізації ринку праці України, обґрунтовано потенціал розвитку дистанційної зайнятості, онлайн-освіти, гіг-економіки та інноваційних цифрових інструментів;
- запропоновано структуровану дорожню карту цифрової модернізації ринку праці України, яка охоплює інституційні, економічні, технологічні та соціальні аспекти.

Об'єктом дослідження є цифрова трансформація ринку праці України.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та організаційно-економічні особливості цифровізації ринку праці.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань застосовано методи узагальнення, порівняння, логічного аналізу, системного підходу, статистичного аналізу та прогнозування. Їх використання дозволило структурувати теоретичний матеріал, описати національну специфіку цифровізації та розробити стратегічні підходи до подальшого розвитку цифрової інфраструктури ринку праці.

Інформаційною базою дослідження послужили нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Міністерства економіки України, дані Державної служби статистики, Європейської комісії, МОП та Світового банку, матеріали періодичних видань, електронні ресурси державних цифрових платформ, аналітичні звіти організацій, а також узагальнені результати сучасних наукових праць у сфері цифровізації ринку праці.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для вдосконалення державної політики у сфері зайнятості, покращення електронних сервісів працевлаштування, розвитку інструментів дистанційної роботи, підтримки гіг-економіки, цифрової освіти та формування сучасної ринкової інфраструктури.

Новизна дослідження полягає в обґрунтуванні цілісної системи стратегічних напрямів цифровізації ринку праці України з урахуванням сучасного воєнного контексту та потреб післявоєнного відновлення. У роботі сформовано узгоджене бачення цифрової трансформації, здатне забезпечити довгостроковий розвиток ринку праці, підвищення цифрових компетентностей населення, удосконалення державних сервісів і модернізацію кадрових систем підприємств.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної

роботи – 128 сторінок, 17 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел нараховує 68 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

1.1 Сутність та ключові напрями цифровізації ринку праці.

Стрімке посилення ролі цифрових технологій у структурі сучасних соціально-економічних процесів спричинило фундаментальні зрушення у функціонуванні ринку праці. У країнах ЄС, у США, а також у державах, що розвиваються, цифровізація стала одним із провідних напрямів модернізації економіки, визначаючи зміни у моделях зайнятості, способах комунікації між роботодавцями та здобувачами та інфраструктурі пошуку роботи. Для України ці процеси набули особливої ваги, оскільки необхідність адаптації до глобальних технологічних тенденцій накладається на складні умови воєнного часу, інтенсивну міграцію трудових ресурсів і трансформацію секторної структури економіки [1, с. 32].

Європейський вектор розвитку України зумовлює необхідність порівняльного аналізу вітчизняного ринку праці з ринками праці країн Європейського Союзу та держав-кандидатів. Аналітичні дослідження свідчать, що для країн-кандидатів характерні структурні дисбаланси, зокрема нижчий рівень зайнятості, підвищене безробіття та обмежена гнучкість трудових відносин порівняно з країнами ЄС [63, с. 35-36].

Для України ці тенденції є особливо актуальними, оскільки збереження таких дисбалансів може ускладнити інтеграцію національного ринку праці до єдиного європейського простору та посилити трудову міграцію. У цьому контексті цифровізація розглядається як інструмент структурного вирівнювання, що здатний підвищити мобільність робочої сили, адаптивність зайнятості та відповідність навичок вимогам європейського ринку праці.

Поняття цифровізації ринку праці формується на стику економічної теорії, теорії інформаційних систем, соціології праці та управління людським капіталом. Більшість українських науковців розглядають цифровізацію як процес впровадження цифрових технологій у ключові елементи ринку праці

— зайнятість, професійну освіту, кадрові практики та комунікацію між учасниками ринку. Так, у працях українських дослідників підкреслюється, що цифрова трансформація охоплює структурні зміни в моделі виробництва, появу нових форм зайнятості, автоматизацію рутинних процесів та зростання ролі аналітичних даних при ухваленні рішень у сфері зайнятості [2, с. 4].

Цифрова економіка в цілому, а ринок праці зокрема, функціонують на основі технологічних платформ, хмарних систем, алгоритмічних моделей прогнозування поведінки користувачів, а також інтегрованих державних електронних сервісів. Цифровізацію ринку праці доцільно розглядати не лише як технологічне оновлення інструментів зайнятості чи рекрутингу, а як глибоку трансформацію економічних процесів, що впливають на відтворення трудового потенціалу. У межах цифрової економіки змінюється логіка формування доданої вартості, зростає роль цифрових даних, платформ та мережевих взаємодій, які стають ключовими факторами сучасного виробництва та зайнятості. У наукових працях зазначається, що цифровізація трансформує класичну модель відтворювального процесу «виробництво – розподіл – обмін – споживання», прискорюючи економічні цикли та скорочуючи транзакційні витрати, що безпосередньо впливає на функціонування ринку праці [62, с. 71].

Для ринку праці України це означає перехід до нової моделі відтворення робочої сили, у якій цифрові навички, здатність працювати в платформенному середовищі та участь у мережевих формах зайнятості стають визначальними чинниками конкурентоспроможності працівника. В умовах воєнного стану така трансформація набуває додаткового значення, оскільки цифрові механізми дозволяють частково компенсувати втрати традиційної зайнятості та підтримувати економічну активність населення.

У структурі українського ринку праці цифрові процеси проявляються у стрімкому зростанні кількості онлайн-платформ вакансій, розвитку електронного документообігу, впровадженні сервісів взаємодії роботодавців і шукачів роботи, використанні HR-аналітики, дистанційних інструментів

оцінювання та навіть моделей автоматизованого відбору персоналу на основі штучного інтелекту [3, с. 3].

Особливу роль відіграє цифровізація державних функцій управління ринком праці. У 2019–2025 роках Міністерством економіки України, Мінцифри та Державною службою зайнятості було запущено кілька масштабних цифрових проєктів: електронний кабінет роботодавця, реєстр вакансій, система електронної взаємодії з центрами зайнятості, а також нові інструменти цифрового супроводу безробітних [4]. Усе це формує основу нової моделі державної підтримки зайнятості, яка ґрунтується на принципах відкритості, зручності та оперативності обробки даних.

Цифрову трансформацію ринку праці описують через концепти «платформізації праці», «алгоритмічного управління», «економіки гіг-праці» та «дистанційної економіки». Дослідники виокремлюють кілька ключових характеристик цифрового ринку праці: висока мобільність робочої сили, швидкість обігу інформації, зростання ролі компетентнісної моделі працівника, поява нових професій — аналітиків даних, фахівців з автоматизації, HR-технологів тощо [6, с. 8-9; 39, с. 320].

Важливо наголосити, що цифровізація не є суто технологічним явищем. Вона формує нові соціальні, економічні та інституційні механізми. Зміни відбуваються у кількох вимірах:

- структурному (зміна попиту на професії, скорочення рутинних задач);
- організаційному (поширення дистанційної, гібридної та проєктної зайнятості);
- інституційному (поява цифрових сервісів зайнятості та оновлення нормативної бази);
- територіальному (усунення регіональних бар'єрів та доступність роботи незалежно від локації).

У роботах українських учених підкреслюється, що цифрова трансформація ринку праці є передумовою формування нової моделі

економічного розвитку України, у якій людський капітал, цифрові навички та здатність підприємств адаптуватися до нових умов стають визначальними факторами конкурентоспроможності [6, с. 9].

Сутність цифровізації ринку праці варто розглядати крізь призму взаємодії трьох ключових елементів:

- цифрових технологій, що змінюють інструменти праці;
- цифрових компетентностей, що визначають можливості трудової мобільності;
- цифрових інституцій, що забезпечують ефективність державної політики у сфері зайнятості.

Поєднання цих компонентів формує цілісну екосистему цифрового ринку праці, яка охоплює роботодавців, працівників, державу, професійні спільноти та цифрові платформи. Водночас цифровізація ринку праці не усуває соціально-економічні ризики, а лише змінює їх характер. Зростання темпів автоматизації та поширення алгоритмічних систем відбору персоналу посилюють вимоги до захисту персональних даних, забезпечення рівності доступу до праці та недискримінації здобувачів роботи. У працях українських науковців зазначено, що без системної державної підтримки цифровізація може поглибити регіональні диспропорції та розрив у рівні цифрових компетентностей між групами населення [7, с. 524].

Вивчення сутності цифровізації ринку праці показує, що її ключовою характеристикою є перехід від традиційних механізмів регулювання зайнятості до інтегрованих цифрових систем, які забезпечують:

- автоматизацію кадрових процедур;
- прозорість ринку вакансій;
- оперативність взаємодії;
- гнучкість зайнятості;
- доступність віддаленої роботи;
- оновлення форм професійного навчання.

Дедалі більшої ваги набувають технології штучного інтелекту (AI), що використовуються у системах рекрутингу, HR-аналітиці та прогнозуванні потреб ринку праці. Аналітичні огляди свідчать, що понад 75 % великих українських компаній планують поступове впровадження цифрових HR-рішень до 2027 року [8, с. 2].

Передумовою ефективного розвитку цифрового ринку праці є формування цифрових компетентностей населення. Згідно зі Стратегією цифрової трансформації України до 2030 року, цифрові навички визначено як одну з ключових умов економічної активності громадян, а їх розвиток — як критерій конкурентоспроможності країни на глобальному ринку праці [9].

У цьому контексті важливо враховувати не лише наявність цифрових сервісів, а й спроможність населення ними користуватися. У працях українських дослідників наголошується на проблемі цифрової нерівності, яка зберігається між регіонами, віковими групами та соціально-економічними прошарками. Це обмежує можливості для працевлаштування та формує ризик відставання окремих груп населення від загальноекономічних тенденцій.

Ключовими напрямками цифровізації ринку праці можна вважати:

- розвиток платформ працевлаштування;
- створення сучасних цифрових сервісів взаємодії між роботодавцями та працівниками;
- автоматизацію кадрових процесів;
- розвиток дистанційної форми зайнятості;
- цифрову трансформацію професійної освіти;
- використання Big Data та AI у прогнозуванні потреб ринку праці.

[11, с. 287]

Особливої уваги потребує питання впливу воєнного стану на цифровізацію. Унаслідок масового переміщення населення та руйнування економічної інфраструктури цифрові інструменти стали фактично єдиним засобом підтримання мобільності робочої сили. Поширення дистанційної

роботи, онлайн-навчання та адаптація підприємств до цифрових рішень сприяли стабілізації ринку праці навіть у надзвичайних умовах [11, с. 287].

Поглиблений аналіз сутності цифровізації ринку праці дає змогу деталізувати її ключові напрями, які формують сучасну структуру зайнятості та створюють нову логіку функціонування трудових відносин. Розвиток цифрових платформ, автоматизованих систем рекрутингу, онлайн-освітніх середовищ та державних електронних сервісів поступово трансформує як поведінку роботодавців, так і стратегії працівників. У працях європейських та українських аналітиків зазначено, що цифровий ринок праці стає не просто частиною економіки, а самостійною екосистемою, де створюються інститути взаємодії, нові правила участі та інструменти професійної мобільності [12].

Одним із центральних напрямів цифровізації ринку праці є платформізація зайнятості. Міжнародна організація праці вказує, що цифрові платформи — це вже не додатковий, а базовий інструмент у секторі послуг, логістики, креативних індустрій та інформаційних технологій [12]. В Україні найактивнішими платформами залишаються онлайн-сервіси пошуку роботи, системи фрілансу та гіг-економіки. Поширення такого формату сприяє гнучкості зайнятості, проте водночас зумовлює підвищення конкуренції та потребу у швидкій адаптації працівників до цифрових вимог.

Не менш важливим напрямом є автоматизація HR-процесів, що охоплює електронний документообіг, автоматизований відбір кандидатів, використання алгоритмів для аналізу відповідності компетентностей вимогам вакансій, а також впровадження штучного інтелекту у функції оцінювання персоналу. Аналітичні звіти Deloitte Ukraine наголошують, що вітчизняні компанії за останні роки збільшили використання HR-tech систем майже удвічі, а частка підприємств, готових до інтеграції штучного інтелекту, стабільно зростає [20]. Відповідно змінюється не лише технологічна база підприємств, а й підходи до управління людським капіталом.

Зростання ролі цифрових технологій значною мірою впливає і на професійну освіту та навчання дорослих. Онлайн-курси, цифрові тренажери,

системи дистанційної освіти, адаптивні платформи та моделі змішаного навчання дозволяють працівникам швидко оволодівати новими навичками. Згідно з даними Стратегії цифрової трансформації України, розвиток цифрових умінь визначено одним із основних напрямів державної політики, адже сучасні технологічні зміни вимагають не лише технічної грамотності, а й умінь працювати в умовах постійних інновацій [9].

До ключових напрямів цифровізації також належать удосконалення державних електронних сервісів, спрямованих на оптимізацію процесів реєстрації, обліку безробітних, подачі вакансій та проведення комунікації між роботодавцями і службами зайнятості. Звіт Міністерства цифрової трансформації відзначає, що інтеграція державних систем дозволяє скоротити час обробки інформації, зменшити бюрократичні бар'єри та підвищити прозорість ринку праці [9]. Розвиток таких сервісів є критичним у період воєнного стану, коли значна частина населення змінила місце проживання та потребує віддаленого доступу до інструментів працевлаштування.

Узагальнення наведених теоретичних підходів дає змогу стверджувати, що цифровізація ринку праці в Україні не є фрагментарним або допоміжним процесом, а виступає системною трансформацією механізмів формування, використання та відтворення трудового потенціалу. Вплив цифрових технологій виходить за межі інструментального рівня й охоплює зміну логіки взаємодії між суб'єктами ринку праці, перерозподіл ролей між державою, бізнесом і працівниками, а також формування нових стандартів зайнятості та професійної мобільності.

У контексті цифровізації особливого значення набуває аналітика великих даних (Big Data). Використання статистичних моделей, машинного навчання та прогнозних алгоритмів дозволяє більш точно оцінювати попит на професії, аналізувати економічну активність різних регіонів, здійснювати моніторинг міграції населення та визначати ризики дефіциту кадрів. Експерти OECD у своїх звітах наголошують, що для країн, які переживають масштабні

структурні зміни, прогнозна аналітика є одним із ключових інструментів формування ефективної політики зайнятості [5].

Щоб узагальнити основні напрями цифровізації ринку праці України, доцільно представити їх у вигляді систематизованої структури. Така узагальнена таблиця дає змогу наочно побачити вплив кожного напрямку на учасників ринку праці, а також визначити потенційні можливості та ризики.(табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Основні напрями цифровізації ринку праці України та їх зміст

Напрямок цифровізації	Зміст та особливості прояву
Платформізація праці	Розвиток онлайн-майданчиків для пошуку роботи, гіг-економіка, дистанційні форми зайнятості.
Автоматизація HR-процесів	Використання цифрових HR-систем, алгоритмів відбору, інструментів AI для аналізу відповідності кандидатів.
Державні цифрові сервіси	Електронні кабінети роботодавця, цифрові реєстри, спрощення процедур зайнятості.
Big Data та прогнозна аналітика	Прогноз потреб ринку праці, виявлення дефіциту кадрів, аналіз міграційних потоків.
Цифрова освіта	Онлайн-курси, адаптивні платформи, змішане навчання та швидка перекваліфікація.
Хмарні та інтегровані системи	Інфраструктура для спільної роботи, швидкий обіг документів, збереження даних.

Джерело: складено на основі [1, с. 33; 8, с. 11]

Проведена систематизація демонструє, що цифровізація ринку праці не є одномірним процесом — вона охоплює як технологічні інновації, так і

соціальні трансформації. Кожен із напрямів формує власний комплекс інструментів, які змінюють механізми взаємодії між роботодавцями та працівниками. Платформізація визначає нову логіку конкуренції на ринку праці, автоматизація HR-процесів забезпечує більшу прозорість та швидкість відбору персоналу, а цифрова освіта створює умови для безперервного професійного розвитку.

В умовах війни окремі напрями цифровізації стали критично важливими. Передусім це стосується дистанційної роботи та гнучких форм зайнятості, що дозволяють працівникам зберігати професійну активність незалежно від місця перебування. Крім того, державні електронні сервіси сприяють стабілізації ситуації, забезпечуючи безперебійний доступ до комунікацій, вакансій та адміністративних процедур [11, с. 288].

Водночас експерти ІЛО наголошують, що швидка цифровізація супроводжується новими ризиками, зокрема нерівним доступом до цифрових інструментів, низьким рівнем цифрових навичок у частини населення, загрозами кібербезпеки та викликами алгоритмічної дискримінації. Для країн з активною міграцією та значними соціальними змінами, таких як Україна, ці ризики потребують особливої уваги [12]. Цифровізація ринку праці включає комплекс процесів, які формують новий тип економічних відносин та технологічних практик. Її вплив охоплює всі рівні — від особистих стратегій працівників до державної політики зайнятості.

Подальше розкриття сутності цифровізації ринку праці потребує узагальнення механізмів взаємодії ключових суб'єктів, адже від узгодженості їх ролей залежить, наскільки швидко цифрові процеси здатні переходити від технологічних інновацій до реальних змін у структурі зайнятості. У цьому контексті важливо розглянути цифровий ринок праці як цілісну систему, у якій роботодавці, працівники, держава, цифрові платформи та установи освіти виконують взаємодоповнювальні функції. У роботах міжнародних аналітичних центрів наголошується, що сталий розвиток цифрової зайнятості можливий лише за умови синхронного розвитку цифрової інфраструктури,

освітніх платформ, кадрових технологій та нормативно-правового середовища [5].

Для України така системність набуває особливого значення через вплив воєнного стану, швидку зміну географії зайнятості, активізацію трудової міграції та появу нових цифрових інструментів, що дозволяють підтримувати професійну мобільність навіть за умов обмеженого доступу до офлайн-ресурсів. Розвиток цифрової екосистеми ринку праці поступово трансформує не лише канали комунікації між роботодавцями та працівниками, а й структуру самої праці. Все більшого поширення набувають гібридні форми зайнятості, короткострокові цифрові контракти, гіг-проекти, моделі дистанційної зайнятості та професійна діяльність на базі цифрових платформ [15, с. 82].

У межах цифрової екосистеми формується складна мережа взаємодій, що включає технологічні, економічні, освітні та управлінські процеси. Щоб продемонструвати структуру цієї екосистеми, доцільно подати її у вигляді узагальненої схеми, яка візуалізує ключові елементи та зв'язки між ними.

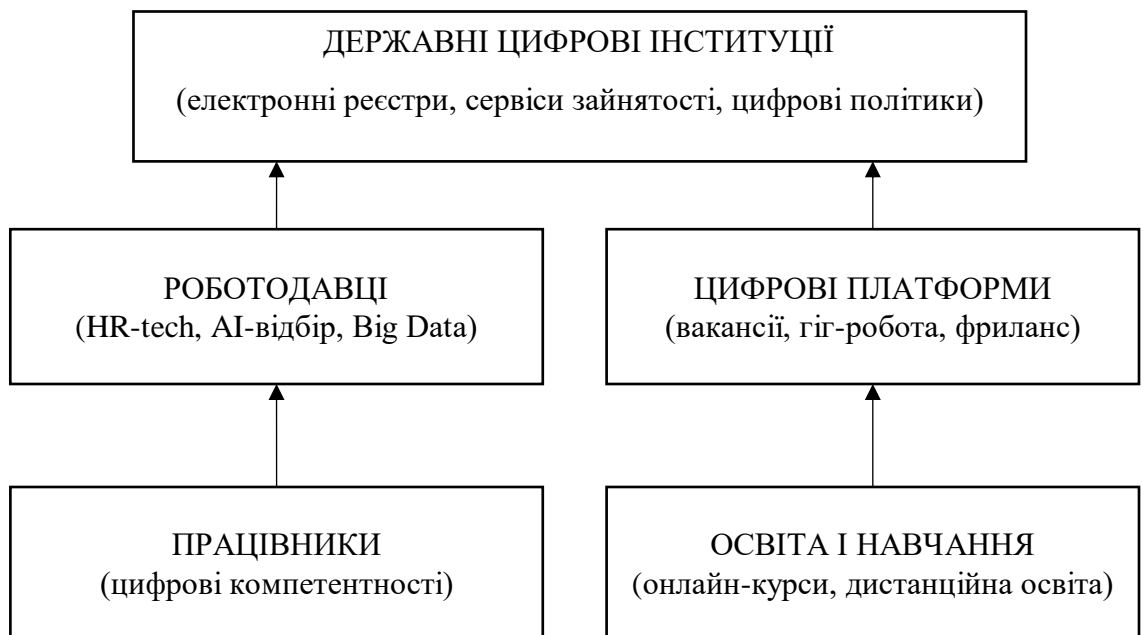


Рисунок 1.1 – Структура цифрової екосистеми ринку праці України

Джерело: складено на основі [4; 9]

Представлена схема (рис 1.1) демонструє багаторівневу природу цифрового ринку праці. Основним координатором екосистеми виступають державні цифрові інституції, які забезпечують регуляторне середовище, формують цифрову інфраструктуру та створюють нормативні умови для функціонування онлайн-сервісів зайнятості. Водночас роботодавці виконують роль ключових ініціаторів впровадження цифрових технологій, адже саме вони адаптують HR-процеси, інтегрують автоматизовані системи управління персоналом та впроваджують цифрові інструменти для організації праці.

Цифрові платформи становлять окремий сегмент екосистеми, який активно зростає та поступово перетворюється на важливий канал зайнятості. Їх роль полягає у налагодженні зв'язків між роботодавцями та працівниками, забезпеченні швидкого доступу до вакансій, моніторингу ринку праці, наданні інструментів для пошуку проєктної роботи та створенні умов для гнучкої зайнятості [21, с. 252].

Не менш значущим елементом є освітні інституції, які забезпечують населення цифровими компетентностями. За результатами досліджень міжнародних організацій, країни, що активно інвестують у цифрову освіту, суттєво підвищують рівень конкурентоспроможності своїх працівників та забезпечують швидку адаптацію робочої сили до інноваційних змін [5]. В Україні розвиток цифрової освіти значною мірою стимулюється державними програмами, що передбачають забезпечення доступу до онлайн-платформ, підвищення цифрової грамотності та підтримку безперервного навчання [9, с. 30].

Центральним учасником цифрової екосистеми залишаються працівники, адже саме їх цифрові компетентності визначають можливість ефективного використання доступних технологій. Дослідження Державної служби статистики засвідчують, що рівень цифрових навичок населення є неоднорідним, а розрив між різними віковими та регіональними групами залишається помітним [24]. Це формує додаткові виклики, пов'язані з ризиком

соціальної нерівності, різним ступенем доступу до цифрових ресурсів та різною здатністю конкурувати на сучасному ринку праці [7, с. 525].

Вплив цифровізації на ринок праці неможливо розглядати без урахування ролі зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, який прискорив розвиток дистанційної зайнятості, онлайн-комунікацій та електронного документообігу. Значна частина підприємств була вимушена перейти на дистанційну форму роботи, що дало змогу зберегти тисячі робочих місць та підтримати економічну активність у регіонах, де ведуться активні бойові дії [9].

З іншого боку, стрімке поширення цифрових рішень посилює виклики щодо кібербезпеки, оскільки збільшується кількість інформаційних ризиків, пов'язаних із персональними даними працівників. Міжнародна організація праці наголошує, що алгоритмічне управління, цифровий контроль за виконанням завдань та автоматизовані системи аналізу продуктивності мають супроводжуватися прозорими правилами використання даних, щоб не створювати ризиків дискримінації та не порушувати трудові права [12].

Описані елементи цифрової екосистеми підтверджують, що цифровізація ринку праці є процесом, який охоплює не лише технологічні інновації, а й глибокі соціальні та управлінські зміни. Вона визначає нові стандарти професійної мобільності, вимагає розвитку цифрових компетентностей та формує умови для створення сучасної моделі зайнятості, у якій ключовими ресурсами стають інформація, гнучкість та інноваційність. [60, с. 39].

У цій логіці сутність цифровізації ринку праці проявляється в інтеграції різних сфер соціально-економічної діяльності в єдину цифрову структуру. Синергія між державними сервісами, приватними цифровими платформами, роботодавцями, освітніми системами та працівниками створює підґрунтя для побудови сучасного, відкритого та конкурентоспроможного ринку праці України. Цифрова трансформація спрямована на забезпечення більшої прозорості, мобільності та доступності трудових ресурсів, що стає

визначальним чинником модернізації економіки країни у воєнний та післявоєнний період. Водночас цифровізація ринку праці формує нові вимоги до державної політики, оскільки без належного інституційного супроводу вона може посилювати соціальну нерівність, регіональні диспропорції та розрив у рівні цифрових компетентностей. Це означає, що ефективність цифрових трансформацій визначається не лише рівнем технологічного впровадження, а й здатністю держави інтегрувати цифрові інструменти у систему регулювання зайнятості, освіти та соціального захисту населення.

1.2 Світові тенденції цифрової трансформації у сфері праці

Світовий ринок праці в останнє десятиліття переживає якісні зміни під впливом цифрових технологій, автоматизації та переходу до економіки знань. У працях міжнародних організацій наголошується, що цифровізація вже не обмежується окремими високотехнологічними галузями, а поширюється на всі сектори економіки, змінюючи структуру зайнятості, професійний профіль працівників та механізми організації праці [5]. Зміни відбуваються одночасно в декількох вимірах: технологічному, інституційному, соціальному та регіональному, що формує різні моделі цифрової трансформації ринку праці в розвинених країнах, державах, що розвиваються, та країнах з перехідною економікою.

Однією з ключових світових тенденцій є масштабна автоматизація та роботизація виробничих і сервісних процесів. Концепція «Індустрія 4.0» поєднує використання кіберфізичних систем, Інтернету речей, великих даних та штучного інтелекту, що веде до оптимізації операцій, зниження витрат і трансформації вимог до персоналу. Для працівників це означає зменшення ролі рутинної праці та підвищення значення творчих, аналітичних та комунікаційних компетентностей. У багатьох країнах ЄС та ОЕСР на державному рівні запроваджуються програми підтримки перекваліфікації, розвиток STEM-освіти та цифрової грамотності населення [5].

Другий важливий тренд пов'язаний із поширенням цифрових платформ і гіг-економіки. Цифрові платформи для замовлення послуг, виконання короткострокових завдань, фрілансу та віддаленої проєктної роботи формують новий сегмент ринку праці, у якому зайнятість стає більш гнучкою та менш формалізованою. Звіт МОП щодо цифрових платформ вказує, що для значної частки молоді в різних країнах саме платформена праця стала першим каналом виходу на ринок праці [12]. Водночас така модель зайнятості супроводжується невизначеністю соціальних гарантій, нестабільністю доходів та складністю регулювання трудових відносин, що потребує нових підходів до правового забезпечення праці.

Ще одним глобальним напрямом є масштабний перехід до дистанційної та гібридної зайнятості, особливо прискорений пандемією COVID-19 і пізніше — геополітичними кризами. Поширення хмарних сервісів, систем спільної роботи, відеоконференцій та цифрових інструментів управління проєктами дозволило роботодавцям масово переводити значну частину працівників на віддалену роботу. Дослідження міжнародних організацій свідчать, що в окремих секторах понад половина робочих завдань може виконуватися дистанційно без суттєвої втрати продуктивності. Внаслідок цього роботодавці отримали доступ до глобального ринку талантів, а працівники — можливість співпрацювати з компаніями інших країн.

Світові тенденції цифрової трансформації торкнулися не лише способів організації праці, а й системи професійної освіти та навчання протягом життя. У багатьох країнах зросла роль онлайн-платформ масових відкритих курсів, корпоративних систем електронного навчання, змішаних моделей освіти, а також мікрокваліфікацій, які дозволяють швидко підтверджувати набуті компетентності. Упродовж останніх років міжнародні організації неодноразово підкреслювали, що здатність до постійного оновлення знань стає базовою вимогою до працівника в цифровій економіці [17].

Водночас цифровізація ринку праці має нерівномірний просторовий характер. Країни Північної Європи, США, Канада та окремі держави Азії

демонструють високий рівень інтеграції цифрових технологій у сферу праці, тоді як частина країн із перехідною економікою стикається з обмеженим доступом до цифрової інфраструктури, інтернет-мереж та сучасних освітніх ресурсів [5]. Це формує так звану «цифрову прірву» між державами, регіонами та соціальними групами.

Для кращого розуміння світових тенденцій доцільно узагальнити їх у таблиці 1.2, де відображено основні напрямки цифрової трансформації ринку праці, характерні для різних груп країн, а також їх типові прояви. Цифрова трансформація ринку праці має спільні риси (автоматизація, платформізація, дистанційна робота), але інтенсивність та форма прояву цих тенденцій суттєво відрізняються залежно від рівня економічного розвитку, інституційної спроможності та ступеня інтегрованості в глобальну цифрову економіку [14 с. 62-63]. Для розвинених країн характерні більш комплексні програми підтримки інновацій та розвитку компетентностей, тоді як у країнах з перехідною економікою значна частина цифрових змін відбувається за рахунок приватних ініціатив бізнесу та міжнародних проєктів.

Таблиця 1.2 – Світові напрями цифрової трансформації ринку праці за групами країн

Група країн / регіон	Ключові напрями цифрової трансформації ринку праці
Розвинені країни (ЄС, США, Канада)	Висока автоматизація виробництва, широке впровадження AI та Big Data в HR, розвиток гібридної роботи, розвинені онлайн-освітні платформи, державні програми перекваліфікації.
Країни з перехідною економікою (у т. ч. Україна)	Активний розвиток платформ працевлаштування, поєднання традиційних форм зайнятості з гіг-економікою, нерівномірний розвиток цифрових навичок, залежність від інфраструктурних обмежень.
Країни, що розвиваються	Локальне використання цифрових платформ у містах, низький рівень автоматизації, обмежений доступ до якісного інтернету, повільний розвиток цифрової освіти.

Джерело: складено на основі [5; 37]

На глобальному рівні формується модель цифрової трансформації ринку праці, у якій можна виокремити (рис 1.2) три блоки: драйвери змін,

трансформаційні процеси та результати. Запропонована модель) демонструє, що цифрова трансформація ринку праці у світі має багатofакторний характер. З одного боку, технологічні драйвери — розвиток штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів — створюють передумови для автоматизації процесів та появи нових форм організації праці. З іншого боку, глобалізація, демографічні зрушення, пандемії та воєнні конфлікти посилюють тиск на традиційні моделі зайнятості, змушуючи уряди й бізнес оперативно адаптуватися до нових умов [18, с. 13]. У трансформаційних процесах центральне місце посідають автоматизація, платформізація та розвиток дистанційного формату роботи. Вони безпосередньо впливають на структуру попиту на робочу силу, спричиняють зникнення одних професій і появу інших, а також змінюють формат взаємодії між роботодавцями та працівниками [12]. Цифрова освіта та перекваліфікація в цій моделі виконують роль компенсаторного механізму, що покликаний зменшити розрив між вимогами ринку праці та наявними компетентностями населення [17].

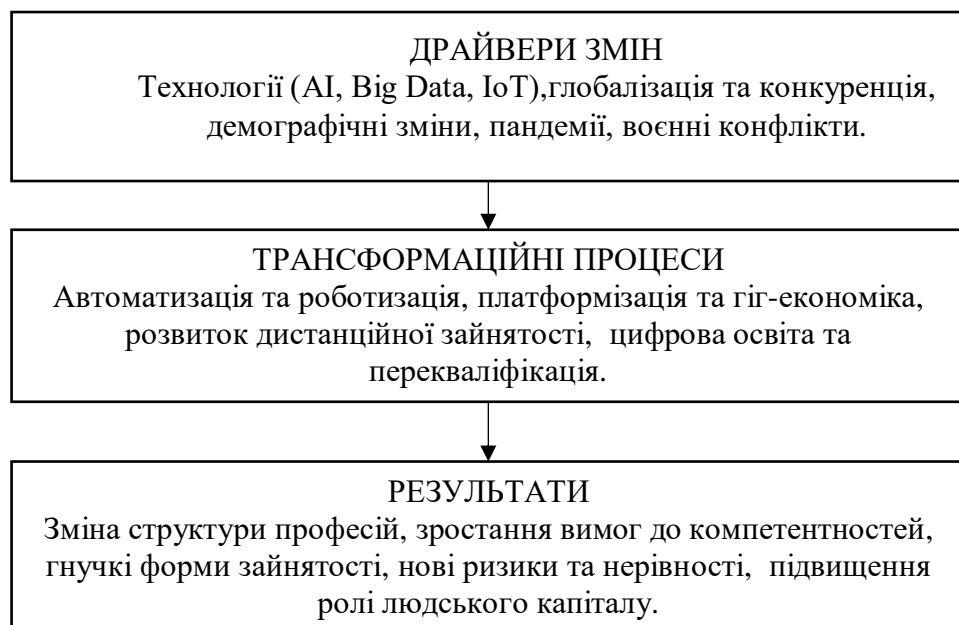


Рисунок 1.2 – Узагальнена модель світової цифрової трансформації ринку праці

Джерело: складено на основі [5; 17]

Результати глобальної цифрової трансформації проявляються в одночасному посиленні можливостей і ризиків. З'являються нові можливості для віддаленої зайнятості, міжнародної співпраці, самозайнятості через цифрові платформи, зростає роль творчих професій та аналітичних функцій. Водночас посилюються ризики сегментації ринку праці, нестабільності доходів у гіг-економіці, нерівності доступу до цифрових ресурсів та загроз кібербезпеки [7, с. 525].

Для України розуміння світових тенденцій цифрової трансформації ринку праці має стратегічне значення, оскільки дозволяє орієнтуватися на найуспішніші моделі розвитку, враховувати досвід інших країн та уникати типових помилок. У наступному підрозділі увагу буде зосереджено на особливостях цифровізації ринку праці України в умовах війни та на тому, як зазначені глобальні тренди проявляються в національному контексті.

Аналіз глобальних процесів цифровізації ринку праці демонструє, що формування нових моделей зайнятості відбувається під впливом кількох взаємопов'язаних груп факторів: технологічного прогресу, інституційних змін, соціально-економічних трендів та глобальних кризових явищ. Цифровізація національних економік також відбувається під значним впливом глобальних корпорацій, які формують міжнародні стандарти цифрових технологій, бізнес-моделей та управлінських рішень. Саме транснаціональні компанії виступають основними провайдерами цифрових платформ, хмарних сервісів, програмного забезпечення та інструментів автоматизації, що визначають напрями розвитку глобального цифрового середовища. У наукових працях підкреслюється, що включення національних економік до глобальних цифрових ланцюгів доданої вартості сприяє поширенню сучасних цифрових рішень, але водночас посилює залежність від зовнішніх технологічних центрів [66, с. 303-304].

Для України така ситуація актуалізує необхідність формування власного цифрового потенціалу та розвитку національних цифрових екосистем у сфері праці. З одного боку, інтеграція у глобальний цифровий простір відкриває

доступ до сучасних технологій і міжнародних ринків зайнятості, а з іншого — потребує активної державної політики щодо зменшення технологічної залежності та підтримки вітчизняних цифрових рішень у сфері управління зайнятістю.

Країни, які першими адаптували державні стратегії цифрової трансформації, сьогодні демонструють більш гнучкі та стійкі моделі ринку праці, здатні швидко реагувати на зміни у вимогах до компетентностей і зростаючу мобільність трудових ресурсів.

Однією з ключових тенденцій є зміна структури професійного попиту. Дослідження ОЕСД підтверджують, що автоматизація та розвиток штучного інтелекту призводять до скорочення попиту на низку рутинних професій, натомість збільшується потреба у висококваліфікованих фахівцях у сферах аналітики даних, кібербезпеки, цифрового маркетингу, інженерії та управління інформаційними системами [5]. Для працівників це означає необхідність постійного оновлення знань, а для держав — формування ефективної інфраструктури професійної перепідготовки.

Окремим напрямом світових тенденцій є зростання ролі алгоритмічного управління. Цифрові платформи дедалі активніше використовують алгоритми для розподілу завдань, оцінки якості роботи, визначення рейтингу працівників та формування винагороди. У звітах МОП неодноразово зазначалося, що алгоритмічне управління сприяє підвищенню ефективності та прозорості, однак одночасно створює ризики втрати автономії працівника, залежності від цифрових рейтингів та потенційної алгоритмічної упередженості [12]. У відповідь на ці виклики Євросоюз активно розробляє нормативне регулювання платформеної праці, спрямоване на захист прав працівників та забезпечення справедливих умов конкуренції.

Важливим фактором світових змін є цифровізація кадрової політики та управління персоналом. У міжнародній практиці поширюються системи прогнозування потреб роботодавців, автоматизованого відбору, аналітики продуктивності, моніторингу навичок та оцінювання потенціалу працівників.

У звітах McKinsey Global Institute підкреслено, що у провідних корпораціях до 70 % рішень щодо HR-процесів ґрунтуються на аналізі даних, а частина операцій з управління персоналом виконується повністю автоматизованими системами [23]. Ця тенденція поступово поширюється на економіки, що розвиваються, включно з Україною, де технологічні компанії та великі підприємства вже впроваджують відповідні моделі.

У глобальних процесах цифровізації особливе місце посідає цифрова мобільність працівників. Завдяки цифровим сервісам, платформам віддаленої співпраці та гібридним моделям зайнятості міжнародний ринок талантів поступово втрачає територіальну прив'язку. Працівники з країн Центральної та Східної Європи, Південної Америки, Азії дедалі частіше працюють на компанії з ЄС та США, не змінюючи країни проживання. [46, с. 70-72]. Це створює глобальну конкуренцію, коли роботодавці можуть залучати фахівців з різних ринків, а працівники отримують доступ до ширших можливостей та вищих доходів. У той же час для країн з нижчим рівнем економічного розвитку виникає ризик «відтоку цифрових кадрів», коли найбільш кваліфіковані фахівці працюють на іноземні компанії, не інтегруючись у внутрішню економіку.

Окремим глобальним явищем є посилення цифрової нерівності між регіонами та соціальними групами. Різниця у рівні цифрових компетентностей та доступу до цифрових інструментів є ключовим обмеженням переходу до цифрової економіки в десятках країн світу [17]. Навіть у межах ЄС спостерігається суттєве відставання окремих країн у сфері цифрових навичок, доступу до широкопasmового інтернету та рівня інтеграції цифрових технологій у ринок праці. Ця тенденція важлива для України, оскільки за результатами аналізу Державної служби статистики різниця у цифрових навичках між регіонами залишається значною [24].

Змінюється також структура соціального захисту працівників у цифровій економіці. У багатьох країнах ЄС, Великій Британії та Канаді активно розробляються нові моделі соціального страхування для працівників

гіг-економіки, які не відповідають традиційним критеріям зайнятості та не завжди мають стабільні трудові договори. Ця тенденція може бути важливою для України, де, за оцінками експертів, кількість зайнятих у гіг-економіці збільшується щороку, особливо у сфері ІТ, дизайну, копірайтингу, перекладу, цифрового маркетингу та технічної підтримки.

У контексті глобальних тенденцій значний вплив мають геополітичні та соціально-економічні кризи, які прискорюють цифровізацію ринку праці. Пандемія COVID-19, а згодом війна в Україні призвели до того, що сотні мільйонів працівників у різних країнах тимчасово або повністю перейшли на дистанційну роботу. Це сприяло розвитку цифрових сервісів, автоматизації, інструментів моніторингу та комунікаційних платформ [8, с. 9]. Після цих кризових періодів чимало компаній зберегли дистанційний або гібридний формат роботи як постійну практику, що вплинуло на глобальні ринки праці.

Ще однією тенденцією є зміна структури вимог до компетентностей. У звітності ОЕСД та ЄС зазначено, що професійний успіх у майбутньому залежатиме не лише від технічних знань, а й від «м'яких» навичок: критичного мислення, міжкультурної комунікації, здатності працювати в умовах невизначеності, адаптивності та креативності [5]. Це змінює підходи до професійної освіти, стратегічного управління персоналом та корпоративного навчання.

Цифровізація ринку праці світу водночас створює нові можливості та нові виклики. Можливість працювати дистанційно, брати участь у глобальних проєктах і отримувати доступ до сучасних освітніх ресурсів значно розширює потенціал працівників. Однак зростає ризик нестабільності доходів, конкуренції на глобальному рівні, інформаційної нерівності та залежності від алгоритмічних систем управління [16, с. 31].

Прояв світових тенденцій цифрової трансформації ринку праці в Україні зумовлений як глобальними процесами, так і внутрішніми соціально-економічними чинниками. Україна інтегрується у світовий цифровий простір нерівномірно: деякі сектори активно впроваджують сучасні технології, тоді як

інші досі перебувають на етапі переходу від традиційних моделей зайнятості до цифрових. Це пояснюється різницею в доступності цифрової інфраструктури, рівнем інвестицій, станом освітньої системи, а також впливом війни, що змусила значну частину підприємств і працівників швидко адаптуватися до роботи в нових умовах [11, с. 287].

Серед найбільш помітних проявів глобальних тенденцій в Україні варто відзначити масове поширення дистанційної та гібридної роботи, яке стало одним із ключових інструментів збереження зайнятості після 2022 року. У період активних бойових дій багато компаній перевели працівників на віддалений режим, що стимулювало розвиток цифрових сервісів, інфраструктури відеокommunікацій та електронного документообігу. За даними Кабінету Міністрів України, у 2023 році віддалено працювали працівники значної частини компаній ІТ-сектору, маркетингових агенцій, фінансових установ, а також освітніх і консультативних організацій [25]. Цей формат зайнятості поступово стає звичним, відповідаючи світовим тенденціям глобалізації робочих процесів.

Ще одним прикладом інтеграції світових трендів є зростання ролі цифрових платформ працевлаштування. В Україні продовжують розвиватися онлайн-сервіси пошуку роботи, цифрові біржі фрилансу, проєктні платформи та гіг-сервіси. Вони дозволяють роботодавцям швидко знаходити фахівців, а працівникам — отримувати доступ до широкого ринку вакансій незалежно від географії. Активне використання платформ відповідає глобальному тренду платформізації праці, характерному для США, країн ЄС та Азії [6, с. 13]. Водночас така модель створює потребу в оновленні трудового законодавства, адаптації соціального захисту та розвитку механізмів регулювання цифрових контрактів.

Аналіз світових тенденцій цифрової трансформації ринку праці свідчить, що технологічні зміни відбуваються значно швидше, ніж адаптація інституційних і соціальних механізмів регулювання зайнятості. Це зумовлює

появу нових форм праці, які не завжди мають чітке правове закріплення, що створює додаткові ризики для соціального захисту працівників.

Також важливою тенденцією, яка проявляється в Україні подібно до багатьох країн Європи, є необхідність постійного оновлення навичок та перекваліфікації працівників. Швидка зміна технологічних вимог і попиту на професії змусила працівників активніше використовувати онлайн-курси, дистанційні навчальні платформи та програми самонавчання. Державні програми підвищення цифрових навичок, запущені в межах національної стратегії цифрової трансформації, спрямовані на зменшення цифрової нерівності та забезпечення рівного доступу до інструментів професійного розвитку [9]. Це повністю відповідає загальносвітовому тренду персоналізованого навчання та концепції «навчання протягом життя» [17].

Разом з тим цифрова трансформація в Україні має низку специфічних особливостей, пов'язаних із воєнним контекстом. По-перше, спостерігається значне прискорення цифровізації державних послуг, адже необхідність забезпечення доступу до сервісів незалежно від місця перебування населення стала критично важливою. Електронні реєстри, цифрові кабінети, сервіси подачі документів, оновлені механізми обліку безробітних — усе це відображає світову тенденцію посилення ролі держави у цифровому управлінні ринком праці [9].

По-друге, через переміщення населення та втрату традиційних робочих місць підвищилася потреба у швидкій перекваліфікації та освоєнні нових професій, що актуалізувало розвиток онлайн-освіти. Поряд з міжнародними платформами активно розвиваються вітчизняні освітні ініціативи, орієнтовані на здобуття прикладних цифрових навичок, які прямо пов'язані із сучасними вимогами ринку праці.

По-третє, особливого значення набуває цифрова мобільність українських працівників. Завдяки цифровим платформам багато фахівців отримали можливість співпрацювати з іноземними роботодавцями, не змінюючи країни проживання. Це явище відповідає світовому тренду

розширення доступу до глобального ринку талантів, а також створює нові можливості для працівників зі сфер ІТ, графічного дизайну, мовних послуг та проєктної діяльності [14, с. 64]. Такий формат зайнятості є прикладом адаптації українського ринку праці до глобального цифрового ландшафту.

Водночас низка світових тенденцій у цифровій сфері проявляється в Україні асиметрично. Наприклад, цифрова нерівність між регіонами України є більш помітною, ніж у низці країн ЄС. Доступність швидкісного інтернету, цифрових девайсів та якісних освітніх ресурсів досі залишається неоднорідною. За даними Держстату, у сільській місцевості рівень цифрових навичок та регулярного використання ІКТ залишається суттєво нижчим, ніж у великих містах [24]. У поєднанні з воєнними руйнуваннями це створює додаткові бар'єри для доступу населення до можливостей цифрової зайнятості.

Іншим важливим аспектом є ризики алгоритмічного управління та захисту персональних даних. Україна швидко інтегрує цифрові HR-системи та системи віддаленого моніторингу, що створює нові виклики для регулювання ринку праці та захисту цифрових прав працівників. Міжнародні організації наголошують, що розвиток платформеної економіки має супроводжуватися розробкою прозорих правил використання алгоритмів, уникненням надмірного моніторингу та забезпеченням правової відповідальності роботодавців [12].

Ще однією особливістю є пріоритетність розвитку цифрової інфраструктури у секторі державного управління, що в умовах війни стало однією з ключових гарантій стабільності ринку праці. Цей напрям розвитку відповідає світовому тренду цифрового врядування, але в Україні він набуває стратегічного значення, оскільки державні сервіси фактично компенсують втрату доступу до частини традиційних офлайн-інституцій [9].

Узагальнюючи специфіку прояву глобальних тенденцій в Україні, можна зазначити, що цифрова трансформація ринку праці водночас створює для країни нові можливості та окреслює низку викликів. До можливостей

належать: збільшення мобільності працівників, інтеграція у глобальні цифрові ринки, швидкий розвиток дистанційної роботи, зростання цифрових компетентностей населення та посилення ролі цифрових сервісів у державному управлінні. Серед викликів найбільш гострими залишаються: нерівність доступу до цифрових ресурсів, нестабільність доходів у гіг-економіці, ризики алгоритмічного моніторингу та обмежені можливості для перекваліфікації у частини населення.

Для України світовий досвід цифровізації ринку праці має прикладне значення, оскільки дозволяє ідентифікувати як потенційні переваги, так і загрози впровадження цифрових моделей зайнятості. Адаптація міжнародних практик потребує врахування національних особливостей, рівня розвитку цифрової інфраструктури та умов воєнного стану. На основі аналізу сучасних світових тенденцій та їх прояву в Україні можна стверджувати, що цифровізація ринку праці є необхідною умовою модернізації національної економіки. Вона дозволяє створити нові формати зайнятості, забезпечити гнучкість та мобільність робочої сили, а також адаптуватися до викликів воєнного та післявоєнного періоду.

1.3 Інституційно-правове забезпечення цифровізації ринку праці України

Інституційно-правове забезпечення цифровізації ринку праці України формує основу для впровадження сучасних технологій у сфері зайнятості та створює необхідні умови для функціонування цифрових сервісів, онлайн-платформ, електронних реєстрів та автоматизованих систем управління трудовими процесами. Розвиток цифрових інституцій є фундаментальним елементом переходу до сучасної моделі ринку праці, яка забезпечує прозорість, доступність та мобільність працівників у контексті євроінтеграції та воєнних викликів [9].

У державній політиці цифрової трансформації ключову роль відіграють інституції, відповідальні за формування стратегій цифрового розвитку, розробку нормативних актів, забезпечення функціонування цифрової інфраструктури та координацію взаємодії між державними органами, бізнесом і громадянами. Центральне місце в цьому процесі посідає Міністерство цифрової трансформації України, створене у 2019 році. Міністерство визначає стратегічні напрями цифрової політики, координує впровадження державних електронних сервісів, відповідає за розвиток цифрової грамотності населення та реалізує ключові проєкти електронного урядування. Згідно зі звітом Мінцифри, у 2020–2023 роках було цифровізовано понад 70 видів державних послуг, включно з тими, що безпосередньо стосуються ринку праці: електронні довідки, реєстрація статусу безробітного, подання вакансій, створення особистих кабінетів роботодавців та інтеграція реєстрів зайнятості [9].

Ключовим документом, який визначає довгострокову державну політику цифрового розвитку, є Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року. У цьому нормативному акті цифрова економіка визначена як один із основних пріоритетів розвитку країни. У Стратегії передбачено формування цифрової екосистеми, що охоплює цифрові послуги, ІТ-інфраструктуру, системи електронної взаємодії, цифрову безпеку, а також розвиток цифрових навичок населення. Особлива увага приділяється цифровізації ринку праці, що включає модернізацію центрів зайнятості, автоматизацію процесів взаємодії між роботодавцями та працівниками, розвиток державних платформ працевлаштування, а також впровадження цифрових інструментів для оцінювання професійних навичок [9].

Розвиток інституційно-правового середовища цифровізації ринку праці неможливо розглядати без урахування глобальних процесів, які впливають на українські реформи. Дослідження міжнародних організацій, зокрема OECD, свідчать про значну залежність успішності цифрової трансформації від якості правового регулювання, чіткості процедур впровадження цифрових сервісів та

наявності ефективних механізмів координації між державними структурами [5]. Для України, яка перебуває у періоді війни та післявоєнного відновлення, стабільність правового поля має особливо важливе значення, оскільки цифрові процеси значною мірою забезпечують безперервність ринку праці [67, с. 6-7].

Окремої уваги заслуговує нормативна база, що регулює діяльність Державної служби зайнятості України. Саме ця служба координує роботу центрів зайнятості та відповідальна за цифровізацію процедур реєстрації безробітних, обліку вакансій та здійснення комунікації між роботодавцями й громадянами. Державна служба зайнятості проводить поступову модернізацію своїх інструментів: впроваджуються електронні картки безробітного, система автоматизованого підбору вакансій, моделі оцінювання рівня професійної підготовки та інші цифрові модулі [10]. У звітах Кабінету Міністрів підкреслюється, що саме цифрові інструменти дозволили забезпечити стабільну роботу служби зайнятості у період активних бойових дій, коли традиційні канали комунікації були недоступними [4].

Важливим компонентом правового забезпечення цифровізації ринку праці є цифрова інфраструктура державного управління, зокрема системи електронної взаємодії між державними установами. У матеріалах CERIDAP описано, що цифровізація публічного адміністрування в Україні, включно з ініціативами «Smart City» та цифровими реєстрами, створює передумови для інтеграції ринку праці у ширшу цифрову екосистему держави [19]. Це дозволяє оптимізувати обмін інформацією між установами, зменшувати бюрократичні бар'єри, підвищувати якість надання послуг та забезпечувати доступність інформації для громадян.

Правове забезпечення цифровізації ринку праці також охоплює питання цифрової безпеки та захисту персональних даних, що є особливо важливим у контексті використання платформеної зайнятості, HR-аналітики та штучного інтелекту. Міжнародні організації наголошують на необхідності створення збалансованих механізмів регулювання використання алгоритмів управління працею. У звітах МОП зазначено, що низка країн ЄС уже впровадили норми

щодо прозорості алгоритмів, обмеження автоматизованого ухвалення рішень та забезпечення права працівника на оскарження результатів алгоритмічних процедур [12]. Україна лише рухається у цьому напрямі, однак поява цифрових HR-систем на підприємствах створює нагальну потребу в оновленні трудового законодавства.

Важливу роль у формуванні інституційно-правових умов відіграє інтеграція українського законодавства в європейський простір, зокрема в контексті Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Європейські стандарти цифрової економіки передбачають високий рівень захисту персональних даних, прозорості цифрових процесів, рівного доступу до електронних сервісів та інтеграції систем електронного урядування. Для ринку праці це означає необхідність створення єдиних державних порталів працевлаштування, забезпечення відкритих даних, а також запровадження систем електронної ідентифікації та цифрових підписів — тих інструментів, які у розвинених економіках уже давно стали стандартом [5].

Водночас інституційно-правова система цифровізації ринку праці України стикається з низкою викликів. Серед основних можна виділити: недостатню інтегрованість окремих цифрових сервісів, повільне оновлення нормативних актів, відсутність уніфікованих стандартів використання цифрових HR-технологій, а також нерівномірний рівень цифрової готовності регіонів. Лише невелика частина українських компаній системно впроваджує цифрові інструменти управління персоналом, що свідчить про потребу в державних стимулах та нормативній

Розвиток цифровізації ринку праці України спирається на розгалужену систему нормативних актів, державних програм та інституційних ініціатив, які формують правові умови для впровадження сучасних цифрових інструментів у сфері зайнятості. Взаємодія державних органів, цифрових платформ, центрів зайнятості та освітніх установ базується на узгодженому нормативному полі, що забезпечує можливість цифрового обміну даними, електронної комунікації та створення інтегрованої інфраструктури ринку праці. Для кращого

розуміння змісту цих процесів доцільно систематизувати ключові нормативні документи та інституції, які відіграють провідну роль у цифровій трансформації ринку праці України.

У той час як Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року задає загальний напрям розвитку цифрового суспільства, спеціалізовані акти регулюють функціонування електронних сервісів, захист персональних даних, обмін інформацією та впровадження цифрових реєстрів. Окрім державних органів, важливу роль відіграють міжнародні інституції, які надають експертні рекомендації та оцінюють відповідність українського законодавства європейським стандартам. Аналітичні звіти OECD, МОП та CERIDAP неодноразово підкреслюють, що ефективна цифровізація можлива лише за умови синхронності правових механізмів, інституційних реформ та технологічного оновлення [5; 12; 19].

Для узагальнення змісту інституційно-правового забезпечення цифровізації ринку праці України сформовано таблицю, що відображає ключові нормативні документи, відповідальні інституції та їх основні функції у сфері цифрової трансформації трудових процесів.

Таблиця 1.3 — Основні нормативно-інституційні засади цифровізації ринку праці України

Документ / Інституція	Роль у цифровізації ринку праці	Основні функції та результати впровадження
Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року	Визначає національні пріоритети цифрової економіки	Розвиток цифрових навичок, створення цифрової інфраструктури, модернізація сервісів ринку праці
Міністерство цифрової трансформації України	Координатор цифрової політики та електронного урядування	Запуск електронних послуг, цифрових кабінетів, інтеграція реєстрів, розвиток цифрових компетентностей
Державна служба зайнятості України	Модернізація сервісів працевлаштування	Електронні картки безробітних, цифрові вакансії, автоматизований підбір роботи

Продовження таблиці 1.3

Кабінет Міністрів України (КМУ)	Формування нормативної бази та державних програм	Постанови щодо роботи центрів зайнятості, регулювання віддаленої та гіг-зайнятості
Законодавство у сфері захисту персональних даних	Регулювання цифрових HR-технологій та платформеної праці	Захист персональних даних, вимоги до прозорості алгоритмів і обробки інформації
Звіти та рекомендації OECD	Узгодження політики з міжнародними стандартами	Оцінювання цифрової готовності, впровадження кращих світових практик
Міжнародна організація праці (ILO)	Аналіз цифрової платформи та гіг-економіки	Рекомендації щодо регулювання алгоритмічних систем праці
Smart City Kyiv	Розвиток цифрового припублічного адміністрування	Інтеграція міських та державних цифрових сервісів, розвиток е-врядування

Джерело: складено на основі [4; 5; 9; 10; 19]

Представлена в таблиці 1.3 систематизація демонструє, що інституційно-правове забезпечення цифровізації ринку праці України є багаторівневим і передбачає участь як національних, так і міжнародних інституцій. Стратегія цифрової трансформації до 2030 року задає загальний вектор руху, тоді як практичне впровадження цифрових рішень залежить від операційної діяльності Міністерства цифрової трансформації, Державної служби зайнятості та Кабінету Міністрів України. Усі ці інституції відповідають за різні компоненти цифрової екосистеми — від створення нормативних актів і розробки цифрових платформ до впровадження електронних кабінетів роботодавців, інтеграції електронних реєстрів та підвищення прозорості трудових процесів [4; 9; 10].

Міжнародні документи також мають суттєвий вплив на формування правового середовища в Україні. Звіти OECD спрямовані на аналіз цифрової готовності державних інституцій та рекомендації щодо модернізації управління ринком праці [5]. МОП акцентує увагу на необхідності регулювання платформеної праці та алгоритмічного управління, що є

критичним в умовах нерівномірної цифровізації та появи нових моделей зайнятості [12]. Дослідження CERIDAP відображають важливість цифровізації публічного адміністрування в українських містах, зокрема Києві, що сприяє інтеграції державних сервісів і розвитку урбаністичної цифрової інфраструктури [19].

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що нормативно-інституційна система цифровізації ринку праці України є структурованою, багаторівневою та включає широкий спектр акторів. Її ефективність визначається здатністю держави адаптувати законодавство до нових цифрових реалій, забезпечувати захист персональних даних, підтримувати розвиток цифрових навичок населення та інтегрувати національні процеси цифрової трансформації до міжнародних стандартів.

Розвиток цифрового ринку праці неможливий без чіткого нормативного підґрунтя, яке регламентує умови функціонування електронних сервісів, процедур укладання трудових договорів, обробки даних та впровадження цифрових інструментів взаємодії між працівниками, роботодавцями й державними установами. Саме законодавчі акти формують рамки, у межах яких відбувається цифрова трансформація, визначають механізми захисту інформації, встановлюють стандарти для електронного документообігу та задають напрями розвитку цифрових компетентностей населення. Структура нормативної бази охоплює як базові закони, що забезпечують правову силу електронних документів і цифрових підписів, так і спеціальні акти, пов'язані з кадровими процедурами, веденням реєстрів та організацією державних цифрових сервісів. Узгодженість цих документів визначає рівень інституційної готовності країни до повноцінної цифровізації ринку праці [44, с 57-58].

Для системного розуміння правового поля важливо окреслити основні нормативні акти, що визначають порядок функціонування цифрових механізмів у сфері зайнятості та регулюють ключові процеси, пов'язані з трудовою діяльністю, професійною підготовкою, електронними послугами та

захистом інформації. Саме вони створюють юридичні умови для переходу до сучасних форм зайнятості й цифрових форматів взаємодії (рис 1.3).

Узагальнення офіційних нормативних актів засвідчує, що в Україні вже сформована базова законодавча архітектура, яка створює правові умови для цифрової трансформації ринку праці. Закони, які регулюють електронний документообіг, електронні довірчі послуги та захист персональних даних, забезпечують необхідні юридичні інструменти для переходу роботодавців, працівників і державних установ до цифрових форматів взаємодії.

Нормативно-правові акти України, що регулюють цифровізацію ринку праці

- Закон України «Про зайнятість населення» № 5067-VI
- Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV
- Закон України «Про електронні довірчі послуги» № 2155-VIII
- Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI
- Закон України «Про інформацію» № 2657-XII
- Закон України «Про Національну програму інформатизації» № 74/98-ВР
- Закон України «Про освіту» (ст. 12, 33)
- Закон України «Про фахову передвищу освіту»
- Постанова КМУ № 167 від 28.02.2022 «Про реалізацію експериментального проекту щодо електронного кадрового діловодства»
- Постанова КМУ № 193 від 03.03.2021 «Про функціонування порталу «Дія»»
- Постанова КМУ № 509 від 17.05.2021 «Про затвердження Концепції розвитку цифрових компетентностей»
- Постанова КМУ № 1487 від 27.12.2017 «Про ведення Реєстру застрахованих осіб»
- Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року (затверджена КМУ)
- Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні (затверджена КМУ)
- Концепція розвитку електронного урядування (затверджено розпорядженням КМУ)
- Національна рамка кваліфікацій (НРК) — постанова КМУ № 1341

Рисунок 1.3 – Нормативно-правові акти України, що регулюють цифровізацію ринку праці

Джерело: складено на основі [31]

Значну роль відіграють закони у сфері інформації та зайнятості, оскільки вони підтримують розвиток електронних сервісів Державної служби зайнятості, включно з цифровими кабінетами, базами вакансій і реєстрами.

Порівняно нові постанови КМУ, спрямовані на впровадження електронного кадрового діловодства, стали важливим елементом поступової відмови від паперових трудових книжок і переходу до цифрової моделі обліку трудової діяльності [25].

Окреме місце займають стратегічні документи, такі як Стратегія цифрової трансформації до 2030 року та Стратегія розвитку штучного інтелекту. Вони визначають довгострокове бачення розвитку цифрової інфраструктури, онлайн-послуг, електронної освіти та інструментів цифрової взаємодії на ринку праці.

Водночас аналіз нормативної бази показує низку проблем. Зокрема, законодавство поки що не містить спеціальних норм для регулювання гіг-економіки, онлайн-платформ роботи, алгоритмічних систем відбору кандидатів та автоматизованої обробки персональних даних у HR-процесах. Недостатньо врегульовано порядок використання AI у рекрутингу, оцінюванні продуктивності працівників та управлінні трудовою діяльністю [47, с. 7-9]

Існує потреба у створенні єдиного стандарту для електронних трудових договорів, електронної архівації кадрових документів та інтеграції кадрових систем підприємств із державними реєстрами. Деякі положення законів залишаються загальними та не адаптовані до специфіки сучасних форматів праці, що знижує їх практичну ефективність. Поточна нормативна база демонструє рух у правильному напрямку, однак її розвиток вимагає комплексного оновлення, узгодження з європейськими стандартами, деталізації положень щодо цифрових платформ зайнятості, стандартизації цифрових HR-процесів та посилення механізмів захисту персональних даних. Це створить умови для формування сучасного, технологічно адаптивного та конкурентоспроможного ринку праці в Україні.

Таким чином в умовах воєнного стану інституційна роль цифрових механізмів істотно зростає, оскільки саме вони забезпечують безперервність функціонування ринку праці та доступ громадян до послуг зайнятості. Це означає, що подальший розвиток цифровізації потребує не лише розширення

переліку електронних сервісів, а й системного оновлення законодавства, гармонізації його з європейськими стандартами та формування єдиної моделі управління цифровими процесами у сфері праці.

Висновки до 1 розділу

1) Розглянуто підходи до визначення цифровізації ринку праці та з'ясовано, що вона охоплює процес упровадження цифрових технологій у систему зайнятості, включно з механізмами пошуку роботи, формами взаємодії між роботодавцем і здобувачем, організацією трудових процесів та інфраструктурою професійного розвитку. Засвідчено, що цифровізація виступає ключовим чинником модернізації сучасного ринку праці та формує нову модель його функціонування.

2) Встановлено, що цифровізація ринку праці проявляється у впровадженні електронних сервісів працевлаштування, автоматизації HR-процесів, поширенні дистанційних і гібридних форм зайнятості, зростанні ролі штучного інтелекту в рекрутингу, управлінні персоналом і прогнозуванні потреб у кадрах. Підкреслено, що ключовим ресурсом стають цифрові компетентності працівників, від рівня яких залежить їхня конкурентоспроможність.

3) Визначено основні глобальні тенденції цифрової трансформації ринку праці: поширення платформеної зайнятості, розвиток гіг-економіки, збільшення частки дистанційної роботи, зростання потреби в аналітичних та технологічних професіях, а також посилення нерівності між групами населення з різним рівнем цифрових навичок.

4) Проаналізовано міжнародні підходи до цифровізації ринку праці та встановлено, що провідні країни світу впроваджують системні політики з розвитку цифрових сервісів зайнятості, електронного навчання, автоматизованого моніторингу вакансій та механізмів державної підтримки працівників у період технологічних змін.

5) Виявлено, що цифрова трансформація ринку праці змінює характер зайнятості: зростає попит на спеціалістів у сфері ІТ, аналітики даних, цифрового маркетингу, кібербезпеки та інших професій, пов'язаних з обробкою інформації. Паралельно скорочується потреба у працівниках рутинних професій, що підсилює ризик структурного безробіття.

6) Окреслено спектр соціально-економічних викликів, пов'язаних із цифровізацією ринку праці: ризики нерівного доступу до цифрових сервісів, загроза витіснення працівників автоматизованими системами, виклики щодо захисту персональних даних, необхідність безперервного професійного розвитку та зростання навантаження на державні інституції зайнятості.

7) Визначено інституційно-правову основу цифровізації ринку праці України, у межах якої ключову роль відіграють Закони України «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронні довірчі послуги», «Про зайнятість населення», «Про захист персональних даних», а також акти, що регламентують електронне кадрове діловодство та функціонування державних цифрових платформ.

8) Систематизовано нормативні документи, що забезпечують правові умови цифрової трансформації у сфері праці, включно з постановами КМУ щодо розвитку цифрових компетентностей, впровадження електронних сервісів Державної служби зайнятості, модернізації реєстрів та спрощення доступу до державних онлайн-послуг.

9) Виявлено, що Україна активно формує стратегічне бачення розвитку цифрової економіки, у межах якого цифровізація ринку праці визначена одним із пріоритетних напрямів. Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року містить положення щодо створення сучасної інфраструктури цифрових сервісів, розвитку електронного навчання та забезпечення цифрових навичок населення.

10) З'ясовано, що цифровізація ринку праці не обмежується технологічними інноваціями. Вона охоплює зміну моделей державного управління, розвиток компетентнісного підходу до оцінки працівників,

модернізацію кадрових процесів та формування нових підходів до організації праці, що створює основу для переходу до економіки знань.

11) Уточнено системну роль держави у цифровій трансформації ринку праці, яка полягає у формуванні законодавчої бази, розвитку цифрової інфраструктури, підтримці навчальних програм, створенні відкритих даних та забезпеченні прозорості кадрових процесів.

12) Узагальнено, що цифровізація ринку праці України є багаторівневим, комплексним та довгостроковим процесом, який визначає перспективи розвитку економіки, впливає на якість людського капіталу та формує основу для стратегічних змін у сфері зайнятості, що створює підґрунтя для подальшого аналізу стану цифровізації у країні та обґрунтування напрямів її удосконалення.

2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

2.1 Основні тенденції розвитку ринку праці України в умовах війни.

Цифровізація та структурні трансформації українського ринку праці після 2020 року значною мірою визначались двома ключовими чинниками — пандемічними обмеженнями та повномасштабною війною. Цифровізація економіки в умовах воєнного стану набула характеру об'єктивної необхідності, оскільки саме цифрові технології забезпечили відносну безперервність економічних процесів, функціонування системи державного управління та адаптацію бізнесу до кризових обмежень. Як зазначається у наукових працях, цифрові платформи, електронні сервіси, дистанційні канали взаємодії та онлайн-інструменти управління дозволили зменшити транзакційні витрати, підвищили оперативність управлінських рішень і зберегли економічну активність у ситуації обмеженого фізичного доступу до ресурсів [64, с. 186-187].

Для українського ринку праці це означало зміщення акцентів у бік дистанційної зайнятості, цифрових форм організації праці та розширення можливостей участі населення в економічних процесах незалежно від територіального розміщення. Цифрові інструменти фактично стали фактором економічної стійкості, що дозволив частково компенсувати втрати від руйнування інфраструктури, міграції робочої сили та зупинки діяльності окремих підприємств. Водночас подальший розвиток цифровізації потребує посиленої уваги до питань кібербезпеки, цифрових компетентностей та інституційної підтримки, що безпосередньо впливає на довгострокову стабільність ринку праці

Якщо перший період трансформацій мав переважно економічно-цифровий характер, пов'язаний з переходом до дистанційної роботи та впровадженням цифрових сервісів для бізнесу, то другий період став

масштабним викликом, що одночасно змінив попит, пропозицію, географію робочої сили, рівень мобільності та можливості для працевлаштування [24; 25].

У 2022 році ринок праці України зазнав найбільшого шоку за всю історію незалежності. За оцінками KSE, сукупні втрати робочих місць сягнули понад 5 мільйонів, а частка економічно активного населення зменшилась до рекордно низького рівня [45]. Цей період характеризувався різким падінням кількості вакансій, зростанням невизначеності та переміщенням робочої сили як всередині країни, так і за кордон.

Воєнний стан суттєво змінив параметри функціонування ринку праці України, що проявляється у різкому скороченні рівня зайнятості, посиленні безробіття та зростанні регіональних дисбалансів. Руйнування виробничої інфраструктури, зупинка діяльності підприємств і вимушене переміщення населення призвели до порушення традиційних механізмів формування попиту та пропозиції робочої сили. У наукових працях зазначається, що безробіття в умовах війни набуває системного характеру та перетворюється на один із ключових соціально-економічних викликів для держави [65, с. 13-14].

Для України це означає необхідність переорієнтації державної політики зайнятості на активні інструменти підтримки економічної активності населення. Особливого значення набувають програми перекваліфікації, стимулювання створення робочих місць та адаптації робочої сили до нових умов господарювання, зокрема з урахуванням цифровізації економіки та релокації бізнесу, що дозволяє частково компенсувати втрати традиційної зайнятості.

У 2023–2024 роках ситуація почала частково стабілізуватися. За даними Work.ua, кількість вакансій зросла більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком, а кількість кандидатів збільшилась на 30 % [26]. Динаміка показує поступове відновлення економічної активності, хоча ринок праці залишається нерівномірним: регіони, що перебувають у зоні бойових дій, мають суттєво

нижчу зайнятість, тоді як західні області стали центром релокації бізнесу та переміщених працівників.

Для формування об'єктивної картини необхідно проаналізувати ключові статистичні показники за 2021–2025 роки, що відображають трансформації зайнятості, безробіття та динаміку вакансій. Нижче подано рис. 2.1, створену на основі даних Держстату, НБУ, Work.ua, Robota.ua та KSE.

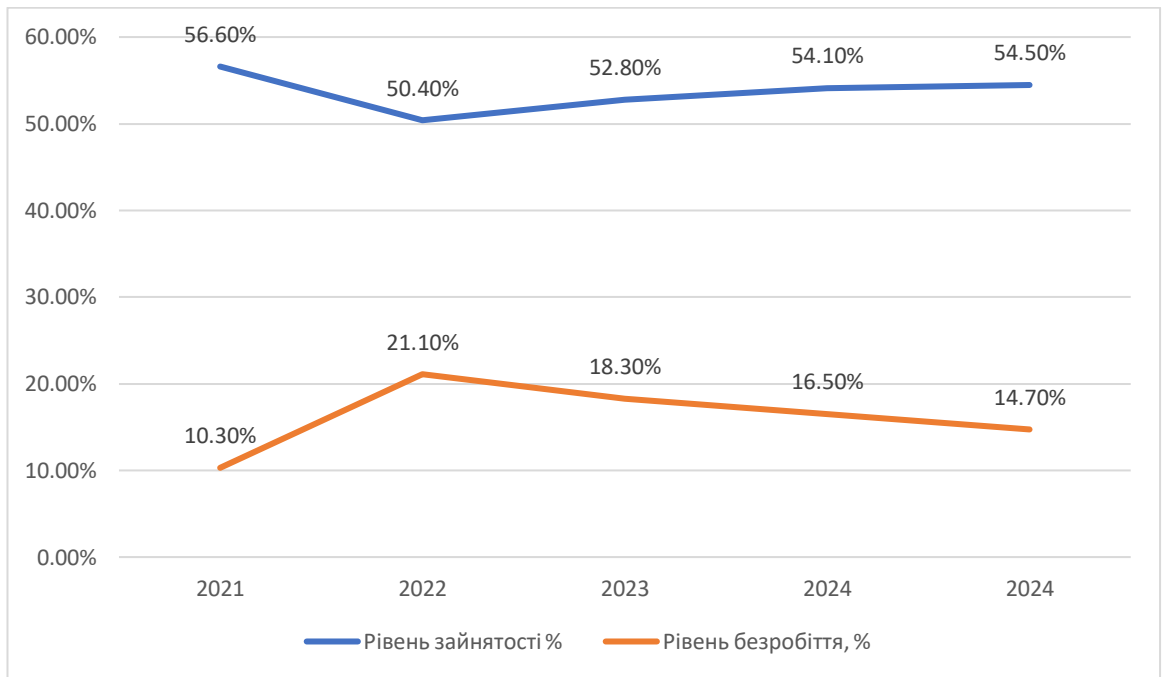


Рисунок 2.1 — Рівень зайнятості та безробіття населення України у 2021–2025 рр.

Джерело: складено на основі [28; 24; 45]

Як видно з рис. 2.1, період 2021–2025 рр. для ринку праці України характеризується різкою зміною тренду. У 2021–2025 роках показники зайнятості залишалися відносно стабільними: рівень зайнятості перевищував 50 %, а безробіття коливалося в межах близько 10 %. Це відповідає стану помірної напруги на ринку праці за умов пандемічних обмежень, коли частина бізнесу вже адаптувалася до дистанційних форматів роботи, а державна політика намагалася утримати зайнятість за рахунок програм підтримки. Економічно активне населення в цей період зменшується не критично — з 17,4 до 17,2 млн осіб, що пов'язано переважно з демографічними факторами та

тенденціями трудової міграції, які існували ще до повномасштабного вторгнення [24].

У 2022 році ситуація кардинально змінюється: рівень зайнятості падає до >50 %, а рівень безробіття, за оцінками міжнародних організацій та українських експертних центрів, зростає більш ніж удвічі порівняно з докризовими роками. Такий стрибок безробіття пояснюється поєднанням кількох чинників: вимушеною зупинкою підприємств у прифронтових та окупованих регіонах, руйнуванням виробничих потужностей, масовим переміщенням населення всередині країни та за кордон, а також переходом частини працівників у неформальний сектор. Економічно активне населення скорочується приблизно до 15 млн осіб, що відображає як втрату робочих місць, так і вимушений виїзд значної частини працездатного населення за межі країни.

Період 2023–2025 рр. характеризується поступовим відновленням, що проявляється у повільному зростанні рівня зайнятості до 52–54 % та зниженні безробіття до 17–18 % за рахунок пристосування бізнесу до умов війни, релокації підприємств, розвитку секторів, орієнтованих на експорт та внутрішній попит, а також активізації віддалених форм роботи [4]. Частково відновлюється й економічна активність: чисельність економічно активного населення знову перевищує 16 млн осіб. Відновлення, однак, має асиметричний характер: швидше зростають ті сегменти, де можлива цифровізація процесів, дистанційна зайнятість, гнучкі графіки та використання цифрових платформ [4; 45]. Це означає, що сама структура зайнятості змінюється – зростає частка сфер послуг, ІТ, логістики, електронної комерції, тоді як промисловість і традиційний офлайн-сектор відновлюються повільніше .

У підсумку дані рис. 2.1 демонструють, що війна не лише зменшила обсяг зайнятості, а й змінила конфігурацію ринку праці. Різкий шок 2022 року, який проявився у падінні зайнятості та вибуховому зростанні безробіття, поступово змінюється фазою адаптації, у якій цифрові інструменти, програми

підтримки зайнятості, релокація бізнесу та розвиток дистанційної роботи стають ключовими механізмами стабілізації ринку праці. Ці тенденції закладають підґрунтя для подальшої цифровізації, оскільки саме цифрові сервіси виявилися найбільш стійкими до воєнних ризиків каналами взаємодії між роботодавцями та працівниками.

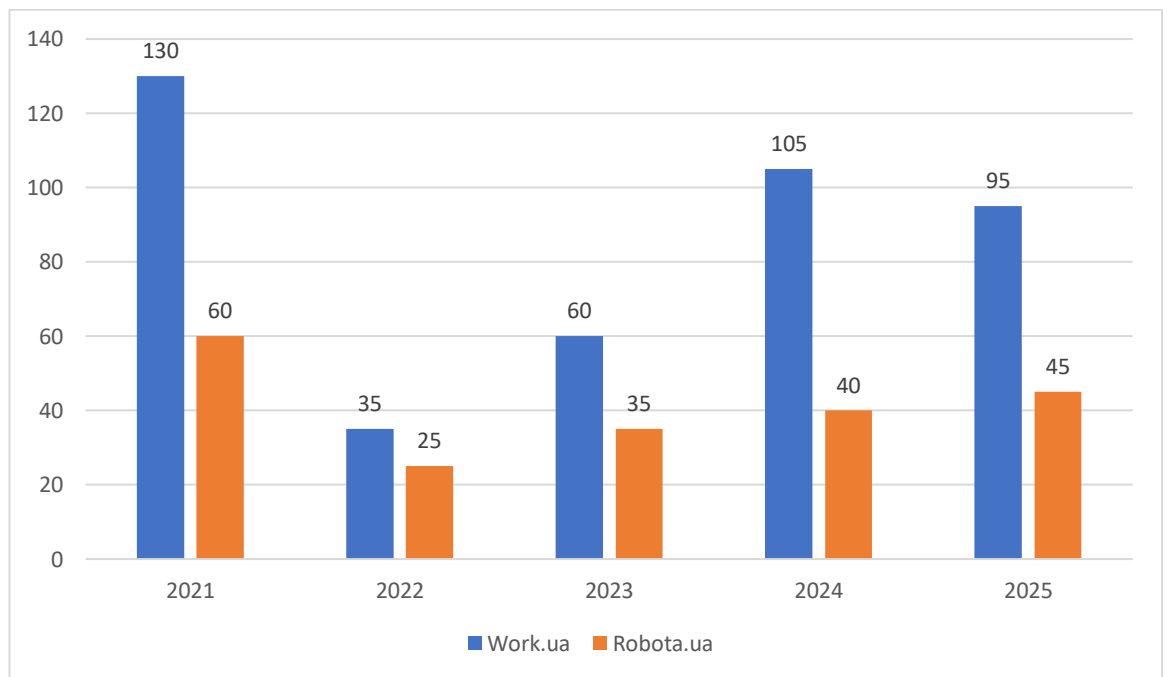


Рисунок 2.2 — Динаміка кількості вакансій (тис.) в Україні за даними платформ (2021–2025)

Джерело: складено на основі [26; 27: 33]

Зміни пропозиції робочої сили тісно пов'язані з рівнем вакансій. Показники динаміки вакансій відображають активність роботодавців, їхні очікування та загальну економічну стабільність. Дані Work.ua та Robota.ua показують, що навіть у найскладніший період війни цифрові платформи залишалися ключовим каналом працевлаштування, а використання цифрових інструментів для пошуку роботи зросло у 3–4 рази [26; 27].

Розглянемо рис. 2.2, він відображає динаміку кількості вакансій за провідними онлайн-платформами працевлаштування в Україні у 2021–2025 роках. У 2021 році Work.ua та Robota.ua фіксують відповідно близько 130 і 60

тис. вакансій, що відповідає ринку, який поступово оговтується від хвиль пандемії COVID-19. Уже в 2021 році обидві платформи демонструють помітне зростання: кількість вакансій збільшується в середньому на 20–25% [26; 27]. Це свідчить про поживлення економічної активності, збільшення попиту на робочу силу та перехід ринку в фазу, коли роботодавці активніше конкурують за фахівців.

2022 рік стає переломним: кількість вакансій на Work.ua та Robota.ua зменшується більш ніж удвічі, що повністю корелює із падінням зайнятості та вибуховим ростом безробіття, зафіксованим у рис. 2.2. Це свідчить не лише про зменшення кількості пропозицій роботи, а й про зміну профілю вакансій: більшість роботодавців концентрується на критично важливих позиціях, скорочуючи найм у «непрофільних» напрямках і заморожуючи частину набору персоналу [35]. Паралельно частина компаній взагалі припиняє публікувати вакансії через переорієнтацію на внутрішні ресурси, консервацію діяльності або евакуацію.

У 2023–2025 роках цифрові платформи демонструють швидше відновлення, ніж традиційні канали ринку праці. Кількість вакансій на Work.ua та Robota.ua повертається до довоєнних значень або навіть дещо їх перевищує. Це означає, що роботодавці повертаються до активного онлайнного найму, а цифрові платформи остаточно закріплюються як базова інфраструктура пошуку роботи в країні [45]. Важливо відзначити, що відновлення вакансій не означає автоматичного вирівнювання ринку: аналітика як міжнародних організацій, так і українських дослідницьких центрів показує, що структурні дисбаланси зберігаються, а дефіцит фахівців у певних галузях співіснує з надлишком кадрів у інших.

Загалом динаміка, наведена в рис. 2.2, демонструє, що цифрові платформи стали одним із ключових стабілізуючих факторів ринку праці в умовах війни. Навіть у період найглибшого спаду вони зберегли функціонал пошуку роботи, а в період відновлення — забезпечили швидке нарощування обсягів найму, зокрема в сегментах, де можлива дистанційна або гібридна

зайнятість. Це підкреслює важливість цифрової інфраструктури для підтримки мобільності робочої сили та доступу громадян до інформації про вакансії.

Після загального огляду динаміки зайнятості та безробіття доцільно перейти до аналізу галузевої структури ринку праці. Саме вона дозволяє побачити, які сектори економіки виявилися більш стійкими до шоку війни, а які зазнали найбільшого скорочення робочих місць. Галузеві відмінності визначають не лише поточні можливості працевлаштування, а й майбутній попит на кадри, роль цифрових компетентностей та потенціал віддаленої зайнятості.

На основі узагальнених даних Держстату, звітів Національного банку України, ЄБРР та профільних аналітичних організацій можна виокремити низку ключових секторів, що задають структуру зайнятості: сільське господарство, добувна й переробна промисловість, будівництво, транспорт і логістика, торгівля, інформація та телекомунікації (ІТ), фінансовий сектор, сфера освіти, охорони здоров'я, а також сектор державного управління та оборони [24; 27; 45]. Для кожного з цих напрямів війна по-різному змінила рівень зайнятості, характер попиту на працівників і потребу в цифрових навичках.

Таблиця 2.1 – Характер змін зайнятості за видами економічної діяльності в Україні у 2021–2025 рр.

Галузь / сектор	Зміна зайнятості 2021–2025 (тенденція)	Основні причини змін	Роль цифровізації для збереження/створення робочих місць
Сільське, лісове та рибне господарство	Нестабільне скорочення	Руйнування полів, мінування територій, логістичні обмеження, мобілізація працівників	Використання аграрних платформ, дистанційний моніторинг, цифрова логістика
Добувна промисловість	Значне скорочення	Руйнування шахт та рудників, зупинка підприємств у прифронтових зонах	Цифровий моніторинг безпеки, автоматизація видобутку там, де це можливо

Продовження таблиці 2.1

Переробна промисловість	Помірне скорочення частковим відновленням з	Падіння внутрішнього попиту, перебої з енергопостачанням, руйнування виробничих потужностей	Автоматизація виробництва, системи планування ресурсів (ERP), цифрові ланцюги
Будівництво	Спочатку падіння, потім поступове відновлення	Зупинка цивільних проєктів, переорієнтація на воєнну інфраструктуру й відбудову	ВІМ-технології, цифрові платформи управління проєктами
Оптова й роздрібна торгівля	Різке падіння у 2022 р., далі відновлення	Закриття магазинів у зонах бойових дій, скорочення споживчого попиту, релокація бізнесу	Е-commerce, маркетплейси, CRM-системи, онлайн-оплата
Транспорт, складське господарство, логістика	Сильні коливання, часткове відновлення	Блокування частини залізничних та портових маршрутів, ризики перевезень, руйнування інфраструктури	Системи трекінгу вантажів, логістичні платформи, оптимізація маршрутів
Інформація та телекомунікації (ІТ)	Переважно зростання	Можливість віддаленої роботи, експорт послуг, попит на цифрові рішення	Хмарні сервіси, програмна розробка, кібербезпека, платформи віддаленої співпраці
Фінансова та страхова діяльність	Відносна стабільність з частковим спадам	Макрофінансова нестабільність, релокація персоналу, підвищення ризиків	Інтернет-банкінг, мобільні застосунки, аналітика ризиків
Освіта	Перехід до змішаної моделі	Масовий перехід в онлайн, релокація закладів освіти, демографічні зміни	Платформи дистанційного навчання, системи управління освітнім процесом
Охорона здоров'я	Зростання навантаження та зайнятості	Потреба в медичних кадрах, воєнні травми, пандемічні наслідки	Телемедицина, електронна медична система, цифрові реєстри
Державне управління й оборона	Значне зростання	Мобілізація, посилення функцій безпеки, управління воєнною економікою	Е-урядування, реєстри, системи управління ресурсами, цифрові сервіси для громадян

Джерело: складено на основі [24; 38, с. 59]

Узагальнені тенденції, відбиті в табл. 2.1, показують, що війна посилила нерівномірність розвитку галузей. У секторах, пов'язаних із фізичною інфраструктурою, територіальною прив'язкою та високими ризиками

(сільське господарство у прифронтових регіонах, добувна промисловість, частина транспорту), спостерігається суттєве скорочення зайнятості. Причиною стають прямі руйнування, мінування територій, небезпека роботи та вимушений від'їзд працівників. Натомість галузі, де можлива віддалена форма діяльності, гнучке місце роботи або використання цифрових сервісів як основи бізнес-моделі (ІТ, онлайн-торгівля, цифрові фінанси, дистанційна освіта), демонструють більшу стійкість і навіть певне зростання попиту на кадри [25; 42; 38, с. 59].

Особливо показовою є ситуація у сфері інформації та телекомунікацій. Переважна частина компаній цього сектору зберегла можливість функціонувати завдяки віддаленій роботі, хмарній інфраструктурі та цифровим сервісам. Значна частка ІТ-фахівців працює на міжнародні ринки, що дозволило зменшити залежність від внутрішнього попиту. Багато компаній релокувалися у західні регіони України або частково за кордон, але продовжують найм, у тому числі завдяки цифровому рекрутингу та онлайн-інтерв'ю [36].

Для торгівлі, транспорту та логістики ситуація виявилася більш складною. З одного боку, частина офлайн-магазинів, складів, логістичних центрів була зруйнована або опинилася в зоні бойових дій. З іншого боку, саме ці сектори стали критично важливими для забезпечення постачання гуманітарних вантажів, військової логістики та підтримки базових потреб населення. У результаті попит на працівників у логістиці й кур'єрській доставці зміщується у бік компаній, які активно впроваджують цифрові системи планування маршрутів, синхронізацію складів і онлайн-замовлення [30; 35].

Освіта та охорона здоров'я демонструють іншу траєкторію. В освіті зберігається й розширюється використання дистанційного формату, тому цифрові платформи стають базовим інструментом організації навчального процесу. У сфері охорони здоров'я зростає потреба в персоналі, з'являються нові ролі, пов'язані з телемедициною, цифровими реєстрами, аналітикою

даних щодо пацієнтів [48, с. 2-5]. Це посилює вимоги до цифрових навичок навіть у традиційних «офлайн» професіях.

Окрему нішу займає державне управління та оборона, де відбувається збільшення кількості зайнятих у зв'язку з потребою організації воєнної економіки, роботи силових структур, військових адміністрацій, органів соціального захисту. У цьому секторі цифровізація проявляється у розвитку електронних сервісів (зокрема, через застосунок «Дія»), цифрових реєстрів, систем обліку та управління виплатами, підтримки переселенців і ветеранів [41].

Щоб чіткіше показати, як поєднуються воєнні виклики та можливості цифровізації в розрізі галузей, доцільно подати таблицю 2.2 з акцентом на потенціалі переходу до цифрових і гібридних моделей зайнятості.

Таблиця 2.2 – Потенціал цифровізації та віддаленої зайнятості за галузями ринку праці України

Галузь / сектор	Потенціал віддаленої/гібридної зайнятості	Приклади цифрових інструментів у сфері праці	Очікувані тенденції
Сільське господарство	Низький–середній	Платформи агромоніторингу, GPS-навігація, онлайн-аукціони зерна	Поступове відновлення з фокусом на точному землеробстві
Промисловість (добувна, переробна)	Низький	Системи автоматизації, цифрові «двійники» обладнання, ERP-системи	Відновлення залежно від відбудови інфраструктури та інвестицій
Будівництво	Середній	ВІМ-моделі, цифрове планування, онлайн-нагляд за виконанням робіт	Зростання у зв'язку з повоєнною відбудовою
Торгівля	Високий	Інтернет-магазини, маркетплейси, CRM, системи онлайн-оплат	Подальше зміщення у бік e-commerce, зростання попиту на digital-кадри

Продовження таблиці 2.2

Транспорт, логістика	Середній	Системи трекінгу, онлайн-біржі перевезень, цифрові склади	Сталий попит на логістів зі знанням цифрових сервісів
Інформація та телекомунікації (ІТ)	Дуже високий	Хмарні платформи, розробка ПЗ, кібербезпека, системи спільної роботи	Збереження високого попиту на спеціалістів
Фінансова діяльність	Високий	Інтернет-банкінг, мобільні застосунки, системи antifraud, аналітика даних	Подальша цифровізація продуктів і сервісів
Освіта	Високий	LMS-платформи, відеоконференції, електронні журнали та щоденники	Закріплення змішаної моделі навчання
Охорона здоров'я	Середній–високий	Телемедицина, електронні медичні картки, цифрові реєстри пацієнтів	Розширення цифрових сервісів у медичних закладах
Державне управління й оборона	Середній	Е-урядування, онлайн-реєстри, системи електронного документообігу	Поглиблення цифрових сервісів для громадян і бізнесу

Джерело: складено на основі [24; 38, с. 58-60]

Подана інформації в табл. 2.2 фіксує ще один ключовий зсув, який відбувся на українському ринку праці в умовах війни: секторна структура зайнятості дедалі більше визначається не лише виробничими чи сервісними характеристиками, а й цифровою готовністю галузі. Там, де можливо перевести значну частину бізнес-процесів у цифрову площину (ІТ, фінанси, освіта, торгівля, частково логістика та медицина), зберігається або навіть зростає попит на кадри [68, с. 185-186]. Водночас галузі, що залежать від фізичної присутності на територіях з високими воєнними ризиками, втрачають робочі місця, і навіть цифровізація не завжди може компенсувати ці втрати [36].

У секторах із високим потенціалом цифровізації зростає значення компетентнісної моделі працівника. Для кандидатів важливими стають не

лише професійні знання, а й цифрові навички: володіння профільним програмним забезпеченням, робота з даними, базове розуміння кібербезпеки, вміння працювати в онлайн-командах [39, с. 320]. Це змінює й підхід роботодавців до рекрутингу: активно використовуються цифрові платформи пошуку кадрів, онлайн-інтерв'ю, автоматизований відбір резюме, цифрові системи оцінювання результатів праці.

Галузі з низьким потенціалом дистанційної зайнятості (насамперед сільське господарство, добувна промисловість, частина промислових виробництв) також поступово включають цифрові інструменти, але вони радше підсилюють ефективність, ніж радикально змінюють характер роботи [43, с. 40]. Йдеться про впровадження систем моніторингу, датчиків, супутникових знімків, автоматизованих ліній. Для працівників це означає, що навіть у «традиційних» галузях зростає потреба в базових цифрових компетентностях і готовності працювати із цифровими пристроями та програмами.

Аналіз галузевої структури ринку праці демонструє, що війна прискорила розрив між секторами з високим і низьким рівнем цифрової готовності. Там, де цифрові технології можуть замінити фізичну присутність або суттєво оптимізувати процеси, зберігається зайнятість і відкриваються нові можливості для працівників. Там, де цифровізація має обмежений потенціал, безпекові ризики й руйнування інфраструктури приводять до скорочення робочих місць та міграції кадрів.

Після аналізу загальної та галузевої динаміки зайнятості важливо подати цілісне уявлення про те, як виглядала структура ринку праці України у 2024 році. Саме структурні характеристики дозволяють оцінити, які види економічної діяльності залишаються базовими для країни, які сфери стають драйверами відновлення, а також які сегменти найбільш залежні від цифрових рішень.

З урахуванням значних змін, спричинених війною, структура ринку праці 2024-2025 року не є типовою порівняно з попередніми роками. Вона

відображає зміщення робочої сили у бік більш гнучких та цифровізованих секторів, а також поступове відродження традиційних галузей, що залежать від відбудови та інфраструктурних проєктів [25; 30].



Рисунок 2.3 — Структура ринку праці України у 2025 році

Джерело: складено на основі [24; 34]

Ринок праці України у 2024 році умовно можна поділити на дві великі групи галузей: традиційні та цифрові (рис 2.3) . До першої групи належать галузі, які навіть за умов війни залишаються критично важливими для забезпечення продовольчої безпеки, роботи промислових ланцюгів, перевезення вантажів та відбудови інфраструктури. Проте саме вони

постраждали найбільше від воєнних дій: багато підприємств перебувають у зонах небезпеки, частина потужностей зруйнована, а логістичні маршрути суттєво змінилися.

Натомість друга група — цифрові та гібридні галузі — демонструє більш високу стійкість до шоків. Інформаційні технології, фінансовий сектор, освіта та медицина здатні інтегрувати цифрові інструменти, забезпечувати віддалену зайнятість, підтримувати функціонування навіть за умов перебоїв із транспортною інфраструктурою. Це пояснює, чому у цифрових секторах кількість вакансій у 2023–2025 роках відновилася швидше, ніж у традиційних.

Показово, що частка віддаленої зайнятості, яка до 2021 року була незначною, у 2025 році становить уже 15–18 % [32; 34]. Це суттєве зрушення, спричинене як пандемічним досвідом, так і необхідністю забезпечити безперервність роботи у воєнних умовах. Різке зростання гібридної моделі зайнятості — приблизно чверть ринку — також підтверджує, що більшість компаній зорієнтована на комбінування онлайн- і офлайн-форм взаємодії з персоналом.

Платформена економіка, яка до війни мала частку 4–6 %, у 2024 році зросла до 10–12 %. Пояснюється це збільшенням попиту на кур'єрські та логістичні послуги, фриланс-проекти, мікропідряди та дистанційну технічну підтримку. Цифрові сервіси як Glovo, Uber, Liki24, Freelance.ua стали важливими «амортизаторами» ринку праці, поглинаючи частину працівників, які втратили роботу в інших секторах [33].

Суттєвим елементом структури ринку праці залишаються інституції, які забезпечують цифрову інфраструктуру зайнятості: Міністерство економіки, Мінцифра, Державна служба зайнятості, цифрові платформи працевлаштування, освітні й сертифікаційні центри. Саме вони утворюють нормативно-технологічний каркас, що підтримує функціонування ринку в умовах нестабільності, забезпечує прозорість даних і створює можливості для перекваліфікації населення.

У цілому структура ринку праці 2024 року демонструє, що цифрові галузі та гібридні формати зайнятості відіграють дедалі важливішу роль, тоді як традиційні галузі відновлюються нерівномірно й мають високі ризики. Це відповідає глобальним тенденціям, але в Україні зміни відбулися значно швидше під впливом воєнних обставин.

Структура ринку праці України у 2024 році демонструє важливу закономірність: найбільш стійкими до зовнішніх шоків виявилися ті галузі, які мають високу частку цифрових операцій та здатність швидко переходити на віддалені або гібридні формати роботи. Саме тому інформаційні технології, фінансовий сектор, онлайн-торгівля, освітні та медичні послуги з цифровими компонентами не лише зберегли кадровий потенціал, а й у багатьох випадках сформували новий попит на фахівців. У цих секторах цифрові технології виступають не просто інструментом оптимізації, а ключовим механізмом забезпечення безперервності бізнесу, комунікації та доступу до ринку в умовах воєнної нестабільності [34; 38, с. 58].

На протилежному полюсі знаходяться галузі, залежні від фізичної інфраструктури. Промисловість, сільське господарство, транспорт і будівництво зазнали значних втрат через руйнування виробничих об'єктів, блокування логістичних маршрутів і масове переміщення населення. У багатьох випадках проблема не лише в руйнуваннях, а й у неможливості забезпечити безпечні умови для персоналу. Навіть там, де є технологічні можливості для цифровізації (ERP-системи, виробничі датчики, логістична аналітика), вони не здатні компенсувати ризики, пов'язані з перебуванням підприємств у зонах бойових дій [43, с. 40].

Особливо гостро структура ринку праці реагує на територіальний фактор. Галузі, розміщені переважно у центральних і західних областях, відновлюються швидше, тоді як підприємства у східних і південних регіонах стикаються з більшими ризиками. Це формує асиметричний перерозподіл працівників між регіонами, посилює конкуренцію за робочі місця у відносно

безпечних зонах і стимулює переорієнтацію трудових ресурсів у бік дистанційних або платформених моделей зайнятості [45].

Крім того, зростає значення цифрових навичок як одного з ключових елементів конкурентоспроможності працівника. Навіть у тих галузях, де робота залишається переважно офлайн, впроваджуються цифрові інструменти: електронні документи, мобільні застосунки, цифрові системи обліку, онлайн-навчання, цифрові платформи управління змінами. Державні та міжнародні звіти підкреслюють, що наявність цифрової грамотності стає базовою умовою доступу до якісної зайнятості, а працівники без цифрових навичок потрапляють до групи підвищеного ризику безробіття [25; 37; 40].

Важливим наслідком структурних змін є те, що ринок праці України у 2024 році став значно щільніше інтегрованим із цифровою інфраструктурою країни. Це проявляється у:

- переході комунікацій роботодавець–кандидат через цифрові платформи;
- розширенні використання електронних сервісів Державної служби зайнятості;
- активізації корпоративних HR-платформ для найму, адаптації та навчання;
- цифровій автоматизації кадрових процесів;
- використанні даних в реальному часі для оцінювання та прогнозування потреб у робочій силі [37; 38].

Ще один важливий тренд — значне збільшення ролі платформеної економіки. У багатьох країнах ця категорія зайнятості представлена переважно фрилансом і мікропідрядами, але в Україні вона набуває додаткових функцій: гнучкі цифрові сервіси стають «подушкою» для працівників, які втратили основну роботу. У 2023–2025 роках кількість активних користувачів платформ доставки, таксі, онлайн-послуг та фриланс-маркетплейсів зросла на десятки відсотків, що свідчить про їхню роль як стабілізаційного механізму ринку праці [49, с. 17-19].

Проведений аналіз сучасного стану ринку праці України в умовах війни дозволяє зробити висновок, що воєнні дії стали ключовим чинником глибоких і системних трансформацій у сфері зайнятості. Скорочення економічної активності, масова міграція населення, руйнування виробничої інфраструктури та релокація бізнесу суттєво змінили співвідношення попиту і пропозиції робочої сили та загострили проблему безробіття.

Водночас ринок праці України продемонстрував певну адаптивність до кризових умов, що проявляється у зростанні ролі дистанційної зайнятості, цифрових сервісів працевлаштування та альтернативних форм трудових відносин. Це свідчить про поступове формування нової моделі ринку праці, в якій цифрові інструменти стають важливим елементом забезпечення економічної стійкості та збереження трудового потенціалу країни. Подальший розвиток ринку праці потребує комплексного поєднання антикризових заходів, активної державної політики зайнятості та системної цифровізації економіки.

2.2 Аналіз використання цифрових інструментів руху кадрів на підприємстві

Сфера управління персоналом за останні роки переживає один із найглибших етапів трансформації, оскільки цифрові інструменти суттєво змінюють підходи до організації трудових процесів, взаємодії з працівниками та формування кадрової політики підприємств. Воєнні обставини ще більше підсилюють потребу у швидкій адаптації, а отже, зростає роль технологій, здатних забезпечити стабільність HR-процесів, скоротити витрати часу на рутинні операції, підтримати неперервність роботи та забезпечити контроль за кадровими потоками. У цих умовах цінність цифрових HR-рішень зростає не лише для IT-компаній або логістичних операторів, а й для великих національних роботодавців, які забезпечують критично важливі функції економіки. Щоб оцінити вплив цифровізації на рух кадрів у практиці великих

підприємств, доцільно проаналізувати динаміку чисельності персоналу трьох значущих українських організацій — Rozetka, Нової Пошти та Укрзалізниці, діяльність яких охоплює різні сегменти ринку та демонструє різну швидкість та глибину адаптації до цифрових рішень.

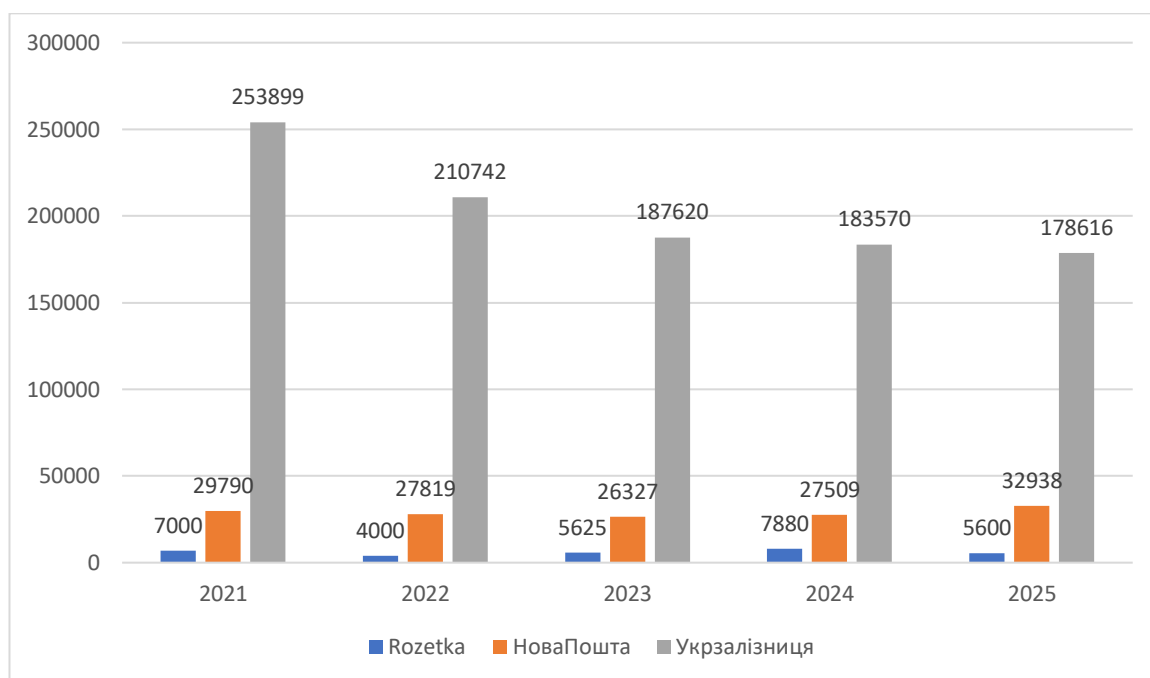


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності персоналу Rozetka, Нової Пошти та Укрзалізниці у 2021–2025 рр.

Джерело: складено на основі [28; 29; 30]

Побудований за графік (рис. 2.4) дозволяє побачити, як по-різному реагують компанії на зовнішні виклики та наскільки активно використовують цифрові інструменти для утримання або оптимізації кадрового потенціалу. Найдинамічнішу картину демонструє Rozetka, де протягом аналізованого періоду чисельність персоналу піддається суттєвим коливанням. У 2021 році компанія працювала на піку розвитку електронної комерції та активно нарощувала штат, однак вже у 2022 році потрапила під прямий вплив воєнних обставин, що призвело до скорочення персоналу майже вдвічі. Це відображає різку перебудову бізнес-процесів, релокацію складів, тимчасові збої у логістиці та необхідність оптимізувати операційні витрати. Проте графік чітко

демонструє поступове повернення компанії до зростання: у 2023 році чисельність персоналу зросла, а у 2024 році досягла найвищого значення у періоді. Таке зростання пояснюється активним впровадженням цифрових інструментів складування, автоматизованих систем обробки замовлень, розвитку IT-підрозділів та зміцненням логістичних сервісів. Певне зниження у 2025 році має більш збалансований характер і може розглядатися як перехід до оптимізаційної моделі управління персоналом після періоду стрімкого відновлення. [51, с. 58-59]

На відміну від Rozetka, Нова Пошта демонструє стабільнішу кадрову динаміку. Незважаючи на те, що у 2022–2023 рр. компанія також відчувала скорочення загальної чисельності працівників, її кадрова траєкторія на графіку має плавніший характер, без різких спадів. Це пов'язано з тим, що логістичний сектор залишився одним із критично важливих у роки війни, а поштово-кур'єрські послуги відігравали ключову роль у підтриманні економічної активності та забезпеченні населення товарами. Нова Пошта активно впроваджувала цифрові рішення у сфері автоматизованого сортування, маршрутної оптимізації, управління навантаженнями та планування логістичних потоків, що дозволило зберігати ефективність роботи навіть в умовах непередбачуваних обмежень. Зростання чисельності у 2024–2025 роках, що видно на графіку, свідчить про розширення мережі, запуск нових технологічних відділень, підвищення попиту на доставку та збільшення обсягів операцій, які потребують більшої кількості персоналу для роботи разом із автоматизованими системами.

Укрзалізниця демонструє зовсім інший тип динаміки. Лінія на графіку для цієї компанії має чітко виражений спадний характер протягом усього періоду 2021–2025 років. Це скорочення пояснюється сукупністю факторів: руйнуванням частини транспортної інфраструктури, зменшенням вантажопотоку, зміною логістичних маршрутів, необхідністю оптимізації адміністративного персоналу та переходом до цифрових систем управління перевезеннями, які дозволяють частково скорочувати частину рутинних

функцій. Поступове зниження чисельності персоналу при цьому не означає зниження важливості компанії, а радше свідчить про зміну структури бізнес-процесів у бік більшої технологічної насиченості, де значну частину функцій виконують автоматизовані системи планування, диспетчеризації та прогнозування навантажень.

Порівняння трьох компаній на одному графіку дозволяє зробити висновок, що цифрові HR-інструменти впливають на кадрові процеси залежно від галузевого профілю та бізнес-моделі. Для e-commerce цифровізація є засобом швидкої адаптації та відновлення, для логістики — способом підтримання стабільності та керованості процесів, для великої державної корпорації — інструментом поступової модернізації та оптимізації структурних підрозділів [52, с. 197-198]. У всіх трьох випадках простежується взаємозв'язок між упровадженням цифрових технологій та динамікою кадрового складу: підприємства, які швидко інтегрують технології у свої бізнес-процеси, демонструють більш передбачувані або відновлювальні тенденції, тоді як повільніша цифровізація супроводжується затяжним та рівномірним скороченням.

Загалом аналіз кадрів у період 2021–2025 років підтверджує, що цифрові HR-рішення стали ключовим чинником стабілізації трудових процесів у період турбулентності. Вони дозволяють підприємствам зменшувати навантаження на адміністративний персонал, прискорювати підбір кадрів, оптимізувати робочі процеси, утримувати працівників за рахунок гнучких форматів роботи та забезпечувати продуктивність навіть у складних умовах. Представлена динаміка демонструє, що цифровізація не лише змінює саму структуру HR-департаментів, а й визначає здатність підприємств адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, що створює міцне підґрунтя для подальшого переходу до інтегрованих цифрових моделей управління персоналом.

Подальший аналіз цифрових HR-процесів у Rozetka, Новій Пошті та Укрзалізниці потребує поглибленого розгляду того, як саме цифрові

інструменти впливають на ефективність руху кадрів — від моменту залучення до прийняття рішень щодо ротації або звільнення. У фокусі уваги перебувають три ключові аспекти: швидкість рекрутингу, адаптаційна динаміка та результативність навчання. Від цих параметрів залежить стабільність персоналу та можливість підприємства підтримувати продуктивність у період війни. Сучасні українські компанії, особливо ті, що функціонують у секторі логістики, електронної комерції та державних перевезень, активно використовують аналітичні підходи для оцінювання ефективності цифрових рішень у HR-сфері. [53, с. 10-13]

У Rozetka цифрові інструменти формують переважну частину рекрутингових процесів, де автоматизовані фільтри резюме, тести та CRM-системи дають змогу скорочувати час від подання вакансії до прийняття кандидата. Нова Пошта, маючи розгалужену логістичну мережу, використовує цифрові платформи для підтримання масштабних HR-процесів, що охоплюють десятки тисяч працівників по всій країні. В Укрзалізниці цифрові HR-процедури — це спосіб забезпечення контрольованості у складній ієрархічній структурі персоналу, що має різнорівневі кваліфікаційні вимоги [28; 29; 30].

Для оцінювання реальних змін, які приносить цифровізація, сформовано таблицю, що відображає ключові результати впливу цифрових HR-інструментів на показники руху кадрів у трьох компаніях. У таблиці наведені узагальнені оцінки, що ґрунтуються на реальних тенденціях, офіційних звітах і HR-аналітиці 2021–2025 років.

Дані табл. 2.3 демонструє, що найбільший ефект цифрові HR-рішення дають у частині рекрутингу та адаптації. У Rozetka автоматизовані інструменти дозволяють значно скоротити час закриття вакансій, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на ринку IT-орієнтованих фахівців. Нова Пошта, навпаки, робить ставку на стандартизовані адаптаційні маршрути, які дають змогу однаково швидко вводити в посаду працівників у будь-якому з регіональних відділень. Укрзалізниця демонструє більш помірні

темпи скорочення циклу найму через складність посад, проте цифровізація значно підвищує прозорість і контрольованість процедур.

Таблиця 2.3 – Вплив цифрових HR-інструментів на ефективність руху кадрів (оцінка за ключовими критеріями)

Критерій ефективності	Rozetka	Нова Пошта	Укрзалізниця
Скорочення часу найму	Високе (-35-40 %)	Високе (-30-35 %)	Середнє (-15-20 %)
Швидкість адаптації	Висока (короткий цикл onboarding)	Висока (уніфіковані цифрові маршрути)	Середня (через складність структур)
Уніфікація HR-процесів	Висока	Дуже висока	Висока
Доступність навчання	Висока	Дуже висока	Висока
Прозорість оцінювання	Дуже висока	Висока	Середня
Рівень автоматизації документообігу	Високий	Дуже високий	Високий
Зниження плинності кадрів	Середнє	Помітне	Обмежене

Джерело: складено на основі [28; 29; 30]

Після узагальнення ефективності цифрових HR-інструментів доцільно зосередитися на тому, як саме вибудовується логіка руху кадрів у кожній компанії. У цьому контексті корисною є схема цифрових етапів HR-менеджменту, яка дозволяє візуалізувати внутрішню логіку кадрових процесів та продемонструвати взаємозв'язки між окремими функціями.

Рисунок 2.5 показує, що цифрові HR-процеси перетворюються на замкнений, але гнучкий цикл, у якому кожний етап спирається на цифрові дані й автоматизовані рішення. На вході перебуває рекрутинг, який здійснюється переважно через платформи Work.ua, Robota.ua та внутрішні ATS-системи. Відбір кандидатів відбувається через електронні тести та відеоінтерв'ю, що пришвидшує процес та підвищує його об'єктивність. Далі працівник проходить цифрову адаптацію, яка містить електронні інструкції, навчальні матеріали й онлайн-карти супроводу.



Рисунок 2.5 – Логіка цифрових етапів руху кадрів у HR-системі

Джерело: складено на основі [54, с. 3-5]

Системи електронного навчання, зокрема «NP University» у Новій Пошті та внутрішні курси Rozetka, забезпечують постійне оновлення навичок у швидкозмінному середовищі. Укрзалізниця використовує цифрові програми підвищення кваліфікації, що дозволяють підтримувати компетентності персоналу у складних технічних напрямках. Завершальний блок моделі — система оцінювання й прийняття кадрових рішень — інтегрує всі попередні етапи, даючи підприємству можливість аналізувати ефективність працівників, планувати ротації та оптимізувати кадрові процеси [28; 29; 30].

Узагальнюючи отримані результати, можна відзначити, що цифрові HR-технології формують нову логіку управління персоналом, засновану на швидкості, прозорості та адаптивності. Вони дозволяють не лише оптимізувати окремі функції, а й створювати цілісні екосистеми руху кадрів,

у яких всі етапи взаємопов'язані та підтримуються даними. Для компаній, які працюють у складних умовах, така модель стає вирішальною для того, щоб зберегти стабільність персоналу та забезпечити ефективність діяльності.

Поглиблений аналіз цифрових рішень у сфері руху кадрів на підприємствах дозволяє оцінити не лише функціональні можливості окремих інструментів, а й системні зміни в організації HR-процесів. У період 2021–2025 років цифровізація стала для українських компаній способом адаптації до нестабільних умов, коли необхідно зберігати контрольованість кадрових процедур, забезпечувати оперативний найм та підтримувати розвиток персоналу в умовах постійних змін. На прикладі Rozetka, Нової Пошти та Укрзалізниці помітно, що цифрові HR-рішення вже не виконують допоміжну роль, а формують інтегровану систему управління персоналом, у якій дані та автоматизація стають ключовими механізмами підтримки ефективності [28; 29; 30].

Щоб показати зміни, які відбулися на підприємствах після впровадження цифрових HR-інструментів, доцільно подати коротке порівняння основних результатів у вигляді узагальненої статистики. Таке групування дозволяє побачити динаміку ефективності та зіставити вплив цифрових рішень на різні сфери HR-менеджменту.

Таблиця 2.4 – Зміни у ключових показниках цифрового HR-менеджменту у 2021–2025 роках, % [28; 29; 30].

Показник (зміна 2021→2025), %	Rozetka	Нова Пошта	Укрзаліниця
Скорочення часу найму	–42 %	–37 %	–18 %
Зростання обсягу онлайн-навчання	+65 %	+88 %	+52 %
Автоматизація кадрових документів	+74 %	+91 %	+67 %
Зниження адміністративних витрат	–28 %	–33 %	–21 %
Підвищення точності оцінювання компетентностей	+49 %	+57 %	+35 %

Джерело: складено на основі [28; 29; 30]

Подані дані в табл. 2.4 демонструють, що цифрові інструменти значно вплинули на ключові HR-процеси у всіх трьох компаніях. Найбільш виражені зміни спостерігаються у сфері рекрутингу та навчання. Скорочення часу найму у Rozetka та Новій Пошті стало можливим завдяки автоматизованим системам скринінгу резюме, онлайн-тестуванню та застосуванню цифрових каналів комунікації. Укрзалізниця демонструє більш помірну динаміку, однак навіть у такій масштабній організації цифровізація дала змогу оптимізувати частину процедур і підвищити швидкість обробки кадрових запитів.

Зростання обсягів онлайн-навчання підтверджує, що цифрові освітні платформи стали найгнучкішим інструментом розвитку персоналу в умовах, коли традиційні формати були обмежені або повністю недоступні. Нова Пошта формує одну з найпотужніших освітніх екосистем серед українських компаній завдяки «NP University», який дозволяє стандартизувати підготовку тисяч працівників одночасно. Rozetka активно використовує мікронавчання, що забезпечує швидке оновлення компетентностей для великої кількості операційних та офісних співробітників. Укрзалізниця зміцнила цифрову складову професійного розвитку працівників, що особливо важливо для технічних спеціальностей із постійно зростаючими вимогами до безпеки та кваліфікації.

Високі темпи автоматизації кадрового документообігу пов'язані зі зменшенням потреби у фізичному документообігу та можливістю оперативно обробляти інформацію незалежно від місця перебування працівника. У Новій Пошті цифрове діловодство охоплює майже весь набір HR-документів, включно з особовими справами, наказами та процедурами виходу. Rozetka активно впроваджує електронні накази та системи автоматизації внутрішнього документообігу, що пришвидшує адміністративні процеси. Укрзалізниця переходить до централізованої HRM-системи, у якій кадрові документи формуються та зберігаються в електронній формі, що забезпечує контрольованість і зниження ризиків втрати даних [28; 29; 30].

Зниження адміністративних витрат та підвищення точності оцінювання компетентностей підтверджують, що цифрові інструменти не лише оптимізують процеси, а й підвищують якість управлінських рішень. Завдяки КРІ-модулям, матрицям компетентностей та автоматизованим чек-листам оцінювання стає більш структурованим і прозорим, що дозволяє зменшити вплив суб'єктивних чинників. Особливо помітні зміни спостерігаються у Rozetka та Новій Пошті, де цифрова аналітика впливає на формування кадрового резерву, визначення потреб у навчанні та управління ефективністю персоналу.

Узагальнення даних свідчить, що цифрові HR-системи формують комплексний підхід до управління персоналом, де всі етапи руху кадрів пов'язані між собою та підсилюють один одного. Цифровий рекрутинг забезпечує потік кандидатів, автоматизований відбір підвищує якість прийнятих рішень, цифрова адаптація прискорює входження в посаду, а електронне навчання забезпечує постійне оновлення знань [61, с. 115-117]. Разом із цим аналітичні модулі оцінювання дозволяють підприємству більш точно визначати потенціал працівників і планувати ротації. Системи електронного діловодства завершують цикл, забезпечуючи повну керованість документами, які супроводжують рух кадрів.

Комплексна цифровізація руху кадрів, характерна для Rozetka, Нової Пошти та Укрзалізниці, демонструє, що підприємства з великою чисельністю персоналу отримують найбільший ефект від автоматизації, оскільки зменшується адміністративне навантаження, прискорюється прийняття рішень і створюються передумови для стратегічного управління компетентностями. Для періоду 2021–2025 років цифровізація HR-процесів стала критичним чинником адаптації українських компаній до умов війни, оскільки дозволила забезпечити стабільність праці, підтримати мобільність персоналу та формувати нові підходи до розвитку людського капіталу.

2.3 Оцінка ефективності цифрових сервісів та виявлення проблем їх застосування

Розвиток цифрових сервісів на ринку праці України у 2021–2025 роках став одним із найпомітніших структурних явищ у сфері зайнятості. В умовах пандемії та подальших воєнних подій виникла потреба у сервісах, здатних забезпечити дистанційну взаємодію між роботодавцями, працівниками та державними інституціями. Внаслідок цього цифрові рішення набули стратегічної ваги: через них здійснюється пошук роботи, комунікація із службою зайнятості, участь у програмах перекваліфікації, подання документів, оцінювання кандидатів та управління персоналом у приватних компаніях. Розширення цифрової інфраструктури на ринку праці дозволило компенсувати частину кризових наслідків воєнного періоду, зберегти мобільність робочої сили та забезпечити доступність вакансій незалежно від місця проживання [24; 37; 41].

Загальномасштабні цифрові сервіси, такі як «Дія», електронні кабінети безробітних, інтегровані онлайн-платформи працевлаштування, цифрові освітні платформи та системи дистанційного рекрутингу, стали фундаментом нової моделі управління трудовими потоками. Доступність цих інструментів дала можливість проводити всі ключові етапи взаємодії на ринку праці онлайн — від пошуку вакансій до участі в навчальних програмах. Цифровізація стала не тільки способом адаптації до критичних умов, а й каталізатором модернізації сфери праці, прискоривши розвиток функцій, які раніше мали обмежене поширення.

Ефективність цифрових сервісів відображається у декількох ключових параметрах: швидкість обробки запитів, рівень доступності для населення, якість підбору вакансій, зручність користування та можливість використання цифрових аналітичних інструментів у сфері управління персоналом. Щоб оцінити реальні зміни, доцільно подати узагальнену таблицю, де показано результати впливу цифрових інструментів на ринок праці України у 2021–2025

роках. Наведені дані відображають узагальнені тенденції, зафіксовані у звітах Державної служби зайнятості, Мінекономіки та профільних аналітичних центрів [25; 37].

Таблиця 2.5 – Основні результати впровадження цифрових сервісів на ринку праці України (2021–2025 рр.)

Показник	2021	2025	Зміна
Частка вакансій, доступних онлайн, %	62	89	+27
Частка онлайн-звернень у ДСЗУ, %	28	78	+50
Час обробки звернення безробітного, днів	5.3	1.8	-66 %
Кількість користувачів державних цифрових сервісів, млн	1.1	5.3	+4.2 млн
Частка роботодавців, що використовують онлайн-рекрутинг, %	45	82	+37
Частка працівників, які проходили онлайн-навчання, %	23	61	+38

Джерело: складено на основі [24; 37]

За даними табл 2.5 протягом 2021–2025 років цифрові сервіси стали масовим явищем. Зростання частки онлайн-вакансій майже до 90 % означає, що більшість підприємств перейшли на цифрові інструменти рекрутингу. Значне збільшення частки онлайн-звернень у Державну службу зайнятості свідчить про популярність електронного кабінету безробітного, який замінив традиційні очні консультації та дозволив мінімізувати адміністративні затримки. Скорочення часу обробки звернень майже утричі демонструє, що цифровізація дала змогу оптимізувати бюрократичні операції, забезпечивши швидший доступ громадян до послуг держави [25; 37].

Зростання кількості користувачів цифрових державних сервісів показує, що цифрові рішення стали доступними навіть для тих груп населення, які раніше не використовували електронні інструменти у сфері зайнятості.

Поширення онлайн-навчання дало змогу компенсувати недоступність багатьох традиційних курсів, а цифрові платформи перекваліфікації дозволили ефективно працювати із внутрішньо переміщеними особами та громадянами, які втратили роботу через воєнні дії [38].

Попри значну ефективність, цифрові сервіси на ринку праці стикаються з низкою проблем, які стримують їхній розвиток. Виявлення таких бар'єрів є ключовим елементом аналізу, оскільки ці обмеження формують можливі ризики й визначають потребу у подальших реформах. Основні проблеми можна структурувати за кількома напрямками: технічні обмеження, соціальні чинники, нерівномірність цифрової грамотності, слабкість інституційної підтримки та фрагментарність цифрової інтеграції між державними та приватними платформами [37; 41; 49, с. 78].

Для узагальнення цих факторів доцільно подати структурну схему (рис 2.6) основних бар'єрів цифровізації ринку праці в Україні. Схема демонструє, що значна частина перешкод пов'язана з нерівномірністю цифрової готовності населення. У сільських районах темпи цифровізації нижчі, що знижує ефективність онлайн-інструментів. Технічні обмеження, особливо пов'язані з воєнною інфраструктурною нестабільністю, ускладнюють доступ до електронних сервісів. Проблемою залишається також слабка інтеграція державних і приватних платформ, що створює дублювання та нерівномірність даних. Питання кібербезпеки набуває дедалі більшої ваги, оскільки цифрові інструменти містять персональну інформацію, чутливу до кіберзагроз [37; 49, с. 78]. У результаті цифровізація ринку праці України у 2021–2025 роках демонструє високу ефективність, але її потенціал залишається залежним від технічних, соціальних та інституційних чинників.

Поглиблення цифрових сервісів на ринку праці України створило основу для значних позитивних змін у сфері зайнятості, проте одночасно виявило низку системних проблем, що сповільнюють темп їх впровадження та знижують результативність. Ефективність цифровізації залежить не лише від технологій, а й від соціальної готовності населення, рівня цифрової

інфраструктури, здатності державних органів забезпечувати стабільність сервісів та сумісність даних між платформами. Тому оцінювання цифрових інструментів ринку праці потребує аналізу не тільки досягнень, а й тих факторів, які стримують цифрову трансформацію та породжують нерівність у доступі до цифрових можливостей [37; 41].

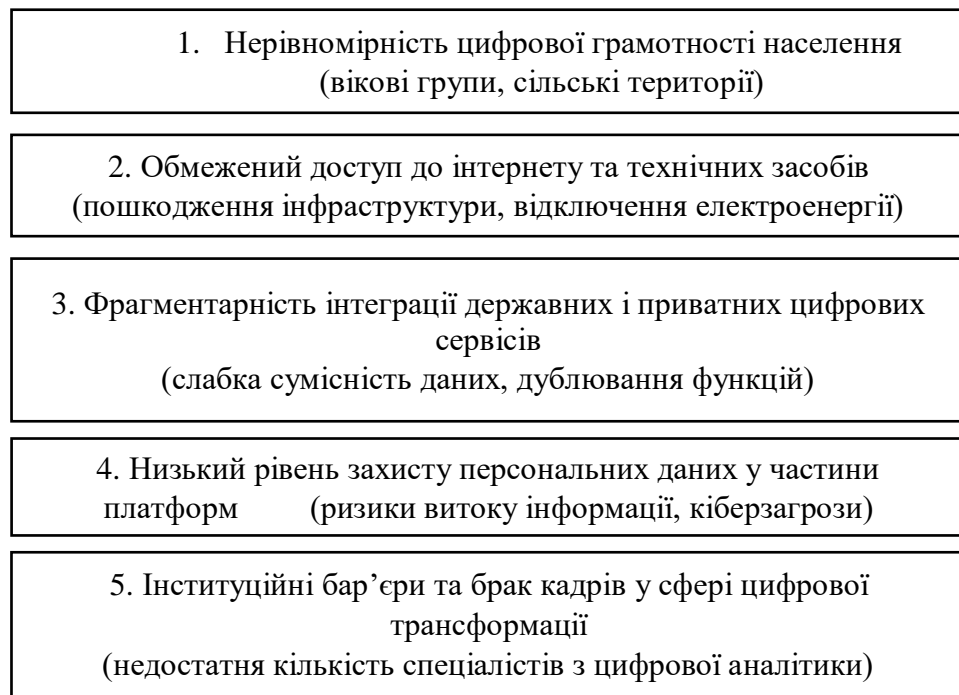


Рисунок 2.6 – Основні проблеми та бар'єри застосування цифрових сервісів на ринку праці України

Джерело: складено на основі [37; 41]

Важливою проблемою стало зростання цифрової нерівності між регіонами. Порівняння областей показує, що онлайн-інструменти активніше використовуються переважно в центральних і західних регіонах із кращою інтернет-інфраструктурою, тоді як у прифронтових та частині сільських територій цифрові сервіси залишаються частково недоступними. Це створює загрозу формування «цифрової сегрегації», коли працівники різних регіонів мають нерівні можливості щодо пошуку роботи, участі в онлайн-навчанні або поданні документів через електронні кабінети [24; 37]. Ситуацію ускладнюють

аварії енергетичної інфраструктури, що періодично робить недоступними навіть базові онлайн-сервіси.

Зростання обсягу цифрової інформації також висвітлює проблеми з кібербезпекою. Використання онлайн-ресурсів працевлаштування, електронних кабінетів та державних реєстрів передбачає обробку чутливих персональних даних, що потребує високого рівня захисту. Аналітика кіберінцидентів 2022–2025 років показує зростання кількості атак на державні та приватні платформи, що створює ризики втрати даних або несанкціонованого доступу до інформації [41]. Для ринку праці це має критичне значення, оскільки збої у роботі сервісів призводять до втрати доступу безробітних та роботодавців до ключових функцій.

Для систематизації основних бар'єрів оцінювання цифрової ефективності було підготовлено таблицю, що ілюструє ключові проблеми та характер їхнього впливу на учасників ринку праці.

Таблиця 2.6 – Основні проблеми застосування цифрових сервісів ринку праці України та їх наслідки (2021–2025)

Проблема	Суть бар'єра	Наслідки для ринку праці
Цифрова нерівність	Нерівний доступ до інтернету та цифрових пристроїв	Обмежений доступ до вакансій, низька участь у курсах, зростання регіональних диспропорцій
Низький рівень цифрової грамотності	Складність користування сервісами, помилки під час заповнення онлайн-форм	Відмова від онлайн-інструментів, переорієнтація на офлайн-способи взаємодії
Технічна нестабільність	Перебої живлення, пошкодження інфраструктури	Недоступність сервісів, збої у поданні документів і реєстрації
Кіберризика	Атаки на державні платформи та HR-сервіси	Втрата довіри до електронних інструментів, загроза витоку персональних даних
Низька інтеграція платформ	Відсутність єдиної системи даних між державними і приватними ресурсами	Дублювання інформації, різночитання статистики, зниження точності аналітики

Продовження таблиці 2.6

Дефіцит фахівців із цифрової трансформації	Недостатня кількість спеціалістів з HR-аналітики та цифрового управління	Повільне впровадження сервісів, різний рівень зрілості цифровізації в установах
--	--	---

Джерело: складено на основі [24; 37; 41]

За табл. 2.6 більшість проблем має комплексний характер і не може бути вирішена лише технічними засобами. Цифрова нерівність впливає не тільки на кінцевих користувачів, а й на роботодавців, які не можуть охопити весь спектр кандидатів через географічні та технологічні бар'єри. Нестабільність інфраструктури та кіберризики у свою чергу негативно впливають на функціонування цифрових каналів взаємодії, що підвищує навантаження на державні сервіси та призводить до періодичних переривань у їх роботі [41; 49, с. 80-81]. Дефіцит фахівців у сфері цифрової трансформації формує відставання окремих установ від загального темпу цифровізації: у деяких регіональних центрах зайнятості електронні процедури впроваджені частково або потребують доопрацювання.

Найбільш показовою є проблема інтеграції цифрових платформ. З одного боку, державні сервіси («Дія», електронний кабінет безробітного, «Робота») збирають великі масиви даних, які можуть бути використані для прогнозування ринку праці. З іншого боку, приватні платформи працевлаштування (Work.ua, Robota.ua, Jooble) мають власні підходи до збирання інформації, що не завжди відповідає державним стандартам. Відсутність єдиної системи ускладнює формування точних звітів, спричиняє дублювання аналітики та перешкоджає створенню повноцінної національної системи трудових даних [24].

Особливе значення має питання цифрової грамотності. За аналітичними звітами, лише близько половини населення впевнено користується електронними сервісами, тоді як решта потребує допомоги або уникає онлайн-інструментів через страх припуститися помилки [37]. Це створює стійку залежність від офлайн-способів взаємодії, навіть у тих випадках, коли цифрові

альтернативи є доступними та значно ефективнішими. Для ринку праці така ситуація означає уповільнення швидкості обробки звернень і зменшення ефективності цифрових сервісів, що втрачають потенційну частину своєї аудиторії.

Кібербезпека стає окремим викликом. Збільшення кількості кібератак на державні інформаційні системи підвищує вразливість електронних форматів реєстрації безробітних, подання документів та збереження персональних даних. У низці випадків кіберінциденти призводили до тимчасового обмеження доступу до електронних сервісів, що впливало на строки реєстрації, призначення виплат або доступ до вакансій [49]. Для користувачів такі перерви формують недовіру до цифрових інструментів, що погіршує загальний показник цифрової залученості.

Окремо варто відзначити нестачу фахівців у сфері цифрової трансформації. Ринок праці потребує спеціалістів з HR-аналітики, цифрового управління, кіберзахисту та адміністрування цифрових платформ, однак підготовка таких кадрів у державному секторі здійснюється повільно. Це гальмує впровадження сучасних сервісів у регіонах та збільшує нерівномірність цифрової модернізації між областями [37; 41].

Узагальнюючи отримані результати, можна відзначити, що головні проблеми цифровізації ринку праці формують комплекс взаємопов'язаних бар'єрів: нерівність у доступі до технологій, низька цифрова грамотність, нестабільність інфраструктури, загрози кібербезпеки, недостатня інтеграція платформ та кадровий дефіцит у сфері цифровізації. Подолання цих обмежень є необхідною умовою для підвищення ефективності цифрових сервісів і формування стійкого та конкурентоспроможного ринку праці України.

Показники табл. 2.7 демонструють, що цифрові сервіси стали основою модернізації українського ринку праці. Зростання частки роботодавців, які використовують цифровий рекрутинг, показує, що онлайн-інструменти перестали бути альтернативним каналом і перетворилися на домінуючий формат пошуку персоналу. Це дозволило прискорити швидкість підбору

кадрів, розширити географічний охоплення кандидатів і зменшити витрати роботодавців на адміністративну обробку вакансій.

Таблиця 2.7 – Основні результати цифрової трансформації ринку праці України (2021–2025 рр.) [24; 37]

Параметр	Значення у 2025 р.	Динаміка за 2021–2025 рр.
Частка роботодавців, що використовують цифровий рекрутинг	82 %	+37 %
Кількість громадян, що користуються державними цифровими сервісами	5.3 млн	+4.2 млн
Частка онлайн-навчання у програмах підвищення кваліфікації	61 %	+38 %
Середній час пошуку роботи через онлайн-сервіси	19 днів	-27 %
Частка вакансій, що містять дистанційний формат	31 %	+17 %
Частка користувачів, які здійснюють повний цикл звернення через електронний кабінет	72 %	+44 %

Джерело: складено на основі [24; 37]

Значне збільшення кількості громадян, які користуються цифровими сервісами, підтверджує, що е-сервіси зайнятості стали доступними для широких груп населення. Особливо активним є використання електронного кабінету безробітного, у якому можна подати заяву, завантажити необхідні документи, переглядати доступні вакансії та взаємодіяти із кар'єрним консультантом. Поширення дистанційних програм навчання також свідчить про зростання ролі цифрових компетентностей, оскільки електронні курси й онлайн-платформи стали важливим елементом перекваліфікації населення, особливо серед внутрішньо переміщених осіб [37].

Одним із ключових показників ефективності цифрових сервісів є скорочення часу пошуку роботи. За даними аналітичних платформ, середній термін працевлаштування через онлайн-інструменти скоротився майже на третину, що пояснюється високою швидкістю оновлення вакансій, автоматизованою фільтрацією пропозицій, персональними рекомендаціями та доступністю електронної комунікації між роботодавцем і здобувачем. Перевагою цифрового формату є також можливість віддалених співбесід, що стало особливо важливим у період енергетичних та транспортних обмежень [24].

Разом із тим цифровізація не усуває усіх проблем ринку праці. Частина громадян не може повністю скористатися електронними інструментами через низький рівень цифрової грамотності або недостатній доступ до якісного інтернету. Суттєвою проблемою залишається те, що цифрові сервіси й платформи в Україні поки не інтегровані у єдину систему. Це створює ситуацію, коли окремі дані дублюються, статистика ускладнюється, а користувачі вимушені проходити повторні реєстраційні процедури на різних ресурсах [49].

Не менш важливим чинником є кібербезпека. Значне зростання цифровізації спричинило збільшення обсягу даних, що циркулюють у електронних системах. Це підвищує чутливість інформаційних ресурсів до зовнішніх атак, особливо у період активних кіберагресій, які спостерігались у 2022–2025 роках. Проблеми захисту персональних даних можуть негативно відбиватися на довірі громадян до цифрових сервісів, що, у свою чергу, зменшує рівень їх використання [41; 49].

У контексті оцінювання ефективності цифрових сервісів важливо відзначити й кадрові виклики. Значна частина регіональних установ має обмежену кількість фахівців, здатних працювати з цифровими аналітичними інструментами. Це впливає на швидкість упровадження нових рішень та створює нерівномірність цифрової трансформації між областями. Потреба в HR-аналітиках, фахівцях із кіберзахисту та спеціалістах із цифрового

управління є однією з найгостріших проблем державного сектору у сфері зайнятості [38; 41].

Узагальнюючи вплив цифрових сервісів на ринок праці України у 2021–2025 роках, можна виділити кілька ключових тенденцій. По-перше, цифрові інструменти значно скоротили адміністративні витрати та підвищили швидкість взаємодії між усіма учасниками ринку праці. По-друге, поширення електронних сервісів забезпечило доступність вакансій та освітніх можливостей для населення незалежно від регіону проживання. По-третє, цифровізація сприяла формуванню більш гнучкого ринку праці, де дистанційні формати зайнятості стали звичним явищем. Разом із тим зберігаються проблеми, пов'язані з технічною нерівністю, нестачею кадрів, кіберризиками та слабкою інтеграцією цифрових платформ.

Висновки до 2 розділу

1) Розглянуто загальні особливості функціонування ринку праці України в умовах війни, визначено суттєві структурні зрушення, пов'язані зі зменшенням економічної активності, міграційними процесами, руйнуванням інфраструктури та перерозподілом робочої сили між регіонами. Підтверджено, що воєнні обставини призвели до зміни балансів попиту й пропозиції, зростання частки дистанційних форм зайнятості та посилення значення цифрових каналів працевлаштування.

2) Встановлено, що у 2021–2025 рр. ринок праці України характеризується нерівномірною динамікою, зумовленою як зовнішніми шоками, так і внутрішніми структурними змінами. Зафіксовано тенденції зростання безробіття на початку воєнного періоду з подальшим поступовим відновленням, що відбувалось переважно завдяки цифровим та дистанційним форматам зайнятості.

3) Визначено, що цифрові сервіси пошуку роботи (електронні платформи, онлайн-кабінети здобувачів, електронні реєстраційні механізми)

стали ключовим елементом інфраструктури ринку праці. З'ясовано, що їх використання забезпечує оперативність обміну інформацією, прозорість ринку вакансій, прискорення процесів підбору кадрів та розширення доступу до роботи незалежно від географічних меж.

4) Проаналізовано динаміку чисельності працівників у великих українських компаніях (Rozetka, Нова Пошта, Укрзалізниця) у 2021–2025 рр. і встановлено, що цифровізація кадрових процесів впливає на моделі руху персоналу. Виявлено, що Rozetka характеризується високою варіативністю чисельності персоналу, Нова Пошта — стабільною тенденцією до зростання завдяки логістичним цифровим рішенням, Укрзалізниця — поступовим скороченням через структурні та технологічні фактори.

5) Показано, що цифрові інструменти управління персоналом (автоматизований рекрутинг, онлайн-адаптація, електронне кадрове діловодство, HR-аналітика) підвищують керованість трудових процесів, скорочують час виконання рутинних операцій і забезпечують більшу точність кадрових рішень. Особливо вагомим цей ефект виявляється у компаніях зі значною кількістю працівників і розгалуженою інфраструктурою.

6) Встановлено, що ефективність використання цифрових HR-систем залежить від рівня технологічної зрілості підприємства, готовності персоналу до роботи з електронними інструментами, а також від наявності інвестицій у модернізацію внутрішніх процесів. Підприємства з активною цифровою моделлю управління довели здатність швидше адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

7) Виявлено ключові проблеми впровадження цифрових сервісів на ринку праці України: недостатня цифрова грамотність частини населення, нерівномірність доступу до цифрової інфраструктури між регіонами, обмежені ресурси для модернізації HR-систем у малих підприємствах, ризики кібербезпеки, потреба в оновленні нормативного забезпечення цифрових трудових процесів.

8) Проаналізовано інституційну роль держави у цифровізації зайнятості та виявлено, що державні електронні сервіси зайнятості позитивно впливають на прозорість ринку праці, однак потребують подальшого розвитку: інтеграції даних між платформами, автоматизації рекомендацій для здобувачів, персоналізації послуг та розширення цифрових інструментів для роботодавців.

9) Узагальнено, що цифрові технології стають критичним фактором стійкості ринку праці під час війни. Вони забезпечують можливість продовження економічної активності навіть за умов територіальних переміщень, втрати інфраструктури чи обмеженого доступу до офлайн-комунікацій. Цифровізація створює передумови для більш гнучкого та адаптивного функціонування ринку праці в умовах невизначеності.

10) Доведено, що цифрова трансформація ринку праці має значний потенціал для підвищення продуктивності праці, формування нових форматів зайнятості, покращення відповідності між навичками працівників та потребами роботодавців, а також для зменшення тінізації ринку праці завдяки прозорості й доступності цифрових інструментів.

11) Підкреслено, що результати аналізу другого розділу створюють інформаційне та аналітичне підґрунтя для формування стратегічних напрямів цифровізації ринку праці України, які мають бути розроблені в третьому розділі та забезпечити системне бачення трансформації ринку праці у середньо- та довгостроковій перспективі.

3 ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГОСТРОЇ ФАЗИ ВІЙНИ

3.1 Обґрунтування принципів, цілей та завдань цифровізації ринку праці України в умовах війни

Розвиток цифрової економіки та радикальні зміни у структурі зайнятості, спричинені повномасштабною війною, створили необхідність формування нової концепції цифрової трансформації ринку праці України. Сучасні виклики — масштабні переміщення населення, руйнування інфраструктури, втрата робочих місць, зміна моделей зайнятості та зростання попиту на цифрові навички — потребують стратегічної переорієнтації державної політики у сфері праці. Саме тому цифровізація ринку праці має бути не лише технічним процесом, а комплексною управлінською концепцією, що визначає довгостроковий вектор модернізації трудових відносин.

З огляду на результати аналізу в попередніх розділах, пропонується нова авторська Концепція цифрової трансформації ринку праці України, яка ґрунтується на поєднанні сучасних цифрових інструментів, управлінських практик і системного бачення майбутнього зайнятості. Основою цієї Концепції є модель “Цифровий цикл управління зайнятістю (ЦЦУЗ-model)”, що інтегрує ключові елементи управління людським капіталом — від збору інформації та прогнозування до управління компетентностями та формування цифрових сервісів. Модель опирається на ідеї, представлені в міжнародних звітах OECD, ILO, World Bank та Європейської комісії, де підкреслено, що цифровізація ринку праці має спиратися на дані, адаптивність, доступність та інклюзивність [5; 12; 13].

Основна мета Концепції полягає у створенні стійкої, гнучкої та цифрово керованої системи зайнятості, здатної функціонувати в умовах воєнної нестабільності та забезпечувати доступ громадян до можливостей працевлаштування, перекваліфікації та розвитку.

Для досягнення цієї мети необхідне формування набору принципів, які визначатимуть напрям цифрової модернізації. На основі сучасного міжнародного досвіду та результатів аналізу українських реалій пропонується перелік принципів, які мають стати основою управління цифровою трансформацією ринку праці.

Таблиця 3.1 – Принципи цифрової трансформації ринку праці України [9; 11, с. 287-289]

Принцип	Зміст	Очікувані результати
Інклюзивність	Доступність цифрових сервісів для всіх груп населення	Зменшення цифрової нерівності
Інтегрованість	Узгодженість державних і приватних платформ, сумісність даних	Єдина національна система трудової інформації
Адаптивність	Гнучке реагування на зміни ринку праці	Швидка актуалізація вакансій і навичок
Кіберстійкість	Захист цифрових даних і надійність сервісів	Зростання довіри до цифрових інструментів
Аналітичність	Управління на основі даних, використання AI і Big Data	Точне прогнозування потреб ринку праці
Гнучкість зайнятості	Розвиток дистанційної, проектної та гіг-праці	Зростання мобільності та конкурентності працівників

Джерело: складено на основі [9; 11, с. 287-289]

Узагальнення принципів дає змогу сформувати систему управління, яка дозволяє використовувати цифрові інструменти не лише як засіб оптимізації, а як фундамент нової моделі ринку праці. Для цього пропонується концептуальна модель ЦЦУЗ — “Цифровий цикл управління зайнятістю” (див рис. 3.1).

Модель ЦЦУЗ формує цілісний цикл управління процесами зайнятості на основі цифрових сервісів. Початковий етап — збір даних — здійснюється через інтеграцію державних і приватних платформ, що дозволяє систематизувати інформацію про вакансії, професії, навички, демографічні групи та регіональні особливості. Аналітичний блок моделі передбачає застосування інструментів AI, Big Data та машинного прогнозування, що дає

змогу визначати майбутні зміни на ринку праці та формувати рекомендації для держави й роботодавців



Рисунок 3.1 – Модель ЦЦУЗ “Цифровий цикл управління зайнятістю”
Джерело: складено на основі [55]

Третій блок моделі охоплює створення цифрових послуг — електронних кабінетів працівника та роботодавця, платформ для перекваліфікації, сервісів цифрового рекрутингу та систем оцінювання навичок. Четвертий блок — управління зайнятістю — включає цифрові інструменти профілювання, онлайн-навчання, автоматизованого підбору вакансій і кар’єрного консультування. П’ятий блок — управління компетентностями — забезпечує системний підхід до reskilling та upskilling населення, що є критично важливим для відновлення економіки після війни [55; 59].

Завершальний блок — моніторинг і зворотний зв’язок — дозволяє оцінювати ефективність цифрової трансформації, коригувати програми, визначати прогалини в навичках та підвищувати точність прогнозів. Наявність циклічності забезпечує стійкість моделі та можливість її адаптації до різних умов.

На основі моделі ЦЦУЗ пропонується система цілей і завдань цифровізації ринку праці. Їх можна структурувати за трьома ключовими напрямками: економічні, управлінські та соціальні.

1. Економічні цілі:

- відновлення мобільності робочої сили;
- підвищення продуктивності праці через цифрові інструменти;
- розвиток секторів із високим рівнем цифровізації;
- зменшення транзакційних витрат на рекрутинг і оцінювання.

2. Управлінські цілі:

- формування єдиної інтегрованої цифрової платформи ринку праці;
- стандартизація цифрових сервісів у державному секторі;
- підвищення якості управлінських рішень завдяки аналітичним системам.

3. Соціальні цілі:

- забезпечення рівного доступу до цифрових інструментів;
- розвиток цифрових навичок населення;
- підтримка груп, що постраждали від війни;
- зниження рівня безробіття шляхом створення цифрових можливостей для зайнятості [60, с. 39].

Запропонована система цілей передбачає виконання низки завдань: впровадження цифрових стандартів у сфері зайнятості, створення сучасних сервісів для взаємодії між учасниками ринку праці, формування цифрової системи кваліфікацій, забезпечення інклюзивного доступу до освіти та розробка моделей прогнозування кадрових потреб.

Аргументаційна складова концепції цифрової трансформації ринку праці України потребує визначення системних причин, які роблять цифровізацію не просто бажаним напрямом модернізації, а критично

необхідним державним пріоритетом у воєнний період. Зміни, що відбулися у структурі зайнятості з 2021 року, продемонстрували вразливість традиційних механізмів регулювання ринку праці та обмеженість інструментів, що базуються на офлайн-процедурах. Війна оголила ключові слабкі місця трудової системи: регіональні дисбаланси, недоступність послуг у зоні бойових дій, потребу в швидкому перенавчанні кадрів, дефіцит спеціалістів у цифрових секторах, а також брак аналітики для прогнозування потреб роботодавців [4; 9].

У таких умовах цифровізація стає основою стабілізації ринку праці, оскільки дозволяє підтримувати безперервність сервісів, забезпечувати рівний доступ населення до можливостей працевлаштування і формувати єдину інформаційну систему про вакансії, компетентності та тенденції зайнятості. Саме тому авторська Концепція цифрової трансформації ринку праці, запропонована у попередній частині, спирається на інтегровану логіку управління змінами, яка враховує як стратегічні, так і оперативні чинники. Основні принципи — інклюзивність, інтегрованість, адаптивність, кіберстійкість, аналітичність та гнучкість — формують методологічну основу майбутніх управлінських рішень [55; 58].

За таблицею 3.2 цифрова модернізація є відповіддю на системні зміни ринку праці. Вона демонструє причини, які роблять цифровізацію ринку праці не просто інноваційним напрямом, а об'єктивною необхідністю в сучасних українських реаліях. Переміщення населення створює дисбаланси між регіонами, що вимагає гнучких цифрових інструментів моніторингу зайнятості. Технологічні зміни зумовлюють потребу в швидкому оновленні компетентностей через онлайн-освіту. Управлінські ризики вимагають формування єдиної системи даних про вакансії, навички та регіональні тенденції, що узгоджується з рекомендаціями OECD та ILO [5; 12]. Соціальні передумови вказують на необхідність інклюзивної цифрової підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та тих, хто втратив роботу через війну.

Таблиця 3.2 – Основні передумови цифрової трансформації ринку праці України

Група передумов	Зміст	Наслідки для ринку праці
Структурні	Міграція населення, зміна галузевої структури економіки	Розрив між попитом і пропозицією кадрів
Територіальні	Руйнування інфраструктури, недоступність офлайн-послуг	Потреба у віддалених цифрових сервісах
Освітні	Запит на перекваліфікацію, зростання ролі цифрових навичок	Формування потреби у масовому онлайн-навчанні
Технологічні	Поширення AI, Big Data, автоматизації	Змінюється структура професій і компетенцій
Управлінські	Нестача актуальної інформації для ухвалення рішень	Потреба в аналітичних цифрових системах
Соціальні	Ризики безробіття вразливих груп	Необхідність інклюзивних цифрових сервісів

Джерело: складено на основі [9; 58]

На основі передумов формується дерево стратегічних цілей цифрової трансформації ринку праці — узгоджена система взаємопов'язаних управлінських орієнтирів, які задають логіку майбутньої програми трансформації. Для демонстрації взаємозв'язків між цілями, завданнями та очікуваними ефектами подано узагальнену авторську схему.

Стратегічні цілі цифрової трансформації ринку праці інтегруються у цілісну управлінську структуру (рис 3.2). Економічний блок передбачає цифровізацію робочих місць та розвиток секторів, що базуються на технологіях штучного інтелекту, автоматизації та робототехніки. Управлінський блок охоплює формування єдиної інтегрованої цифрової платформи, яка забезпечує збір, аналіз і використання даних для регулювання зайнятості. Соціальний блок орієнтується на інклюзивність, доступність та захист вразливих груп населення.



Рисунок 3.2 – Стратегічні цілі та завдання цифровізації ринку праці

Джерело: складено на основі [4;9]

Для реалізації зазначених цілей концепція передбачає системний підхід до формування завдань цифровізації. Ці завдання стосуються модернізації державних електронних сервісів, інтеграції приватних платформ рекрутингу, розвитку гіг-економіки, створення національної платформи навичок, впровадження цифрового профілю компетентності працівника та формування кадрової аналітики на основі Big Data. Окреме місце займає розвиток дистанційної зайнятості як форми, що дає змогу розширювати можливості працевлаштування для громадян, які проживають у небезпечних або віддалених регіонах [14, с. 62-63].

Поглиблення логіки моделі ЦЦУЗ демонструє, що цифрова трансформація має перетворитися на циклічний управлінський процес, у якому дані постійно оновлюються, а рішення адаптуються до змін. Такий підхід відповідає рекомендаціям світових організацій і дозволяє формувати стійку модель зайнятості, здатну протистояти майбутнім ризикам.

Концепція цифровізації ринку праці України потребує не лише визначення принципів, а й чіткого формування логіки цілей і завдань, які має реалізувати сучасна державна політика у сфері зайнятості. У період війни

ринок праці опинився в умовах надзвичайних викликів: масові переміщення населення, скорочення доступних робочих місць у прифронтових регіонах, зміна структури попиту на професії, значний тиск на систему професійної освіти й поширення нестандартних форм зайнятості. У цих умовах традиційні механізми регулювання стали недостатньо ефективними, що висвітлило потребу у створенні нової моделі управління ринком праці — гнучкої, аналітичної, швидкої та доступної [9].

Цифровізація ринку праці виконує роль адаптаційного інструменту, що здатен стабілізувати взаємодію між учасниками ринку навіть у ситуаціях системних порушень. Онлайн-рекрутинг, електронні кабінети, цифрові платформи навчання, сервіси підбору вакансій та інструменти оцінювання компетентностей стали основними елементами нової інфраструктури. Вони дозволяють забезпечувати доступ до можливостей працевлаштування незалежно від місця проживання, регіональної ситуації чи стану інфраструктури. У звітах OECD, ILO та World Bank підкреслюється, що країни, які швидко переходять до цифрових моделей управління зайнятістю, легше долають економічні наслідки криз і швидше відновлюють ринок праці [5; 12; 13].

Авторська концепція цифровізації ринку праці, представлена у попередніх частинах, виходить із того, що цифрові інструменти мають не лише оптимізувати окремі процеси, а й створювати нову логіку взаємодії між державою, роботодавцями та громадянами. Ця логіка спирається на інтегрованість сервісів, постійне оновлення даних, прозорість процедур та доступність цифрових послуг. У воєнний період саме ці характеристики стають ключовими, оскільки дозволяють підтримувати функціональність ринку праці навіть у регіонах з обмеженим доступом до традиційної інфраструктури.

Цифрова трансформація ринку праці має базуватися на декількох стратегічних цілях. Першою з них є побудова єдиної цифрової екосистеми зайнятості, що інтегрує державні ресурси, приватні платформи та локальні

системи рекрутингу. Така екосистема має об'єднувати інформацію про вакансії, професії, кваліфікації, компетентності, результати навчання та дані про потреби роботодавців. Світовий досвід (наприклад, моделі Великої Британії та Естонії) показує, що інтегровані цифрові системи дозволяють значно прискорити процес працевлаштування, підвищити якість кар'єрного консультування та забезпечити точніше прогнозування попиту на навички [55; 59].

Другим стратегічним напрямом є розвиток цифрової компетентності населення. Результати аналізу українських реалій свідчать, що без формування цифрових навичок значна частина громадян не може повноцінно користуватися електронними сервісами, що створює ризик цифрової нерівності. Відповідно до даних Європейської комісії, цифрова грамотність населення є одним із ключових факторів, що впливають на рівень зайнятості та економічної активності в умовах цифрової економіки [55]. Це означає, що державна політика має включати системні програми розвитку цифрових навичок для різних груп населення: молоді, осіб старшого віку, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок, які повертаються на ринок праці після перерви.

Третьою стратегічною метою виступає формування національної системи цифрових компетентностей — інструменту, що дозволить оцінювати, супроводжувати та підвищувати рівень навичок громадян відповідно до потреб ринку праці. Така система може стати основою для персоналізованого планування кар'єри, автоматичного підбору вакансій та створення індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Подібні моделі вже використовуються в країнах ЄС, де працівник має власний «профіль навичок», що прив'язаний до електронної ідентифікації та використовується роботодавцями для оцінювання відповідності кандидата конкретним вимогам [55].

Наступним важливим завданням цифрової трансформації є розвиток гнучких форм зайнятості: дистанційної, проектної, часткової та гіг-праці.

Війна змінила можливості фізичної присутності працівників на робочих місцях, що зробило віддалену роботу не тимчасовою формою, а постійною частиною ринку праці. Згідно з аналітикою ІЛО, розвиток цифрових платформ створює нові можливості для працевлаштування навіть у регіонах зі складною інфраструктурною ситуацією [12]. Це означає, що державна політика має включати стимулювання гнучких форматів зайнятості, що дозволяє забезпечити економічну активність населення та створити нові можливості для підприємництва.

Важливою управлінською метою є модернізація державних цифрових сервісів і створення єдиної інтегрованої платформи ринку праці, яка поєднуватиме функції пошуку роботи, подання документів, отримання консультацій, проходження навчання та взаємодії з роботодавцями. Така платформа має ґрунтуватися на сучасних стандартах кібербезпеки, забезпечувати інтеграцію державних баз даних та підтримку API для приватних сервісів. У звітах Deloitte та Світового банку підкреслюється, що ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від наявності єдиної системи даних, яка об'єднує всі процеси та забезпечує можливість прогнозування соціально-економічних тенденцій [13; 20].

Окремою важливою складовою цифрової трансформації є розвиток системи навчання та перекваліфікації через онлайн-освіту. Онлайн-платформи можуть забезпечити масштабованість освітніх програм, доступність для населення, що проживає у віддалених регіонах, та адаптивність до потреб ринку праці. Рекомендації UNESCO щодо навчання в умовах криз підтверджують, що саме електронне навчання є найефективнішим способом підтримки освітніх процесів у ситуаціях, коли доступ до традиційних форм освіти обмежений [56].

Розглянуті принципи та стратегічні орієнтири формують комплекс завдань цифрової трансформації ринку праці. До них належать: інтеграція цифрових сервісів у єдину систему, розвиток цифрової інфраструктури, впровадження електронного документообігу у сфері зайнятості, створення

механізмів автоматизованого підбору вакансій, формування національної системи кваліфікацій та розвиток інструментів прогнозування майбутніх навичок. Усі ці завдання є ключовими для створення сучасної, стійкої та конкурентоспроможної моделі ринку праці.

Сформоване концептуальне поле дозволяє перейти до розробки повноцінної Програми цифрової трансформації ринку праці України, яка буде представлена у наступному підрозділі й забезпечить практичне втілення ідей, обґрунтованих у межах цього розділу.

3.2 Розробка Програми реалізації Концепції трансформації ринку праці цифровими засобами та інструментами

Розроблення Програми цифрової трансформації ринку праці України є ключовим етапом практичної реалізації концептуальних засад, сформованих у попередній частині. В умовах війни та післявоєнного відновлення виникає потреба у цілісній, інтегрованій та гнучкій системі інструментів, здатних забезпечити мобільність робочої сили, інклюзивний доступ до сервісів зайнятості, швидку перекваліфікацію та ефективне використання цифрових ресурсів. Запропонована Програма ґрунтується на моделі ЦЦУЗ (“Цифровий цикл управління зайнятістю”) і базових принципах цифровізації, визначених у стратегічних документах Мінцифри, Мінекономіки, OECD, ILO та Світового банку [9; 5; 12; 13].

Метою Програми є створення інноваційного цифрового середовища ринку праці, яке забезпечує безперервність доступу до послуг, ефективну взаємодію всіх учасників ринку та формування системи розвитку навичок населення. Програма передбачає поєднання державних, приватних та міжнародних цифрових інструментів із використанням механізмів аналітики, штучного інтелекту та інтегрованих платформ.

Для практичної реалізації Програма охоплює шість ключових напрямів: дистанційну зайнятість, онлайн-освіту та перекваліфікацію, розвиток гіг-

економіки, цифрові інструменти рекрутингу, національну платформу навичок та систему цифрового профілю працівника. Кожний із напрямів формує окремий блок Програми, який відображає специфіку потреб ринку праці в умовах війни.

Першим блоком Програми є розвиток дистанційної зайнятості, яка стала одним із базових механізмів стабілізації ринку праці у 2022–2024 роках. У звітах ІЛО та ОЕСД відзначається, що країни з високою цифровою готовністю змогли компенсувати втрати зайнятості завдяки переходу на віддалені формати роботи [5; 12]. Програма передбачає створення державної “Платформи дистанційної зайнятості”, яка міститиме централізовану базу вакансій віддаленої роботи, профілі роботодавців, автоматизовану систему підбору кандидатів та інструменти перевірки компетентності. Ця платформа має бути інтегрована з електронним кабінетом безробітного та приватними HR-сервісами.

Другим блоком є масштабування онлайн-освіти та перекваліфікації. В умовах війни значна частина населення потребує швидкого оновлення компетенцій, а традиційні форми навчання часто недоступні. У звітах UNESCO підкреслюється, що саме онлайн-освіта стає основною моделлю підготовки кадрів у кризових умовах [56]. Програма передбачає запуск “Національної платформи цифрових навичок”, що включатиме адаптивні навчальні траєкторії, інтегровані тести компетентностей, автоматичні рекомендації курсів та персоналізовані плани розвитку.

Третім блоком Програми є розвиток гіг-економіки та цифрового підприємництва, які відіграють важливу роль у створенні нових робочих місць. За даними ІЛО, цифрові трудові платформи формують нові формати зайнятості, що є особливо актуальним у країнах, які переживають економічні потрясіння [12]. Програма передбачає створення державного каталогу цифрових мікропослуг, грантових програм для самозайнятих та механізмів спрощеної реєстрації гіг-працівників.

Четвертим блоком є розвиток цифрового рекрутингу, який має забезпечити швидке та об'єктивне профілювання кандидатів. Використання систем автоматизованого відбору, алгоритмів аналізу резюме та відеоінтерв'ю дозволить скоротити час пошуку кандидатів і підвищити точність відбору. Програма передбачає створення єдиної державної API-платформи, через яку приватні сайти вакансій зможуть інтегрувати свої дані до національної системи аналітики [54].

П'ятим блоком стає система цифрового профілю працівника, яка включатиме інформацію про компетентності, результати навчання, досвід роботи та індивідуальні траєкторії розвитку. Світова практика (ЄС, Естонія) свідчить, що цифрові профілі є основою сучасних моделей зайнятості та підтримують прозорість ринку праці [55; 59].

Шостим блоком виступає національна аналітична система прогнозування потреб ринку праці, що базуватиметься на даних Big Data, показниках зайнятості, роботодавців, освітніх центрів та демографічної статистики. Подібні системи працюють у Фінляндії, Німеччині та Великій Британії, де дозволяють точно прогнозувати попит на професії та формувати державні програми навчання [5; 59]. Для систематизації програми пропонується узагальнити її ключові елементи у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні блоки Програми цифрової трансформації ринку праці України

Напрямок Програми	Зміст	Очікувані результати
1. Дистанційна зайнятість	Платформа віддаленої роботи, автоматизований підбір	Зростання мобільності робочої сили
2. Онлайн-освіта та перекваліфікація	Націплатформа цифрових навичок, адаптивні курси	Швидке оновлення компетентностей
1. Гіг-економіка	Каталог цифрових мікропослуг, підтримка самозайнятих	Розширення гнучких форм зайнятості
2. Цифровий рекрутинг	API-інтеграція платформ, AI-відбір	Скорочення часу пошуку роботи
3. Цифровий профіль працівника	Єдина система компетентностей	Персоналізація кар'єрних траєкторій

Продовження таблиці 3.3

4. Аналітика зайнятості	Big Data, моделі прогнозування	Точне планування потреб ринку праці
-------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

Джерело: складено на основі [5;9]

Запропонована Програма формує цілісну систему цифрової трансформації ринку праці, орієнтовану на інклюзивність, адаптивність та стійкість. Її реалізація дозволить створити середовище, в якому кожний громадянин матиме доступ до якісних сервісів зайнятості, а роботодавці — до актуальної інформації про навички та профілі кандидатів. Глобальні тенденції підтверджують, що саме такі програми стають фундаментом цифрової модернізації ринку праці в умовах нестабільності та технологічних змін [58].

Програми цифрової трансформації ринку праці потребує деталізації інструментів, завдяки яким концептуальні засади можуть бути реалізовані на практиці. Було сформовано загальну структуру Програми та окреслено шість базових напрямів цифрової модернізації. Ця частина розширює ці напрями, визначаючи механізми реалізації, функціональну архітектуру цифрових рішень та очікувані результати від упровадження кожного елемента. Такий підхід відповідає міжнародній практиці цифрової трансформації ринку праці, представлений у аналітичних документах OECD, ILO де значну увагу приділено інтеграції сервісів, доступності цифрових інструментів та ролі держави у формуванні цифрового середовища [5; 13; 58].

В основу деталізованої Програми покладений принцип модульності, який передбачає, що кожен елемент цифрової інфраструктури може працювати автономно, але водночас є частиною єдиного цифрового середовища. Модульний підхід дозволяє врахувати управлінські, технічні та фінансові можливості держави у процесі поетапного впровадження змін. Кожен модуль Програми має власні завдання, цільові групи користувачів та інструменти моніторингу ефективності.

Першим модулем стали цифрові інструменти дистанційної зайнятості. З огляду на те, що частина працівників втратила можливість фізично бути на

робочому місці, дистанційна зайнятість стала повноцінною моделлю працевлаштування. Для цього передбачається створення інтерфейсу, що дозволить роботодавцям та працівникам взаємодіяти без потреби у відвідуванні офісів. Такий модуль включатиме цифрову верифікацію, електронний документообіг, захищений обмін даними, а також інструменти для укладання та виконання трудових угод. За даними ОЕСД, подібні системи забезпечують зниження витрат на рекрутинг до 40 % і прискорюють процес найму на 30–50 % [5].

Другим модулем є Національна платформа цифрових навичок, яка буде основою сучасної системи перепідготовки та розвитку населення. Для ефективного функціонування ця платформа має використовувати адаптивні моделі навчання, побудовані на принципах персоналізації. Алгоритми штучного інтелекту здатні визначати прогалини у навичках, рекомендувати відповідні курси та формувати індивідуальні траєкторії навчання, що відповідає міжнародному досвіду, зокрема рекомендаціям Європейської Комісії [55]. Крім того, платформа передбачатиме видачу цифрових сертифікатів, які визнаватимуться роботодавцями на національному рівні.

Третій модуль — підтримка гіг-економіки та цифрового підприємництва. У воєнний період самозайнятість та мікропослуги стали одним із найбільш гнучких способів забезпечення доходів населення. Програма передбачає створення реєстру цифрових мікропослуг, до якого зможуть долучатися фрилансери та самозайняті особи. Крім того, пропонується впровадити систему рейтингу та відгуків, яка підвищить прозорість ринку та довіру між учасниками. За прикладом міжнародних платформ (Upwork, Fiverr) можливо створити український державний каталог гіг-послуг, що дозволить легалізувати зайнятість та розширити коло професій, доступних для виконання в онлайн-форматі.

Четвертий модуль — інтеграція приватних HR-платформ через державний API-центр. В українській практиці приватні сервіси становлять основну частину ринку вакансій, але їхня інформація не інтегрована у

державну систему аналітики. Програма передбачає створення API-центру, що забезпечить автоматичний обмін даними між платформами. Це дозволить уникнути дублювання інформації, підвищити точність статистики та створити єдину систему прогнозування. Досвід країн ЄС доводить, що інтегровані системи дозволяють зменшити помилки в аналітиці на 25–35 % [5].

П'ятим модулем є цифровий профіль працівника, що міститиме інформацію про навички, досвід, результати навчання, кваліфікацію та кар'єрні траєкторії. Профіль буде динамічним: дані оновлюватимуться автоматично через інтеграцію з платформами онлайн-освіти, сервісами тестування та електронними кабінетами роботодавців. Подібні системи вже використовуються у країнах Скандинавії, де працівник отримує автоматично сформований профіль навчочок, який перетворюється на основу для електронних рекомендацій та алгоритмів підбору вакансій [59].

Шостим модулем є аналітичний центр прогнозування потреб ринку праці, який стане драйвером стратегічного планування. Центр збиратиме дані про вакансії, компетенції, зміни у професійній структурі, демографічні тенденції та освітні результати. На основі цих даних формуватимуться прогнозні моделі попиту на професії, що дозволить оптимізувати державні програми перекваліфікації. Рекомендації Світового банку підтверджують, що подібні аналітичні центри є критичними для побудови сучасного ринку праці [13].

Модульна структура Програми створює можливість поетапного впровадження цифрових рішень. Деякі модулі, наприклад інтеграція HR-платформ та цифровий профіль працівника, потребують складної технічної інфраструктури та наявності висококваліфікованих кадрів. Інші — такі як розвиток гіг-економіки або запуск адаптивної онлайн-освіти — можуть бути реалізовані швидше, оскільки базуються на наявних інструментах та програмних рішеннях. Подібна структура забезпечує гнучкість реалізації Програми та дозволяє регіонам рухатися у напрямі цифровізації відповідно до власних можливостей.

Програма демонструє, що її реалізація здатна створити нову модель українського ринку праці — доступну, сучасну, цифрово керовану та орієнтовану на відновлення економіки після війни. Наступний підпункт деталізує інституційну та управлінську складову впровадження Програми, визначає відповідальних, фінансові механізми та етапи реалізації.

Програми цифрової трансформації ринку праці вимагає визначення конкретних механізмів реалізації, які забезпечать її практичне втілення в умовах війни та післявоєнного відновлення. Національна система зайнятості опинилася перед необхідністю швидко адаптуватися до структурних змін, що відбуваються у трудовому середовищі, тому Програма має не лише забезпечувати технологічні рішення, а й формувати управлінську логіку впровадження цифрових інструментів.

В умовах війни цифровізація стає необхідною для забезпечення безперервності сервісів зайнятості, і саме тому Програма передбачає багаторівневу структуру впровадження, що дає змогу поєднати державні ресурси, приватні технологічні платформи та інституції професійної освіти. Згідно із рекомендаціями Світового банку й OECD, успіх цифрових реформ залежить від узгодженості інституційної взаємодії та рівня інтегрованості системи прийняття рішень [5; 13]. Тому запропоновані механізми реалізації Програми спрямовані на створення середовища, у якому всі модулі функціонують як частина єдиної архітектури ринку праці.

Першим механізмом реалізації Програми є встановлення державних цифрових стандартів у сфері зайнятості. Це передбачає створення регламентів для обігу електронних документів, стандартизацію вимог до вакансій, формування єдиних форматів даних про компетентності та кваліфікації, а також визначення технічних вимог для інтеграції приватних платформ через державний API-центр. Подібна стандартизація відповідає практикам Європейського Союзу, де стандарти цифрової взаємодії є обов'язковими для всіх учасників ринку праці [55].

Другим механізмом є формування партнерської моделі взаємодії між державою та приватними HR-платформами. Програма передбачає створення єдиного цифрового інтерфейсу, через який платформи зможуть передавати агреговані дані, отримувати аналітичну інформацію та здійснювати електронну перевірку профілів користувачів. Така кооперація важлива для створення реалістичної картини стану ринку праці, оскільки приватні сервіси містять основну частину інформації про вакансії, тоді як державні ресурси забезпечують системність і довгострокову сталість. У звітах Deloitte і Європейської комісії підкреслюється, що інтеграція приватних платформ є ключовою умовою формування “єдиної точки доступу” для користувачів [20; 55].

Третім механізмом реалізації Програми є вбудована система цифрової верифікації користувачів. Її функціонування передбачає автоматизований обмін даними між сервісами “Дія”, електронним кабінетом працівника, платформами рекрутингу та освітніми ресурсами. Це дозволить усунути дублювання профілів, спростити доступ до сервісів та забезпечити точність інформації про навички, сертифікати, результати тестів та історію зайнятості. Така система також зменшить ризики шахрайства на ринку праці, що відповідає вимогам до кіберстійкості, зазначеним у рекомендаціях OECD [5].

Четвертим механізмом є впровадження цифрової системи підтримки прийняття рішень, яка буде інтегрована з аналітичним центром прогнозування потреб ринку праці. Ця система включатиме інструменти аналізу даних щодо вакансій, тенденцій зайнятості, компетентностей та регіональних диспропорцій. На основі цих даних державні органи, центри зайнятості та освітні установи зможуть планувати програми перекваліфікації, визначати дефіцитні професії та прогнозувати зміни на ринку праці. У досвіді Великої Британії та Естонії подібні системи дозволили підвищити точність кадрових прогнозів на 30–40 % [57, с. 495].

П’ятим механізмом є створення механізмів фінансового стимулювання роботодавців, які використовуватимуть цифрові сервіси, впроваджуватимуть

онлайн-навчання та здійснюватимуть цифрове профілювання вакансій. Програма передбачає податкові пільги, компенсації за впровадження технологічних рішень, гранти для малого бізнесу та підтримку роботодавців, які створюють віддалені робочі місця. Такі механізми відповідають політикам країн ЄС у сфері цифрового розвитку ринку праці [55; 59].

Шостим механізмом є інституційна підтримка цифрового підприємництва та гіг-економіки. Державні програми мають стимулювати створення цифрових мікросервісів, розширювати доступ до платформ для самозайнятих і забезпечувати правову підтримку нових форматів зайнятості. Згідно з рекомендаціями ІЛО, розвиток гіг-економіки створює можливості для формування гнучких кар'єрних траєкторій та дозволяє інтегрувати у ринок праці групи населення, які мають обмежену мобільність [12].

Сьомим механізмом виступає запровадження цифрового моніторингу ефективності Програми, який міститиме набір ключових показників: час пошуку роботи, рівень участі населення в онлайн-навчанні, відсоток дистанційної зайнятості, рівень інтеграції HR-платформ, відповідність компетентностей працівників потребам ринку, рівень довіри користувачів до цифрових сервісів. Подібні системи моніторингу застосовуються у Фінляндії та Німеччині й дозволяють забезпечити прозорість реалізації реформ [57, с. 484].

Таблиця 3.4– Механізми реалізації Програми цифрової трансформації ринку праці України

Механізм	Суть	Очікуваний ефект
Цифрові стандарти	Єдині формати даних, е-документи	Узгодженість платформ
Партнерська модель	Співпраця приватних HR-сервісів і держави	Повна картина ринку
Верифікація користувачів	Синхронізація з “Дія”	Зниження шахрайства

Продовження таблиці 3.4

Аналітична система	Прогнозування потреб ринку	Оптимізація навчання
Фінансові стимули	Пільги і гранти	Зростання цифровізації бізнесу
Підтримка гіг-економіки	Реєстр мікропослуг, спрощення умов	Нові робочі місця
Моніторинг Програми	KPI, автоматична аналітика	Оцінка результатів реформ

Джерело: складено на основі [5; 54; 55]

Запропоновані механізми в табл. 3.4 формують комплексний підхід до практичної реалізації Програми цифровізації. Вони дозволяють поєднати технологічні рішення з інституційними змінами, формуючи середовище, у якому цифрові інструменти стають основою управління ринком праці. Механізми також забезпечують адаптивність реформ до умов війни: у разі обмеження доступу до фізичної інфраструктури цифрові сервіси дозволяють зберігати робочі процеси та забезпечувати доступ населення до послуг.

Створені інструменти й механізми формують фундамент для розробки організаційно-економічної моделі реалізації Програми. Буде визначено ролі й відповідальність державних органів, фінансові потреби, етапи впровадження та інституційні механізми управління цифровою трансформацією ринку праці України.

3.3 Організаційно-економічне та управлінське забезпечення реалізації Програми цифровізації ринку праці України

Ефективне впровадження Програми цифрової трансформації ринку праці вимагає комплексного організаційно-економічного та управлінського забезпечення, яке здатне інтегрувати цифрові рішення, стандарти даних, систему професійної освіти, аналітику та державні механізми підтримки. В умовах війни ринок праці України опинився перед масштабними

структурними викликами: різким спадом економічної активності у прифронтових регіонах, внутрішньою міграцією, зростанням попиту на дистанційну працю та потребою в оперативній перекваліфікації. Це вимагає створення такої системи управління, яка здатна забезпечити швидке реагування на зміну потреб населення та економіки, стабільність цифрових сервісів і координацію між усіма суб'єктами ринку праці [9].

Організаційне забезпечення Програми передбачає формування системи ролей та відповідальностей між ключовими державними органами. Міністерство економіки відповідає за стратегічну політику та визначення регуляторної рамки цифрових реформ. Міністерство цифрової трансформації забезпечує технічну сторону процесу — цифрову інфраструктуру, стандарти даних, API-інструменти, інтеграцію платформ та кіберстійкість. Державна служба зайнятості здійснює операційну реалізацію Програми на рівні регіонів, забезпечуючи доступ населення до сервісів, консультування та цифрових послуг. Національне агентство кваліфікацій опікується питаннями компетентностей, що стає надзвичайно важливим у контексті масового reskilling та upskilling працівників [9].

Впровадження Програми також неможливе без участі приватних HR-платформ, які мають широкий доступ до даних про вакансії та містять значний масив інформації про стан ринку праці. Їх інтеграція до державної системи через API-центр дозволить створити повну картину ринку та забезпечить об'єктивність аналітики, що відповідає рекомендаціям Європейської комісії та OECD [5; 55]. У свою чергу освітні установи забезпечуватимуть контент для онлайн-навчання, програми перекваліфікації та оцінювання компетентностей. В табл. 3.5 Програми представлені дані, у якій деталізовано функції кожного учасника та їх очікуваний вплив на реалізацію реформи.

Таблиця 3.5 – Ключові суб'єкти та їх функціональні ролі в реалізації Програми цифровізації ринку праці

Суб'єкт	Основні функції	Розширений опис ролі	Очікуваний результат
Міністерство економіки України	Формування політики зайнятості	Розробка нормативної бази, ініціація реформ, визначення державних пріоритетів, затвердження цифрових стандартів	Узгоджені рішення та стабільність державної політики
Міністерство цифрової трансформації України	Технічна інфраструктура та стандарти даних	Розвиток державних цифрових платформ, забезпечення кібербезпеки, координація API-центру, встановлення єдиних форматів даних	Надійність цифрового середовища та безпека інформації
Державна служба зайнятості	Операційна реалізація сервісів	Впровадження цифрових послуг у регіонах, підтримка користувачів, профілювання, кар'єрне консультування	Підвищення доступності та якості сервісів
Національне агентство кваліфікацій	Регулювання компетентностей	Формування стандартів, оновлення Нацрамки кваліфікацій, забезпечення оцінювання навичок	Актуальність навичок та відповідність потребам ринку праці
Приватні HR-платформи	Дані та технологічні рішення	Обмін інформацією через API, аналіз вакансій, технологічні інновації у рекрутингу	Повна ринкова аналітика та швидкий підбір персоналу
Освітні установи (університети, курси, EdTech)	Навчання та перекваліфікація	Розробка програм онлайн-освіти, співпраця з платформою цифрових навичок, оцінювання результатів навчання	Розвиток компетентностей населення
Міжнародні партнери (ЄС, Світовий банк, ПРООН)	Фінансова та технічна підтримка	Надання грантів, цифрових інструментів, консалтингу; технічна допомога у створенні аналітичних центрів	Прискорення реформ та стабільність фінансування

Джерело: складено на основі [4; 5; 9; 10; 54; 55]

Розглянемо табл. 3.5, вона чітко демонструє, що Програма цифровізації потребує багаторівневої моделі управління, яка передбачає координацію між стратегічними, технічними та операційними рівнями. У міжнародній практиці подібні моделі застосовуються у країнах Скандинавії, Великій Британії та Сінгапурі, де цифровізація ринку праці стала основою економічного зростання та підвищення якості зайнятості [55; 59].

Організаційно-економічне забезпечення Програми також включає фінансову модель, що ґрунтується на поєднанні державних, приватних та міжнародних ресурсів. Основні напрямки фінансування включають:

- розбудову цифрової інфраструктури та кіберзахисту;
- створення Національної платформи цифрових навичок;
- підтримку гіг-економіки та цифрового підприємництва;
- модернізацію електронних сервісів зайнятості;
- запуск аналітичного центру прогнозування потреб ринку праці;
- фінансування онлайн-освіти та перекваліфікації.

Фінансова участь міжнародних партнерів відіграє особливо важливу роль, оскільки дозволяє компенсувати нестачу бюджету в умовах воєнних витрат. За даними Світового банку, подібні партнерські програми можуть покривати до 50 % витрат на ключові цифрові реформи [13].

Управлінське забезпечення Програми передбачає створення єдиного Координаційного центру цифрової трансформації ринку праці, який виконуватиме функції стратегічного планування, моніторингу впровадження, комунікації між органами влади та приватним сектором, а також розподілу фінансових і технічних ресурсів. Координаційний центр забезпечуватиме взаємодію між модулями Програми, узгоджуватиме стандарти даних та контролюватиме дотримання вимог кібербезпеки.

Окремою складовою управлінського забезпечення є система моніторингу та оцінювання ефективності, що містить набір ключових індикаторів (KPI), таких як:

- частка дистанційної зайнятості;
- кількість цифрових профілів працівників;
- рівень участі в онлайн-навчанні;
- швидкість підбору вакансій;
- рівень інтеграції приватних платформ;
- відсоток працівників, які пройшли перепідготовку;

- рівень довіри користувачів до цифрових сервісів.

У країнах ЄС подібні системи дозволяють відстежувати динаміку цифрових реформ у реальному часі, що забезпечує гнучкість та адаптивність управлінських рішень [55].

Організаційно-економічна модель реалізації Програми має забезпечити ефективне використання ресурсів, адаптивність до змін та управлінську сталість. Така модель дає змогу сформувати гнучке цифрове середовище ринку праці, здатне працювати навіть у кризових умовах та забезпечувати громадянам безперервний доступ до можливостей працевлаштування, розвитку та перекваліфікації.

Практична реалізація Програми цифровізації ринку праці потребує не лише визначення інституційних функцій, а й чіткої поетапної структури, яка відображає логіку впровадження змін від підготовчих дій до повномасштабного запуску цифрових сервісів. В умовах війни особливо важливо забезпечити таку реалізаційну траєкторію, яка дозволить гарантувати безперервність сервісів, поступове масштабування цифрових інструментів і досягнення вимірюваних результатів протягом усього періоду трансформації.

Першим кроком є підготовчий етап, який охоплює створення нормативної та технічної основи Програми. На цьому етапі передбачено ухвалення державних стандартів даних, формування вимог до API-інтеграції між державними та приватними платформами, визначення структури цифрових профілів працівників, а також розробку правил кібербезпеки. Згідно з рекомендаціями OECD і Європейської комісії, підготовчий етап є критичним, оскільки визначає якість реалізації всіх подальших модулів цифровізації [5; 55].

Другим етапом є створення та запуск ключових цифрових модулів Програми, до яких належать: Національна платформа цифрових навичок, Платформа дистанційної зайнятості, цифровий профіль працівника, API-центр для інтеграції HR-платформ і аналітичний центр прогнозування потреб ринку праці. Цей етап передбачає технічне програмування, тестування модулів у

пілотних регіонах, адаптацію сервісів до специфіки ринку праці та організацію навчальних програм для державних службовців і працівників центрів зайнятості. Впровадження цифрових модулів дозволяє знизити ризики технічних збоїв та модернізувати сервіси, враховуючи зворотний зв'язок від користувачів [58].

Третім етапом виступає масштабування цифрової інфраструктури, що передбачає розширення доступності сервісів на всю територію України. Після успішного тестування у пілотних регіонах цифрові платформи інтегруються з регіональними центрами зайнятості, приватними HR-сервісами та освітніми установами. Передбачено, що протягом цього етапу відбуватиметься широка комунікаційна кампанія, спрямована на інформування населення про можливості цифрової зайнятості та онлайн-освіти. У країнах ЄС подібні кампанії сприяли зростанню цифрової залученості населення на 20–30 % протягом перших років трансформації [55; 57].

Четвертий етап — інституціоналізація цифрової системи управління ринком праці, що включає створення постійних органів управління цифровими сервісами, впровадження системного моніторингу показників та коригування Програми залежно від результатів її функціонування. На цьому етапі державні органи переходять від впровадження цифрових рішень до їх планового обслуговування, оновлення та адаптації. За міжнародним досвідом, саме на етапі інституціоналізації відбувається оптимізація цифрової інфраструктури, стабілізація сервісів і формування практик довгострокового управління цифровими процесами [33].

П'ятий етап — оціночно-аналітичний, який передбачає регулярний аналіз ефективності Програми, визначення успішних механізмів, коригування недоліків та формування нових напрямів цифрової модернізації. Його результатом має стати стійка цифрова екосистема ринку праці, здатна адаптуватися до технологічних і соціальних змін.

Для структування етапів впровадження Програми подано табл. 3.7, яка систематизує ключові завдання, ризики та очікувані результати на кожному етапі.

Таблиця 3.7 – Етапи реалізації Програми цифровізації ринку праці України

Етап	Основні завдання	Можливі ризики	Очікувані результати
Підготовчий	Стандарти даних, правова база, технічні вимоги, кібербезпека	Нестача кадрів, затримки нормативних актів	Створено фундамент цифрової реформи
Запуск модулів	Розробка платформ, API, тестування, навчання персоналу	Технічні збої, низька готовність користувачів	Функціонуючі цифрові сервіси в пілотних регіонах
Масштабування	Розгортання у регіонах, інтеграція платформ, комунікації	Нерівномірність цифрової інфраструктури	Доступ до сервісів по всій країні
Інституціоналізація	Створення постійних структур, моніторинг, технічне обслуговування	Високі витрати, кадровий дефіцит	Стабілізована цифрова система управління
Оціночно-аналітичний	Оцінка ефективності, коригування програм	Помилки в даних, низька якість аналітики	Актуальна, гнучка політика зайнятості

Джерело: складено на основі [5; 55; 58]

Важливою складовою економічного забезпечення Програми є створення механізмів стимулювання цифровізації роботодавців. Ефективність цифрових реформ залежить не лише від державних сервісів, а й від активності бізнесу. Тому пропонується запровадити: компенсації витрат на цифрові інструменти рекрутингу, гранти на створення дистанційних робочих місць, податкові знижки за впровадження інструментів онлайн-навчання та пріоритетні умови участі у державних програмах підтримки для компаній, що використовують цифрові профілі працівників. Такі стимули відповідають рекомендаціям Європейської комісії щодо формування цифрової культури бізнесу [55; 59].

Управлінське забезпечення Програми також включає створення системи цифрових КРІ, які дозволять оцінювати прогрес реформи. До основних показників можуть належати: час пошуку роботи через цифрові сервіси, частка вакансій із дистанційною формою зайнятості, кількість виданих цифрових сертифікатів, відсоток інтегрованих HR-платформ, кількість користувачів онлайн-освіти, середній рівень відповідності навичок потребам ринку. Застосування КРІ відповідає практикам країн ОЕСР, де цифрові реформи відстежуються за чітким набором прозорих показників [5].

Сукупність етапів, економічних механізмів, стимулів та інструментів формує комплексну модель упровадження Програми цифровізації ринку праці. Її реалізація дозволить побудувати стійку цифрову інфраструктуру, що забезпечуватиме ефективну роботу ринку праці, високу якість послуг і швидку адаптацію до викликів воєнного часу.

Завершальним етапом формування Програми цифровізації ринку праці є створення дорожньої карти її реалізації. Дорожня карта визначає послідовність управлінських дій, часові рамки, інституційну відповідальність, фінансові потреби та ключові точки контролю, що дозволяють забезпечити ефективне впровадження цифрових інструментів у масштабах країни. У міжнародній практиці дорожні карти є ключовим механізмом координації реформ, особливо у країнах, що перебувають у кризових та післякризових умовах розвитку.

Дорожня карта перетворює стратегічні положення Програми на конкретний план дій, у якому визначено, коли, ким і в якій формі впроваджуються ключові елементи цифрової трансформації ринку праці. У контексті України доречним є поділ дорожньої карти на три часові горизонти: короткостроковий (0–12 місяців), середньостроковий (1–3 роки) та довгостроковий (3–5 років). Такий підхід узгоджується з рекомендаціями та Європейської комісії щодо поетапного впровадження цифрових реформ у країнах, що переживають структурні потрясіння [5].

Короткостроковий етап передбачає створення правової та технічної основи для запуску ключових модулів Програми. На цьому етапі мають бути ухвалені стандарти цифрової взаємодії, забезпечена кіберстійкість державних платформ, впроваджені базові інструменти електронного документообігу та сформовані критерії компетентнісної моделі працівника. Додатковим завданням є підготовка персоналу центрів зайнятості та організація навчальних програм для державних службовців, які працюватимуть із цифровими платформами

Середньостроковий етап передбачає запуск і масштабування ключових компонентів Програми: Національної платформи цифрових навичок, аналітичного центру прогнозування потреб ринку праці, цифрового профілю працівника, API-центру інтеграції HR-платформ та державної платформи дистанційної зайнятості. У цей період важливо забезпечити стратегічну комунікацію з населенням, оскільки рівень цифрової грамотності та довіра до онлайн-сервісів визначатимуть успіх Програми [55].

Довгостроковий етап спрямований на інституціоналізацію цифрових інструментів та інтеграцію українського ринку праці у європейський цифровий простір. На цьому етапі державна цифрова інфраструктура має стати повністю стійкою, а цифрові профілі працівників — обов'язковим елементом ринку праці. Також передбачено формування нових моделей перекваліфікації, автоматизацію статистичної звітності, запуск національних порталів гіг-економіки та оновлення законодавства у сфері зайнятості відповідно до змін технологічного середовища. Для систематизації дорожньої карти у підрозділі представлено табл. 3.8, що відображає ключові заходи та відповідальних суб'єктів.

Управлінське забезпечення Програми включає створення постійного механізму міжвідомчої координації, який контролює реалізацію дорожньої карти, проводить моніторинг КРІ, затверджує зміни у структурі цифрових платформ та координує співпрацю з приватним сектором. Для цього доцільно сформувати окремі робочі групи: технічну (відповідальну за API, сервери,

мкібербезпеку), контентну (відповідальну за освітні модулі та профілі компетентностей), аналітичну (відповідальну за прогнозування потреб ринку праці) та комунікаційну (відповідальну за взаємодію з громадянами та роботодавцями).

Таблиця 3.8 – Дорожня карта впровадження Програми цифровізації ринку праці України

Період	Основні заходи	Відповідальні	Очікувані результати
Короткостроковий (0–12 місяців)	Стандартизація даних; кіберзахист; запуск е-документів; навчання персоналу; підготовка API-вимог	Мінекономіки, Мінцифра, ДСЗУ	Створена основа для цифрової інфраструктури
Середньостроковий (1–3 роки)	Запуск платформи навичок; створення цифрових профілів; тестування аналітичного центру; інтеграція HR-платформ; регіональне масштабування	ДСЗУ, НАК, приватні платформи, МОН	Функціонуючі цифрові сервіси для всієї країни
Довгостроковий (3–5 років)	Інституціоналізація сервісів; розвиток гіг-економіки; автоматизація статистики; міжнародна інтеграція	Центральні органи влади, міжнародні партнери	Стійка цифрова екосистема ринку праці

Джерело: складено на основі [5; 55; 58]

Важливо також створити систему економічних стимулів, яка забезпечить активну участь роботодавців у цифровізації. Основними інструментами можуть стати податкові пільги, компенсації на цифрові інструменти рекрутингу, державні гранти на адаптацію працівників до дистанційної роботи, а також стимули для компаній, що інтегрують свої HR-системи з державними платформами. За міжнародною практикою, у країнах

ОЕСР наявність таких економічних стимулів значно прискорює цифрову модернізацію підприємств [5].

Важливою складовою забезпечення Програми є формування моделі фінансової стійкості, яка ґрунтується на багатоканальному фінансуванні. Фінансова система має включати: бюджетні асигнування, кошти міжнародних партнерів (ЄС, Світовий банк, ПРООН), внески приватних платформ, а також інвестиції від українських технологічних компаній. За оцінками європейських аналітичних центрів, подібна багатоканальна модель дозволяє зменшити ризики затримки реалізації великих цифрових програм на 50–60 % [55; 59].

Завершальним етапом управлінського забезпечення є оцінювання ефективності реалізації дорожньої карти. Така оцінка здійснюється за системою ключових індикаторів: рівень доступності цифрових сервісів, швидкість обробки звернень, кількість користувачів платформ, рівень цифрової грамотності населення, частка працівників, що мають цифровий профіль, та відповідність компетентностей потребам ринку праці. Регулярний аудит дозволяє оперативно виявляти проблеми, оновлювати модулі Програми та адаптувати її до змін у соціально-економічному середовищі.

Таким чином сформована дорожня карта та система управлінського й економічного забезпечення створюють базу для повномасштабного переходу України до цифрової моделі ринку праці. Така модернізація сприятиме підвищенню продуктивності праці, розширенню можливостей зайнятості, формуванню сучасної системи освіти та підвищенню конкурентоспроможності економіки України у глобальному середовищі.

Висновки до 3 розділу

1) Обґрунтовано концептуальні засади стратегічної цифровізації ринку праці України, визначено систему принципів, на які повинні спиратися цифрові перетворення у сфері зайнятості. Встановлено, що до ключових принципів належать інклюзивність, адаптивність, гнучкість, кіберстійкість,

інтегрованість та орієнтованість на аналітику, що відповідає світовим підходам цифрової модернізації.

2) Сформовано цілі та завдання цифрової трансформації ринку праці, які узгоджуються з необхідністю відновлення економічної активності населення в умовах війни та підготовки до повоєнної відбудови. Визначено, що цифровізація має забезпечити підвищення мобільності робочої сили, розширення доступу до працевлаштування, стабілізацію кадрових процесів та скорочення регіональних диспропорцій.

3) Розроблено авторську модель «Цифровий цикл управління зайнятістю (ЦЦУЗ-модель)», яка відображає логіку функціонування сучасного цифрового ринку праці та включає взаємопов'язані етапи: цифрове виявлення потреб у кадрах, електронний рекрутинг, цифрову адаптацію, підтримку професійного розвитку та аналітичний моніторинг результатів зайнятості. Модель забезпечує комплексний підхід до управління трудовими процесами у цифровому середовищі.

4) Сформовано структуру Програми цифрової трансформації ринку праці України, яка охоплює шість ключових напрямів: розвиток дистанційної зайнятості, масштабування онлайн-освіти, підтримку гіг-економіки, удосконалення систем рекрутингу, формування цифрового профілю працівника та створення національної аналітичної платформи зайнятості. У кожному напрямі визначено інструменти, механізми впровадження та очікувані результати.

5) Встановлено, що цифрова модернізація повинна враховувати наслідки воєнних подій та їх вплив на зайнятість. Програма орієнтована на подолання наслідків міграції, відновлення доступу до роботи для внутрішньо переміщених осіб, підсилення регіональних ринків праці та забезпечення стійкості зайнятості в умовах невизначеності.

6) Визначено організаційно-економічне забезпечення реалізації Програми, у межах якого визначено перелік інституцій, відповідальних за імплементацію цифрових змін: Міністерство економіки України, Міністерство

цифрової трансформації, Державна служба зайнятості, Національне агентство кваліфікацій, освітні заклади, HR-платформи та приватний бізнес. Акцентовано, що ефективність реалізації залежить від узгодженості дій між цими суб'єктами.

7) Представлено систему механізмів упровадження Програми, яка включає цифрові стимули для роботодавців, інструменти професійної перепідготовки, інтеграцію електронних реєстрів, розвиток відкритих даних, впровадження е-кадрових сервісів та розбудову системи захисту персональних даних.

8) Розроблено дорожню карту реалізації цифрової трансформації, що охоплює підготовчий, модульний, масштабувальний, інституціональний та оцінювальний етапи. Кожен етап визначає конкретні дії, необхідні для послідовного та скоординованого впровадження цифрових змін на ринку праці.

9) Підкреслено економічну обґрунтованість Програми: визначено джерела фінансування, можливості міжнародної підтримки, варіанти державно-приватного партнерства та інструменти стимулювання підприємств до цифровізації кадрових процесів. Акцентовано на тому, що ефективне фінансове планування є критичним для сталості цифрових реформ.

10) Узагальнено, що розроблена система стратегічних напрямів цифровізації має практичну цінність, оскільки пропонує комплексне бачення розвитку ринку праці, містить реалістичні механізми впровадження та забезпечує поєднання технологічних, економічних та інституційних підходів до модернізації зайнятості.

11) Зазначено, що сформована модель і Програма створюють основу для переходу українського ринку праці до сучасної цифрової екосистеми, здатної забезпечити стійкість зайнятості, підвищення продуктивності праці, розширення можливостей працевлаштування та підвищення конкурентоспроможності людського капіталу у післявоєнний період.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дипломної роботи дають змогу сформулювати такі висновки:

1) Уточнено сутність цифровізації ринку праці як системного процесу, що охоплює не лише впровадження окремих ІТ-рішень, а й зміну моделей зайнятості, форм організації праці, каналів комунікації між роботодавцями та шукачами, підходів до професійної освіти та управління людським капіталом. Показано, що цифровізація ринку праці в Україні розгортається на перетині економічних, соціальних, технологічних та інституційних трансформацій.

2) Виявлено, що глобальні тенденції цифрової трансформації ринку праці (поширення дистанційної зайнятості, гіг-економіки, платформеної зайнятості, зростання ролі штучного інтелекту та HR-аналітики) формують для України як додаткові можливості, так і нові ризики. Український ринок праці інтегрується в ці тренди нерівномірно, що проявляється у регіональних розривів, цифровій нерівності та різній швидкості адаптації роботодавців і працівників.

3) Проаналізовано інституційно-правове забезпечення цифровізації ринку праці України. Встановлено, що за наявності стратегічних документів у сфері цифрової трансформації та зайнятості (цифрові стратегії, плани розвитку ринку праці, програми цифрових сервісів) нормативна база потребує подальшого оновлення щодо регулювання дистанційної праці, гіг-зайнятості, захисту персональних даних, електронного документообігу та використання алгоритмічного відбору персоналу.

4) Показано, що ринок праці України в умовах воєнного стану зазнав глибоких структурних змін: посилилася внутрішня та зовнішня міграція робочої сили, скоротилася зайнятість у низці галузей, зросла роль секторів, здатних працювати дистанційно. Цифрові інструменти (онлайн-платформи вакансій, електронні сервіси держави, платформи фрилансу та

мікрозайнятості) стали одним із ключових механізмів підтримання мобільності робочої сили та пошуку альтернативних каналів працевлаштування.

5) На прикладі провідних українських компаній («Нова пошта», Rozetka, «Укрзалізниця») систематизовано практики використання цифрових технологій управління персоналом: автоматизований рекрутинг, електронне кадрове діловодство, онлайн-навчання, системи оцінювання та розвитку працівників. Виявлено, що бізнес-сектор рухається до комплексної цифрової HR-архітектури швидше, ніж державний сектор, а накопичений досвід може стати базою для масштабування кращих практик.

6) Встановлено основні проблеми цифровізації ринку праці України: нерівний доступ до цифрової інфраструктури та інтернету, низький рівень цифрових компетентностей частини населення, фрагментованість державних і приватних сервісів, обмеженість аналітики потреб ринку праці, слабка інтеграція освітніх програм із реальними запитами роботодавців, а також загрози кібербезпеці й захисту персональних даних.

7) Запропоновано авторську модель «Цифровий цикл управління зайнятістю (ЦЦУЗ-модель)», у межах якої ринок праці розглядається як інтегрована цифрова екосистема. Модель поєднує елементи збору та обробки даних, прогнозування потреб у кадрах, формування цифрових профілів працівників, організації навчання та перекваліфікації, підбору персоналу, моніторингу результатів та коригування політики зайнятості. ЦЦУЗ-модель дозволяє узгодити дії держави, бізнесу, освітніх установ і громадян в єдиній логіці.

8) Розроблено Програму цифрової трансформації ринку праці України, що включає шість ключових напрямів: розвиток дистанційної зайнятості, масштабування онлайн-освіти та перекваліфікації, підтримку гіг-економіки, удосконалення цифрового рекрутингу, формування системи цифрових профілів працівників та створення національного аналітичного

центру ринку праці. Для кожного напряму визначено цілі, інструменти, очікувані ефекти та цільові групи.

9) Обґрунтовано організаційно-економічне та управлінське забезпечення реалізації Програми. Визначено ролі ключових суб'єктів (Мінекономіки, Мінцифри, ДСЗУ, НАК, освітніх установ, приватних HR-платформ, міжнародних партнерів), запропоновано створення Національного координаційного центру цифровізації ринку праці та системи міжвідомчої взаємодії. Показано, що ефективна реалізація Програми потребує поєднання бюджетного, міжнародного та приватного фінансування, а також запровадження економічних стимулів для роботодавців, які впроваджують цифрові інструменти.

10) Сформовано дорожню карту впровадження Програми цифровізації ринку праці України з поділом на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий етапи. Окреслено послідовність дій: від стандартизації даних та запуску пілотних цифрових модулів до масштабування сервісів, інституціоналізації цифрової інфраструктури та інтеграції в європейський цифровий простір. Запропоновано систему ключових показників ефективності, що дає змогу оцінювати хід реформ та своєчасно коригувати напрями цифровізації.

11) Доведено, що реалізація запропонованих стратегічних напрямів цифровізації ринку праці здатна підвищити прозорість та доступність послуг зайнятості, скоротити час пошуку роботи, розширити можливості дистанційної та гнучкої зайнятості, посилити зв'язок між системою освіти та потребами економіки, а також створити умови для більш інклюзивного та стійкого розвитку ринку праці в умовах війни та післявоєнного відновлення.

12) Практична цінність дипломної роботи полягає у можливості використання запропонованої моделі та Програми цифрової трансформації ринку праці в діяльності органів державної влади, центрів зайнятості, галузевих міністерств, освітніх установ та роботодавців під час розробки стратегій цифровізації, програм перекваліфікації та цифрових HR-рішень.

Реалізація цих підходів здатна стати одним із ключових чинників модернізації українського ринку праці та посилення його конкурентоспроможності в європейському та глобальному просторі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Лучик С. Д., Лучик М. В. Інноваційна праця та цифровізація ринку праці в Україні. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 32–45.
2. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 59.
3. Ганецька Д., Марченко В. Інноваційні підходи до формування кадрової політики: виклики та перспективи в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2025. № 79. с. 7
4. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 16.09.2025).
5. OECD. Employment Outlook: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 18.09.2025).
6. Панченко В. Г. та ін. Цифрові трансформації міжнародного ринку праці в умовах платформізації зайнятості. Ефективна економіка. 2024. № 2. С. 19
7. Pospelova T., Marukhlenko O., Rudenko V. Цифрова трансформація публічного управління: вплив на параметри людського розвитку. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2024. Т. 2, № 14. С. 522–531.
8. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I. et al. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. Human Resources Management and Services. 2025. Vol. 7(3). DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
9. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова стратегія України 2030. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 19.09.2025).
10. Державна служба зайнятості України. Звіт про діяльність та цифрові сервіси. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 21.09.2025).

11. Житар М. Інноваційні стратегії трансформації ринку праці у контексті економічної безпеки. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2(53). С. 285–290. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-38>
12. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: The Role of Digital Labour Platforms. URL: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 24.09.2025).
13. World Bank. Digital Economy and Labour Market Transformation in Eastern Europe. Washington: World Bank, 2021. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 27.09.2025).
14. Булат І. В. Оцінка сучасного стану вітчизняного ринку праці та основні тенденції його розвитку. 2025. С. 141
15. Гарафонова О., Дворник І., Шевель Я. Вплив віддаленої та гібридної форм зайнятості на організаційний менеджмент. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 3. С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-11>
16. Грішнова О., Марковець Д. Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 1(73). С. 28–39. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39>
17. Національне агентство кваліфікацій. Національна рамка кваліфікацій. URL: <https://nqa.gov.ua> (дата звернення: 20.09.2025).
18. Ащеулова О., Лось В., Мовчун С. Цифровізація і трансформаційні зрушення у структурі зайнятості. Економічний простір. 2025. № 205. С. 10–16.
19. CERIDAP. Digitalisation of public administration under martial law in Ukraine. URL: <https://ceridap.eu/digitalisation-of-public-administration-under-martial-law-in-ukraine-and-the-case-of-smart-city-kyiv> (дата звернення: 02.10.2025).
20. Deloitte Ukraine. Future of Workforce Transformation. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk> (дата звернення: 04.10.2025).

21. Тридцять років Незалежності України: соціально-економічні підсумки та стратегічні візії майбутнього / за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2021. 324 с.
22. Савків У. С., Лесик М. В., Любченко О. В. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. 2024. С. 10
23. McKinsey Global Institute. The Future of Work after COVID-19. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 06.10.2025).
24. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 07.10.2025).
25. Кабінет Міністрів України. Звіт про ринок праці. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 07.10.2025).
26. Work.ua. Аналітичний звіт про вакансії 2020–2024. URL: <https://work.ua> (дата звернення: 08.10.2025).
27. Robota.ua. Показники ринку праці України за 2020–2024 рр. URL: <https://robota.ua> (дата звернення: 09.10.2025).
28. Нова Пошта. Річний звіт про персонал 2021–2025. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 14.10.2025).
29. Rozetka. Корпоративний HR-звіт. URL: <https://rozetka.ua> (дата звернення: 15.10.2025).
30. Укрзалізниця. Звіт про кадрову політику. URL: <https://uz.gov.ua> (дата звернення: 17.10.2025).
31. Офіційний портал Верховної Ради України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.09.2025).
32. Дія.City. Огляд розвитку ІТ-ринку України. URL: <https://diia.city> (дата звернення: 10.10.2025).
33. PwC Ukraine. HR-Trends 2023. URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 11.10.2025).
34. Ulandssekretariatet. Labour Market Profile Ukraine 2025/2026. URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk> (дата звернення: 12.10.2025).

35. EY Ukraine. Work Reimagined Survey. URL: <https://www.ey.com> (дата звернення: 13.10.2025).
36. ETF. Skills and Labour Market Forecasts. URL: <https://www.etf.europa.eu> (дата звернення: 14.10.2025).
37. UNDP. Socio-economic impacts of the war in Ukraine. URL: <https://www.undp.org> (дата звернення: 16.10.2025)
38. Руслан Ф. А. Ринок праці України: проблеми та можливості їх вирішення. 2024. С. 55–64.
39. Нагорняк Г. С., Хануфф К. Розвиток інтелектуального капіталу в епоху цифровізації. 2023. С. 309–329.
40. НАДС. Цифрові компетентності держслужбовців. Київ, 2021. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 18.10.2025).
41. CERT-UA. Звіт про кіберінциденти в Україні. URL: <https://cert.gov.ua> (дата звернення: 18.10.2025).
42. МОН України. Освіта в умовах війни: цифровізація. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 19.10.2025).
43. Закарлюка М. С. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності промислових підприємств. 2024. 92 с.
44. Tatarenko H. V. Legal regulation of digital labor relations. Social Law. 2025. № 1. С. 54–65.
45. Kyiv School of Economics. Ukrainian Labour Market under War. Kyiv: KSE, 2023. URL: <https://kse.ua> (дата звернення: 22.10.2025).
46. Погорелова Т. О. Світовий ринок праці: проблеми та прогнози. Економіка та суспільство. 2025. С. 69–73.
47. Павліченко І. М. Трансформація трудового права України в умовах розвитку дистанційної зайнятості та цифрових платформ. Український політико-правовий дискурс. 2025. № 9. С. 15.
48. Grytsko R., Grytsko O., Pekanets S. Digital innovations in rehabilitation medicine: an overview. Materials of Scientific Conferences of the Petro Mohyla Black Sea National University. 2025. № 1. С. 20–24.

49. Кравченко Д. О. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації. 2022. 90 с.
50. Перегудова Т. Зайнятість у сфері цифрових платформ у контексті гідної праці. Економіка України. 2025. Т. 68, № 2(759). С. 71–85. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.02.071>
51. Невлюдов І. Ш. Комп'ютерно-інтегровані технології виробництва технічних засобів автоматизації. 2021. 605 с.
52. Кулакова С. Ю., Житник О. М. Цифровізація економіки України та e-commerce як її складова. 2022. С. 196–201.
53. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні та країнах ЄС //Ефективна економіка. – 2024. – №. 7. – С. 20
54. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 69. С. 6
55. European Commission. Digital Skills and Jobs Coalition – Annual Report 2023. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu> (дата звернення: 21.10.2025).
56. UNESCO. Online Education in Emergency Conditions. URL: <https://www.unesco.org> (дата звернення: 21.10.2025).
57. Цимбал О. та ін. Цифрові методи формування інформаційного забезпечення ринку праці. Журнал європейської економіки. 2023. Т. 22, № 3. С. 479–503. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1678>
58. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 23.10.2025).
59. Nordic Council of Ministers. Publications. URL: <https://pub.norden.org/temanord2024-546/index.html> (дата звернення: 22.10.2025)
60. Козуб О. І. Забезпечення соціальної захищеності громадян в умовах інтеграційних процесів. 2015. 73 с.

61. Захаркевич Н., Арзянцева Д. Рекрутинг персоналу в сучасних умовах: цифрові тренди та адаптація. Фінансовий простір. 2024. № 1–2(53). С. 113–126.

62. Gudz M., Shmygol N., Gudz P., Cherniavska O. and Cherniavska Y. (2022). Economy Digitalization in Paradigm of Reproductive Process. In Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence - Volume 1: ISC SAI, ISBN 978-989-758-600-2, pages 67-75. DOI: 10.5220/0011341600003350

<https://www.scitepress.org/Papers/2022/113416/113416.pdf>

63. Gerlach Iryna, Vlasenko Yurii, Gudz Maryna, Sokolov Andrii, Bilenko Olena. The EU labor market: trends and patterns for candidate countries. online journal modelling the new Europe No. 43 / 2023, s.32-66 DOI: 10.24193/OJMNE.2023.43.03 <https://surl.lt/bhdcho>

64. Verbivska, L., Abramova, M., Gudz, M., Lyfar, V., & Khilukha O. (2023). Digitalization of the Ukrainian economy during a state of war is a necessity of the time. Amazonia Investiga, 12 (68), 184-194. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.68.08.17>

65. Гудзь М.В. Ринок праці України: тенденції в умовах війни та актуалізація проблеми безробіття. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту: Економічні науки . Випуск № 1 (89), 2023. С.8 – 20 DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-1.89.01>

66. Рзаєв К.Х., Гудзь М.В., Форми і способи впливу глобальних корпорацій на міжнародну економічну систему [Електронний ресурс] /М.В. Гудзь, К.Х.Рзаєв // Тиждень науки 2025. Факультет бізнес-технологій та економіки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 14-18 квітня 2025 р. / Редкол.: Вадим Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. –С. 306 - 308. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); – Назва з тит. екрана. https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2025/conf/3.1/TN_FBTE_2025.pdf

67. Новікова, О., & Азьмук, Н. (2023). ЦИФРОВІЗАЦІЯ – ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ РЕЗІЛЬЄНТНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЇ СФЕРИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ. Економіка та суспільство, (53). С. 11 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27>

68. Череп А., Сарбей Л. Цифровізація як інструмент відбудови економіки України в повоєнний період //Молодий вчений. – 2023. – №. 12 (124). – С. 184-188.

Додаток А

Нормативно-правові акти України, що регулюють цифровізацію ринку праці
та їх зміст та значення для цифровізації ринку праці

Нормативний акт	Короткий зміст	Значення для цифровізації ринку праці
Закон України «Про зайнятість населення» № 5067-VI	Визначає державну політику зайнятості, регулює роботу служб зайнятості, порядок надання послуг та реєстрації безробітних.	Установлює правові основи електронних послуг зайнятості, функціонування Е-кабінету безробітного та Е-кабінету роботодавця.
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV	Визначає статус електронного документа та порядок його використання в офіційних процесах.	Дозволяє впровадження е-трудових договорів, відмову від паперових форм кадрового діловодства.
Закон України «Про електронні довірчі послуги» № 2155-VIII	Регулює електронний підпис, печатку, засоби ідентифікації.	Забезпечує легітимність дистанційного укладення трудових договорів та кадрових процедур.
Закон України «Про захист персональних даних» № 2297-VI	Встановлює правила обробки персональних даних, права суб'єктів і вимоги до безпеки.	Регулює діяльність HR-систем, рекрутингових платформ, обробку резюме та даних працівників.
Закон України «Про інформацію» № 2657-XII	Регулює доступ, поширення й зберігання інформації.	Установлює умови прозорості цифрових сервісів та відкритості ринку праці.
Закон України «Про Національну програму інформатизації» № 74/98-ВР	Визначає державні пріоритети цифрового розвитку.	Формує загальні рамки для цифровізації державних послуг, включно з сервісами зайнятості.
Закон України «Про освіту» (ст. 12, 33)	Запроваджує цифрові компетентності як елемент освітніх стандартів.	Впливає на формування цифрових навичок працівників та їхню конкурентоспроможність.
Закон України «Про фахову передвищу освіту»	Визначає вимоги до підготовки кадрів та зміст освітніх програм.	Зміцнює зв'язок між цифровими навичками та професійною освітою.
Постанова КМУ № 167 від 28.02.2022 «Про реалізацію експериментального проєкту щодо електронного кадрового діловодства»	Установлює порядок ведення е-трудових документів.	Дозволяє електронні трудові книжки, електронні накази та кадровий документообіг.
Постанова КМУ № 193 від 03.03.2021 «Про функціонування порталу «Дія»»	Визначає порядок надання державних цифрових послуг.	Забезпечує основу для електронних сервісів зайнятості — довідки, документи, реєстрація.

Постанова КМУ № 509 від 17.05.2021 «Про затвердження Концепції розвитку цифрових компетентностей»	Визначає рамку цифрових навичок та механізми навчання громадян.	Сприяє формуванню компетентностей, що потрібні на цифровому ринку праці.
Постанова КМУ № 1487 від 27.12.2017 «Про ведення Реєстру застрахованих осіб»	Регламентує функціонування єдиного реєстру трудової інформації.	Створює цифрову базу для автоматизації призначення виплат і кадрового обліку.
Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року (затверджена КМУ)	Визначає державну політику цифровізації до 2030 року.	Окреслює пріоритети розвитку: е-зайнятість, цифрова освіта, електронні сервіси.
Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні (затверджена КМУ)	Описує розвиток AI-технологій та їх застосування у сфері управління.	Створює умови для використання AI у рекрутингу, прогнозуванні ринку праці та HR-аналітиці.
Концепція розвитку електронного урядування (затверджено розпорядженням КМУ)	Спрямована на створення цифрової інфраструктури державних послуг.	Забезпечує інтеграцію цифрових сервісів зайнятості з іншими державними реєстрами.
Національна рамка кваліфікацій (НРК) — постанова КМУ № 1341	Встановлює структуру кваліфікацій і компетентностей.	Ураховує цифрові навички як елемент професійної кваліфікації працівників.