

UDC 331.108.2:338.4.01
DOI: 10.24025/2306-4420.76(3).2025.345408

JEL Classification Code: J01
Article's History:
Received: 14.05.2025; Revised: 22.05.2025; Accepted: 05.06.2025.

Oleksandr Zhuchenko*

PhD Student

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

18031, 81 Shevchenko Str., Cherkasy, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0007-2987-0164>

Aspects of sustainable labour market adaptation under the influence of digital transformations

Abstract. The war in Ukraine, the consequences of the global pandemic, economic uncertainty and the loss of human capital in the last three years have formed a new pool of problematic aspects for the development of the domestic economy, which can either be productively resolved or further deepened and scaled up through the dynamics of the labour market. Flexible response of labour market to new risks and adaptation to constant changes and transformations in order to strengthen the interaction between employers and the workforce in the context of achieving the maximum possible level of satisfaction of needs and interests of both parties is the condition for the effective use of its mechanisms for sustainable economic development. The article is devoted to identifying, tracking and generalising aspects of sustainable adaptation of the labour market under the influence of digital transformations. To achieve the set goal, the study used the methods of content analysis, synthesis, generalisation and a systematic approach to studying trends in changes in the functioning of the labour market. The author proposes that sustainable adaptation of the labour market should be understood as its ability to constantly respond to business requirements, which are transmitted through the behaviour of employers and change the demand for labour. The main aspects of sustainable adaptation of the labour market to changing conditions of its functioning, which are expressed in “green” transition in the production of goods and services, the consequences of technological progress, demographic shifts and the loss of human capital due to war, social integration, active policies regarding the digitalisation of the labour market, the needs for upskilling and retraining, increasing requirements for the level of social and digital skills, attempts to improve social well-being and economic security of employees, are summarised. The competencies that are in demand in the labour market and contribute to the adaptation of the workforce to modern requirements and needs of employers are systematised. The features of the adaptation of the labour market for digital transformations of socio-economic systems and the digitalisation of financial and economic processes are identified

Keywords: employers, workforce, human resources, human resources management, digitalisation, digital skills, competencies, labour market flexibility, unemployment, employment

*Corresponding author



Олександр Жученко

Аспірант

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

18031, бульв. Шевченка, 81, м. Черкаси, Україна

<https://orcid.org/0009-0007-2987-0164>

Аспекти сталої адаптації ринку праці під впливом цифрових трансформацій

Анотація. Війна в Україні, наслідки глобальної пандемії, економічна невизначеність і втрата людського капіталу в останні три роки сформували новий пул проблемних аспектів для розвитку вітчизняної економіки, які можна або продуктивно вирішити або ще більше поглибити та масштабувати через динаміку ринку праці. Умовою для результативного використання механізмів ринку праці для сталого економічного розвитку є його гнучке реагування на нові ризики та адаптація до постійних змін і трансформацій з метою посилення взаємодії між роботодавцями та робочою силою у контексті досягнення максимально можливого рівня задоволення потреб та інтересів обох сторін. Стаття присвячена встановленню, відстеженню та узагальненню аспектів сталої адаптації ринку праці під впливом цифрових трансформацій. Для досягнення поставленої мети у дослідженні використано методи контент-аналізу, синтезу, узагальнення та системний підхід до вивчення тенденцій змін у функціонуванні ринку праці. Автором запропоновано під сталою адаптацією ринку праці розуміти його здатність постійно реагувати на вимоги бізнесу, які транслуються через поведінку роботодавців, і змінюють попит на робочу силу. Узагальнено основні аспекти сталої адаптації ринку праці до мінливих умов його функціонування, що виражаються у «зеленому» переході у виробництві товарів і послуг, наслідках технологічного прогресу, демографічних зрушеннях і втраті людського капіталу внаслідок війни, соціальній інтеграції, активній політиці щодо цифровізації ринку праці, потребах у підвищенні кваліфікації та перекваліфікації, зростанні вимог до рівня соціальних і цифрових навичок, спробах покращення соціального добробуту та економічної безпеки працівників. Систематизовано компетенції, які користуються попитом на ринку праці та сприяють адаптації робочої сили до сучасних вимог і потреб роботодавців. Визначено особливості адаптації ринку праці для цифрових трансформацій соціально-економічних систем і цифровізації фінансово-господарських процесів

Ключові слова: роботодавці, робоча сила, кадровий ресурс, управління персоналом, цифровізація, цифрові навички, компетенції, гнучкість ринку праці, безробіття, зайнятість

Вступ

Проблеми функціонування ринку праці перебувають у фокусі уваги сучасних дослідників, адже низка перманентних проблем, які постійно є для нього притаманними – дефіцит робочої сили в одних нішах і незадоволений попит на людський ресурс в інших; оновлення навичок, яких вимагають роботодавці від працівників, розриви між вимогами ринку та поточними навичками персоналу суб'єктів господарювання, низький рівень оплати праці, що не задовольняє пошукачів робочих місць і не дозволяє швидко закривати вакансії – є причинами соціальної та економічної напруги у суспільстві та вимагають негайних реакцій з боку органів державної влади у найбільш кризові моменти. Війна в Україні, наслідки глобальної пандемії, економічна невизначеність і втрата людського капіталу в останні три роки сформували новий пул проблемних аспектів для розвитку вітчизняної економіки, які можна або продуктивно вирішити, або ще більше поглибити та масштабувати через динамічні зміни на ринку праці.

В умовах активізації цифрових трансформацій соціально-економічних систем і цифровізації фінансово-господарських процесів зростають вимоги роботодавців до володіння їх потенційними працівниками цифровими навиками та компетенціями. Ринок праці має знайти шляхи гнучкого пристосування до дистанційної та цифрової зайнятості, розвинути механізми, що дозволять збалансувати попит і пропозицію робочої сили у цифровому просторі. У такій ситуації не варто сподіватися виключно на механізми саморегуляції ринкових відносин, а доцільно застосовувати і засоби державної політики для впорядкування нових форм і форматів трудових відносин на ринку праці. У першу чергу, це потрібно для захисту прав і інтересів усіх учасників ринку. Суттєвою інформаційною та методологічною підтримкою процесів полікотворення у царині зайнятості можуть стати фахові дослідження сучасних науковців, тому обрана для розгляду та вивчення тематика є актуальною і такою, що саме назріла на часі.

Огляд літератури

Спроби вирішити проблеми функціонування ринку праці на теоретико-методичному рівні, надати дієві рекомендації владним структурам для упорядкування його процесів і управлінському персоналу компаній з метою актуалізації вимог до людського ресурсу постійно вчиняються вітчизняними дослідниками і мають різносторонні вектори наукових пошуків. Значна частина робіт більшою чи меншою мірою стосуються аспектів сталої адаптації ринку праці під впливом цифрових трансформацій. Так, Ю. М. Атаманчук (2023), О.В. Якушев та О. В. Якушева (2018) пропонують модель взаємної адаптації ринку праці й ринку освітніх послуг в Україні, О. В. Бервено та А. О. Москвіна (2024) досліджують проблеми адаптації українських біженців на ринках праці Великобританії та ЄС, І. О. Венгер (2020) відшукує шляхи реалізації державної політики у сфері зайнятості в контексті забезпечення сталого розвитку ринку праці, О. С. Гайдаш (2013) шукає аргументи на користь державного регулювання ринку праці як фактора сталого розвитку української економіки, І. А. Гнатенко (2018), О. В. Новицька (2014), О. О. Плаксюк (Plaksiuk *et al.*, 2023) вивчають вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці, Г. О. Зелінська (2020), М. В. Петченко (Petchenko *et al.*, 2023) наголошують, що інноваційність ринку праці в контексті соціальних викликів є складовою забезпечення сталого розвитку України, В. В. Микитенко (2012) досліджує інституціональний консенсус функціонування ринку праці та національного господарства в системі сталого розвитку. Масштабним напрямом наукових досліджень є спроби надання рекомендацій щодо адаптації учасників ринку праці до мінливості його тенденцій, а також до загальноекономічних факторів невизначеності та ризиків, під впливом яких цей ринок еволюціонує та розвивається уже тривалий час. Наприклад, Ю. О. Павлов (2023) окреслює чинники активної позиції особистості щодо професійної адаптації на сучасному ринку праці, О. О. Петренко (2016) пропонує адаптивний підхід до подолання дисбалансу між попитом і пропозицією на ринку праці України, Ю. Підвальна та О. Павелків (2021) вивчають вітчизняний і зарубіжний досвід у пошуках спроб адаптації молоді на ринку праці, А. Романов (2019) відстежує асиметрії ринку праці та пропонує механізми їх регулювання в умовах досягнення цілей сталого розвитку, Й. С. Ситник та Г. М. Юрченко (2020) комплексно розглядають поєднання сталого розвитку та залучення соціально незахищених категорій населення до ринку праці, Г. А. Смоквіна *та ін.* (2023) розробляють авторські рекомендації на засадах статистичного аналізу ринку праці в Україні та країнах ЄС у контексті сталого розвитку, а Л. І. Чернобай *та ін.* (2021) проводять порівняльний аналіз на підставі дослідження ринку праці в Україні та країнах-реципієнтах українських трудових мігрантів у контексті сталого розвитку. Незважаючи на різносторонні фахові публікації та ґрунтовні аналітичні дослідження проблем адаптації ринку праці та його

учасників до реалій сучасного економічного життя, існує дефіцит пропозицій щодо адаптації ринкових механізмів під зростаючі тенденції цифровізації та цифрових трансформацій соціально-економічних систем.

Мета статті – встановити, простежити й узагальнити аспекти сталої адаптації ринку праці під впливом цифрових трансформацій.

Матеріали та методи

Інформаційну основу дослідження сформували фахові публікації вітчизняних вчених, дані експертних оцінок і матеріали аналізу ринку праці, проведеного Федерацією роботодавців України, Державною службою зайнятості та Helvetas Ukraine. Задля формування актуального переліку навиків і компетенцій, які користуються попитом у потенційних працівників з боку роботодавців, із застосуванням емпіричних методів було вивчено матеріали Світового Економічного Форуму 2016–2025 рр. За допомогою методу контент-аналізу було виявлено найбільш релевантні пропозиції щодо модернізації стилю функціонування та напрямів розвитку ринку праці, що описані у науковій літературі, а для їх уточнення було застосовано методи узагальнення, систематизації та графічний метод.

Результати та обговорення

Під сталою адаптацією ринку праці варто розуміти його здатність постійно реагувати на вимоги бізнесу, які транслюються через поведінку роботодавців, і змінюють попит на робочу силу. Такий підхід натякає на те, що потенційні працівники мають вживати заходів: отримувати додаткову освіту, розвивати професійні та соціальні навички, набувати актуальних компетенцій тощо для того, аби задовольняти вимогам роботодавців. Водночас комплексне розуміння сталої адаптації ринку праці передбачає і трансформації та оновлення самих ринкових механізмів – наприклад, процесів рекрутингу, платформ інформування про вільні робочі місця, засобів інтерв'ювання, умов і вимог до реалізації робочих процесів (наприклад, глобальна пандемія сформувала на ринку праці сегмент дистанційної зайнятості або дистанційної роботи, що є хорошим прикладом його сталої адаптації).

Стала та системна адаптація ринку праці реалізується через процеси пристосування ринкових механізмів і поведінки його учасників до змін в економіці та у функціонуванні соціальних систем, забезпечуючи при цьому можливості для задоволення потреб у праці та у кадровому ресурсі учасників економічних відносин, що у підсумку гарантує загальне соціальне благополуччя. Результатом успішної сталої адаптації є формування такого ринку праці, що буде стійким до зовнішніх факторів і викликів, таких як трансформації видового різноманіття економічних потреб, технологічний прогрес, цифровізація, демографічні зміни, людиноцентризм і соціалізація бізнесу, дотримання цілей сталого розвитку тощо.

Ознаками сталої адаптації ринку праці до трендів економічного розвитку станом на середину 2025 р. можна вважати:

- підвищений попит на робочу силу у галузях, що пов'язані з переходом до принципів відновлюваної, циклічної, зеленої економіки;
- зниження попиту у галузях, де людську працю можна замінити цифровими технологіями, автоматизацією та використанням штучного інтелекту;
- попит на працівників, які виконуватимуть конкретні проєкти, працюватимуть на умовах короткострокових контрактів, аутсорсингу;
- зростання переліку професій, що дозволяють працівникам виконувати посадові обов'язки у форматі онлайн; загальне зростання частки професіоналів, які працюють на умовах дистанційної зайнятості, зокрема – 3-за кордону. Цей аспект сталої адаптації можна узагальнено назвати глобалізацією та дистанціюванням роботодавця від працівника, активізацією гнучких форм зайнятості;

- демографічні трансформації, що мають вікові та гендерні прояви, зокрема, в активному заміщенні жінками чоловічих посад через брак чоловічої робочої сили у зв'язку з мобілізацією; залишенні на ринку праці осіб пенсійного віку, які володіють унікальним досвідом, професійними знаннями та навиками; активному працевлаштуванні молоді на позиції, що не потребують досвіду, але вимагають високого рівня цифрових навичок, здатності швидко навчатись.

Адаптація ринку праці до переходу до зеленої економіки передбачає необхідність забезпечення кадровим ресурсом зростаючої потреби у вузькоспеціалізованих фахівцях для переходу від галузей з високим рівнем забруднення до екологічно чистих і зменшення рівня екологічного навантаження на навколишнє середовище. Цей тренд відображається у збільшенні кількості підприємств, які у своїй діяльності та стратегіях розвитку керуються принципами ESG (англ. environmental, social, governance – «довкілля», «соціальна сфера», «корпоративне управління»). Такий підхід передбачає необхідність формування у працівників компаній нових навичок, створення зелених робочих місць, підтримки та працевлаштування працівників із галузей, що втрачають актуальність і деградують.

Адаптація до наслідків технологічного прогресу, який виражається в автоматизації, заміщенні людської праці роботизованою, зникненні потреби у працівниках, що виконували рутинні операції, зміні форм та умов праці тощо, полягає у формуванні альтернативних посад для працівників, чиї професії втратили попит, та в актуалізації їх знань і навиків для роботи у суміжних або інших, популярних на момент галузях. Аналітики журналу *Forbes* визначають 21 професію, яка внаслідок технологічного прогресу зникне із ринку праці до 2030 р. Зокрема, це: працівники поштової служби, банківські касири та суміжні працівники, працівники з введення даних, касири роздрібною торгівлі та касири з продажу квитків, адміністративні помічники та виконавчі секретарі, працівники поліграфії та суміжних професій, бухгалтери та кадрові працівники, працівники з обліку матеріалів і зберігання запасів, транспортні працівники та кондуктори, продавці, що працюють «від дверей до дверей», продавці газет та вуличні торговці, графічні дизайнери, експерти з врегулювання збитків, слідчі, юридичні працівники, юридичні секретарі, телемаркетологи, базові посади в IT-підтримці, працівники конвеєра, оператори верстатів, складські працівники, що комплектують та обробляють вантажі, страхові андеррайтери, туристичні агенти (21 Job titles..., 2025). Завданням ринку праці та державної політики зайнятості у такому контексті є вирішення проблеми зменшення кількості вакансій у результаті автоматизації та штучного інтелекту, забезпечення працівників можливостями оновити їх навички для адаптації до використання нових технологій, зокрема цифрових.

Оцінити стан розвитку адаптаційних механізмів ринку праці можна за його здатністю гнучко реагувати на зміни у віковій структурі населення, такі як старіння робочої сили, шляхом забезпечення можливостей для того, щоб працівники похилого віку могли залишатися продуктивними та пропонувати свої послуги потенційним роботодавцям. Соціальний прояв такої адаптації полягає у забезпеченні рівного доступу для усіх працівників, включаючи тих, хто належить до вразливих груп, до гідної роботи та справедливої оплати праці, соціального захисту і можливостей для професійного та особистісного розвитку. Цей аспект відповідає Цілям сталого розвитку, а відтак, повинен перебувати під постійним моніторингом і контролем з боку державних органів влади.

Активна політика ринку праці, спрямована на сталу адаптацію, має орієнтуватися на спрощення для працівників переходу між роботами, професіями, надання широких можливостей здобувати нові навички, зокрема під час роботи, за допомогою механізмів безперервного навчання та підвищення кваліфікації. Для цього важливою умовою є

взаємовигідна співпраця ринку праці й ринку освітніх послуг (Атаманчук, 2023), оскільки розроблення та реалізація освітньо-професійних програм, які забезпечують здобувачів освіти навичками, необхідними для отримання конкурентних переваг на ринку праці, є основним завданням закладів вищої та фахової передвищої освіти.

Соціалізація ринку праці є характерною рисою сталої адаптації вітчизняного ринку праці, оскільки в Україні, зважаючи на реалії воєнного часу, критично важливим є розвиток сегмента інклюзивного ринку праці, зокрема, шляхом налагодження співпраці між органами державної влади, роботодавцями та працівниками, й об'єднання їх зусиль для розроблення та запровадження політики людиноцентризму і соціальної орієнтації процесу управління персоналом у сучасних компаніях.

Викликами для сталої адаптації ринку праці в Україні натеper залишаються:

- відсутність ефективної соціально орієнтованої політики зайнятості;
- низький рівень кваліфікації молодих спеціалістів, що перебувають у пошуку свого першого робочого місця;
- відсутність організаційних можливостей для швидкого усунення невідповідності між кваліфікацією працівників, що пропонують себе як робочу силу, та потребами ринку праці;
- розрив у цифрових навиках потенційних працівників і вимогами та потребами роботодавців;
- середній рівень оплати праці, що не здатний задовольнити базові економічні потреби пошукача робочого місця;
- низький рівень усвідомлення та розуміння бізнес-структурами потреби переходу до сталої економіки та людиноцентрованого менеджменту.

Окрім негативних наслідків, які може мати цифровізація для ринку праці, таких як втрата робочих місць, пов'язана з автоматизацією, розвитком інтернету речей, знеособленням надання різного роду послуг і сервісів у цифровому просторі тощо, водночас помітними є й позитивні результати цифрових трансформацій, що пов'язані з появою нових вакансій, адаптованих до використання нових технологій, а також зростання попиту на технологічні продукти та послуги через зниження цін або вихід підприємств на нові ринки, залучення нових клієнтів, результатом чого стане поява нових робочих місць. Зниження цін на товари та послуги, що виробляються і надаються із використанням цифрових сервісів, дозволяють збільшити реальний дохід населення, а ці додаткові кошти, що будуть витрачені на будь-які продукти чи послуги (включаючи ті, що не пов'язані з цифровими технологіями), приведуть до створення робочих місць у різних секторах економіки. Додатковими перевагами цифровізації для ринку праці є зростання можливостей для зайнятості висококваліфікованих працівників і покращення умов праці для професіоналів і талантів (Mandl, 2023). Загалом цифровізація веде до зміщення акценту під час формалізації вимог до потенційних працівників з суто технічних (hard skills) на міждисциплінарні та соціальні навички (soft skills), які важче автоматизувати, однак які критично необхідні під час інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси підприємств, у першу чергу для подолання опору змінам з боку співробітників компаній і трудових колективів. До основних навичок, які шукають роботодавці у працівниках, під впливом цифровізації останнім часом додалися: технологічна грамотність, емпатія та активне слухання, допитливість і навчання протягом усього життя, управління талантами, а також орієнтація на обслуговування клієнтів (принцип клієнтоцентризму). Навички, що підкреслюють важливу роль цифрової і технічної майстерності, сильних міжособистісних здібностей, емоційного інтелекту та прагнення до постійного навчання, демонструють очікування роботодавців щодо поєднання у професійному портреті їх працівників фахових і м'яких скілів як умови їх

професійного процвітання в сучасному робочому середовищі (The future of jobs report, 2025). Таким чином, ефективний «працівник майбутнього» повинен мати збалансований набір цифрових, людиноцентричних і бізнес-орієнтованих компетенцій.

Масштабний аналіз стану вітчизняного ринку праці, проведений на початку 2025 р. Федерацією роботодавців України, Державною службою зайнятості та Helvetas Ukraine, яким було охоплено 55 тис. роботодавців, що надають понад 4,2 млн робочих місць, і в якому взяли участь 70 тис. зареєстрованих безробітних різних вікових і гендерних категорій, засвідчив, що серед безробітних 82 % становлять жінки, рівень безробіття серед молоді віком 18–25 рр. є найнижчим серед інших вікових груп – 6,4 %, і більш ніж 62 % безробітних мають вищу або професійну технічну освіту. Незважаючи на те, що роботодавці постійно скаржаться на дефіцит кадрів високої професійної кваліфікації, у професійній структурі безробітних «професіонали» становлять майже 30 %, а «фахівці» – понад 22 %. Дефіцит робочої сили є відчутним у сегментах з низьким і середнім рівнем оплати праці – серед продавців-консультантів, кухарів, водіїв і бухгалтерів (Понад 80 відсотків безробітних..., 2025). Отже, український ринок праці має адаптуватися до таких реалій, як дефіцит чоловічої робочої сили та підвищена пропозиція жіночої, необхідність заміщення традиційно чоловічих посад жіночою робочою силою, небажання пошукачів роботи отримувати ще одну освіту та набувати додаткових компетенцій (за результатами згаданого вище опитування, лише 23 % безробітних готові змінити фах, тоді як майже 30 % виключають таку можливість); зростання рівня тіньової зайнятості, безробіття висококваліфікованих працівників через низький рівень оплати праці та інтелектуальна міграція шляхом онлайн-зайнятості найкращих спеціалістів в іноземних компаніях.

Як зазначає І. О. Венгер (2020), щоб покращити рівень зайнятості українців та її структуру, на рівні державної влади необхідно:

- провести розрахунки кадрового ресурсу, який наразі є в Україні;
- перерозподілити робочу силу в рамках структури зайнятості на ринку праці;
- ввести до структури гнучку систему стимулювання зайнятості і соціальної підтримки тимчасово безробітних осіб, з акцентом на першій із названих категорій;
- формувати кадрові резерви різного рівня для забезпечення ефективної структури зайнятості країни;
- активізувати взаємодію і співпрацю закладів, центрів, організацій профпідготовки безробітних, підпорядкованих службі зайнятості (Венгер, 2020).

Г. А. Смоквіна *та ін.* (2023) доповнюють цей перелік такими пропозиціями:

- посилити ретельний контроль за суб'єктами господарської діяльності, що використовують схеми нелегітимного працевлаштування з оплатою праці у конвертах;
- визначити пріоритетні галузі економіки України і саме на них тимчасово переорієнтувати ринок робочої сили, використовуючи матеріальні та нематеріальні стимули, можливості перекваліфікації;
- масштабувати систему дуальної освіти з узгодженням інтересів молодих фахівців і роботодавців, що забезпечить нові робочі місця (Смоквіна *та ін.*, 2023).

Експерти, що формують аналітичні матеріали для Всесвітнього економічного форуму, зазначають, що коли у 2016 р. було вперше опубліковано Звіт про майбутнє робочих місць (The future of jobs report, 2025), опитані роботодавці очікували, що 35 % навичок працівників потрібно буде оновити та розширити шляхом розвитку фахових компетенцій у найближчі роки. Пандемія COVID-19, разом зі швидким поширенням передових технологій, активною цифровізацією господарських процесів, призвели до значних змін у трудовому житті та наборах професійних навиків, що спонукало респондентів передбачати високий рівень нестабільності у переліках затребуваних навиків і у найближчому майбутньому. Однак, у постпандемічний період роботодавці самостійно адаптувалися до цих змін. Прискорене

впровадження цифрових інструментів, рішень для віддаленої роботи та інноваційних технологій, таких як машинне навчання та генеративний штучний інтелект, надало підприємствам відповідний досвід для кращого розуміння критично важливих навичок, необхідних для орієнтації в умовах швидких технологічних змін і цифровізації (The future of jobs report, 2025).

У таблиці 1 продемонстровано компетенції, які користуються попитом на ринку праці та сприяють адаптації робочої сили до сучасних вимог і потреб роботодавців.

Таблиця 1. Компетенції, які користуються попитом на ринку праці під впливом цифровізації на його розвиток

Навики	Компетенції
Технічні навики	Цифрова грамотність і вміння користуватись цифровими продуктами та послугами
	Аналіз даних, зокрема пошук, оцінювання, структуризація та збереження інформації із використанням у цих процесах штучного інтелекту
	Забезпечення кібербезпеки та контроль доступу до ресурсів підприємств
	Робота з хмарними сервісами (наприклад Google Cloud) для зберігання даних, розробки додатків та управління IT-інфраструктурою і цифровою екосистемою бізнесу
	Веброзробка та вебдизайн
	Управління проектами з використанням цифрових технологій
Соціальні навики	Емоційний інтелект та здатність до емпатії, зокрема цифрова емпатія
	Робота в команді, лідерські якості, комунікація (зокрема крос-культурна комунікація) та співпраця
	Здатність брати на себе відповідальність, активність та ініціативність
	Стресостійкість, адаптивність, гнучкість, відповідальність
	Креативне, аналітичне, критичне, стратегічне, системне мислення
	Управління часом та самоменеджмент
	Здатність до навчання, навчання впродовж життя, вміння вчитися, рескілінг та апскілінг
	Здатність вирішувати проблеми
	Здатність до самомотивації та цілепокладання

Джерело: складено автором

За даними таблиці легко простежується домінування цифрових компетенцій серед технічних навиків, що актуалізує питання розвитку цифрової грамотності працівників сучасних підприємств або осіб, які перебувають у процесі пошуку роботи.

На думку експертів, такі навички, як використання штучного інтелекту та аналіз великих даних; аналітичне мислення; креативне мислення; стійкість, гнучкість і спритність; а також цифрова та технологічна грамотність, не лише вважаються критично важливими нині, але й, за прогнозами, стануть ще важливішими. Більше того, лідерство та соціальний вплив, допитливість і навчання протягом усього життя, системне мислення, управління талантами, а також мотивація і самосвідомість міцно закріплюються у картах компетенцій на різні посади, підкреслюючи постійну актуальність людиноцентричних навичок в умовах швидкого технологічного прогресу та цифровізації (The future of jobs report, 2025).

Нині Україна перебуває у надскладних умовах і має потребу в ефективних механізмах державного регулювання ринку трудових ресурсів, які б дійсно на практиці могли показати реальний вплив на вирішення нагальних проблем і завдань, що постають на фоні нестабільної соціально-економічної, політичної ситуації і військового стану в

державі (Смоквіна та ін., 2023). В умовах тривалої війни варто готуватись до подальшої втрати робочої сили, інтелектуального потенціалу, старіння кадрового ресурсу, збільшення обсягів дистанційної зайнятості, перекваліфікації жінок для виконання чоловічої роботи, зростання рівня цифрової грамотності, появи нових професій і форматів занятості, побудованих на гнучких графіках, проєктному менеджменті та суміщенні посад. Втрата кваліфікованих фахівців викликає потребу пошуку шляхів до утримання талантів і формування сприятливих умов для повернення висококваліфікованих фахівців до України. Водночас через систему освіти ринок праці може отримувати нові кваліфіковані кадри, однак необхідний правильний науковий підхід до визначення раціональної кількості працівників різних професій, аби не спостерігати у майбутньому ситуацію, яка нині є притаманною для ринку праці – високий процент безробіття людей з вищою освітою і брак представників робітничих професій. Інтереси роботодавців і їх вимоги до праці відображає процес визначення кількості осіб, яких необхідно підготувати до тієї або іншої професії чи спеціальності на будь-якому освітньому рівні. Цей процес базується на концепції, яка називається «резерв талантів» (Атаманчук, 2023). Такий підхід пропонується застосувати під час сталої адаптації ринку праці до реалій розвитку економіки шляхом активізації механізмів співпраці освіти та бізнесу, а також через розширення інструментарію засобів неформальної освіти та самоосвіти з можливістю підтвердження набутих навиків і компетенцій безпосередньо на робочому місці.

Помітними аспектами сталої адаптації ринку праці під впливом цифрових трансформацій у 2025 р. стали: постійна актуалізація посад і професій, автоматизація та цифровізація рутинних операцій, масштабування дистанційної зайнятості у цифровому середовищі, активне поширення цифрового рекрутингу та взаємодії роботодавців і потенційних працівників у цифровому просторі, надання рівних можливостей для усіх учасників ринку праці для розміщення вакансій і ознайомлення з ними, а також участь у конкурсах на заміщення вакантних посад завдяки поширенню інформації про них у мережі Інтернет та на різних професійних комунікаційних платформах і каналах, зменшення ролі Служби зайнятості у процесі поєднання роботодавців і працівників, зростання тенденцій до самостійного пошуку вакансій працівниками та робочої сили роботодавцями через цифрові мережі без залучення посередників.

Висновки

Всебічне дослідження сучасних аспектів сталої адаптації ринку праці під впливом цифрових трансформацій дало змогу зробити наступні висновки.

Встановлено, що стала адаптація ринку праці – це його здатність реагувати на вимоги роботодавців, що приводять до змін у попиті на робочу силу, а також трансформація самих ринкових механізмів, таких як процеси рекрутингу, умови праці та платформи інформування про вакансії. Для успішної адаптації до мінливих потреб ринку праці працівники повинні періодично вживати заходів підвищення рівня кваліфікації та набувати нових навичок, зокрема соціальних, тоді як ринок праці загалом має оновлювати власні функціональні механізми, як це сталося з поширенням дистанційної зайнятості після пандемії COVID-19. Це забезпечує задоволення потреб як працівників, так і роботодавців, що сприяє зростанню рівня соціального добробуту.

Виявлено, що основними ознаками сталої адаптації ринку праці до середини 2025 р. є підвищений попит у сферах, пов'язаних із «зеленою» економікою, і, навпаки, зниження попиту в галузях, де людську працю можна замінити автоматизацією та штучним інтелектом. Спостерігається зростання попиту на гнучкі форми зайнятості, такі як проєктна робота та аутсорсинг, глобалізація і дистанціювання праці. Важливим аспектом сталої адаптації ринку

праці є його прилаштування під демографічні зміни, які проявляються у заміщенні жінками чоловічих посад внаслідок мобілізації, а також у продовженні трудової діяльності особами пенсійного віку через брак молодих кадрів, особливо у сегментах з середнім і низьким рівнем оплати праці.

Відстежено, що цифровізація веде до зміщення акцентів у вимогах роботодавців до працівників з суто технічних навичок (hard skills) на міждисциплінарні та соціальні (soft skills), які важче автоматизувати, але які є критично важливими для ефективної та людиноцентрованої інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси. Це підкреслює потребу у збалансованому наборі цифрових, людиноцентричних і бізнес-орієнтованих компетенцій для «працівника майбутнього». Також позитивними впливами цифровізації на ринок праці стали поява нових професій і розширення професійних можливостей для висококваліфікованих працівників, що веде до зростання їхніх доходів і впливає на наміри залишатися в Україні, зміцнюючи її інтелектуальний потенціал.

Структурна адаптація українського ринку праці до нових реалій сьогодення та конкуренції з боку ринків європейських держав вимагають системних і скоординованих дій з боку держави, освітніх установ та бізнесу. Державна політика повинна зосереджуватися на розрахунках кадрового ресурсу, перерозподілі робочої сили, боротьбі з тіньовою зайнятістю, підтримці пріоритетних галузей економіки, масштабуванні дуальної освіти та адаптації ветеранів з метою розвитку інклюзивного сегменту ринку праці. Взаємодія ринку праці та ринку освітніх послуг важлива у контексті формування «резерву талантів» і підготовки фахівців, здатних вирішувати актуальні професійні проблеми, що виникають в умовах дефіциту чоловічої робочої сили, старіння кадрового ресурсу, потреби утримання кваліфікованих спеціалістів і мотивування молоді до професійного розвитку та працевлаштування в Україні.

Подяки

Немає.

Конфлікт інтересів

Немає.

Список використаних джерел

- Атаманчук, Ю. М. (2023). Модель взаємної адаптації ринку праці й ринку освітніх послуг в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 1, 103–106.
- Бервено, О. В., & Москвіна, А. О. (2024). Проблема адаптації українських біженців на ринках праці Великобританії та ЄС. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*, 2, 2–7.
- Венгер, І. О. (2020). Шляхи реалізації державної політики у сфері зайнятості в контексті забезпечення сталого розвитку ринку праці. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 17, 41–46.
- Гайдаш, О. С. (2013). Державне регулювання ринку праці як фактор сталого розвитку української економіки. *Сталий розвиток економіки*, 2, 60–65.
- Гнатенко, І. А. (2018). Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, 32, 69–72.
- Зелінська, Г. О. (2020). Інноваційність ринку праці в контексті соціальних викликів як складова забезпечення сталого розвитку України. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*, 1, 49–56.
- Микитенко, В. В. (2012). Інституціональний консенсус функціонування ринку праці та національного господарства в системі сталого розвитку. *Ефективна економіка*, 1. Взято з http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_1_35

- Новицька, О. (2014). Особливості підтримки малого та середнього бізнесу в системі сучасного регіонального менеджменту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 37(2), 162–169.
- Новицька, О. В. (2015). Інструменти стимулювання малого та середнього бізнесу в контексті регіонального розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 39(II), 143–149.
- Павлов, Ю. О. (2023). Чинники активної позиції особистості щодо професійної адаптації на сучасному ринку праці. *Наукові записки Малої академії наук України*, 2, 52–58.
- Петренко, О. О. (2016). Адаптивний підхід до подолання дисбалансу між попитом і пропозицією на ринку праці України. *Актуальні проблеми економіки*, 6, 291–298.
- Підвальна, Ю., & Павелків, О. (2021). Адаптація молоді на ринку праці: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Соціальна робота та соціальна освіта*, 2, 185–194.
- Понад 80 відсотків безробітних в Україні – жінки (2025). Взято з <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/ponad-80-vidsotkiv-bezrobitnikh-v-ukrajini-zhinki.html>
- Романов, А. (2019). Асиметрії ринку праці та механізми їх регулювання в умовах досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний аналіз*, 29(4), 58–66.
- Ситник, Й. С., & Юрченко, Г. М. (2020). Сталий розвиток та залучення соціально незахищених категорій населення до ринку праці. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*, 3(2), 85–95.
- Смоквіна, Г. А., Сібіковська, А. О., & Кваша, К. С. (2023). Статистичний аналіз ринку праці в Україні та країнах ЄС у контексті сталого розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*, 4, 54–58.
- Чернобай, Л. І., Ясінська, Т. В., & Кузів, О. П. (2021). Дослідження ринку праці в Україні та країнах-реципієнтах українських трудових мігрантів у контексті сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 36, 164–170.
- Якушев, О. (2014). Світовий досвід розвитку кластерів: можливості адаптації в Україні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 1(38).
- Якушев, О. В. (2016). Регіональні аспекти розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. *Економіка і організація управління: зб. наук. пр. Дон. нац. ун-ту*, 2(22), 113–122. Взято з <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4802>
- Якушев, О. В., & Якушева, О. В. (2018). Управління бізнес-процесами регіону на засадах впровадження інноваційно-освітніх кластерів. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*, 28(17), 65–70.
- 21 Job titles that will disappear by 2030. (2025). *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/rachelwells/2025/04/16/21-job-titles-that-will-disappear-by-2030/>
- Mandl, I. (2023). Employment impact of digitalisation. Retrieved from <https://www.eurofound.europa.eu/en/employment-impact-digitalisation>
- Petchenko, M., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Bilichenko, A. (2023). A neural network model of economic growth. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 69, 51–60. doi: 10.24025/2306.4420.69.2023.288489
- Plaksiuk, O., Horvathova, V., & Yakushev, O. (2023). Human capital as a factor increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise. *Academy Review*, 1(58), 160–174. doi: 10.32342/2074-5354-2023-1-58-12
- Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Moisieienko, L. (2023). Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics. Ecology. Socium*, 7(3), 13–25. doi: 10.31520/2616-7107/2023.7.3-2
- The future of jobs report 2025. (2025). Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/3-skills-outlook/>
- Yakushev, O., Zachosova, N., Zhurba, I., Zubarieva, H., & Svishchenko, H. (2022). Personnel security management of enterprise as a component of social protection and social stability in society. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 65, 4–15. doi: 10.24025/2306-4420.65.2022.262869

References

- 21 Job titles that will disappear by 2030. (2025). *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/rachelwells/2025/04/16/21-job-titles-that-will-disappear-by-2030/>
- Atamanchuk, Yu. M. (2023). Model of mutual adaptation of the labour market and the educational services market in Ukraine. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 1, 103–106.
- Berveno, O. V., & Moskvina, A. O. (2024). The problem of adaptation of Ukrainian refugees on the labor markets of Great Britain and the EU. *Communal Economy of Cities. Series: Economic Sciences*, 2, 2–7.
- Chernobai, L. I., Yasinska, T. V., & Kuziv, O. P. (2021). Research of the labour market in Ukraine and recipient countries of Ukrainian labour migrants in the context of sustainable development. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, 36, 164–170.
- Haidash, O. S. (2013). State regulation of the labour market as a factor of sustainable development of the Ukrainian economy. *Sustainable Development of the Economy*, 2, 60–65.
- Hnatenko, I. A. (2018). The influence of national innovative entrepreneurship on the sustainable development of the labour market. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 32, 69–72.
- Mandl, I. (2023) Employment impact of digitalisation. Retrieved from <https://www.eurofound.europa.eu/en/employment-impact-digitalisation>
- Mykytenko, V. V. (2012). Institutional consensus of the functioning of the labour market and the national economy in the system of sustainable development. *Effective Economy*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_1_35
- Novytska, O. (2014). Features of supporting small and medium-sized enterprises in the system of modern regional management. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 37(2), 162–169.
- Novytska, O. V. (2015). Instruments for stimulating small and medium-sized enterprises in the context of regional development. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 39(II), 143–149.
- Over 80 percent of the unemployed in Ukraine are women. (2025). Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/3-skills-outlook/>
- Pavlov, Yu. O. (2023). Factors of an individual's active position regarding professional adaptation in the modern labour market. *Scientific Notes of the Small Academy of Sciences of Ukraine*, 2, 52–58.
- Petchenko, M., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Bilichenko, A. (2023). A neural network model of economic growth. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 69, 51–60. doi: 10.24025/2306 4420.69.2023.288489
- Petrenko, O. O. (2016). Adaptive approach to overcoming the imbalance between supply and demand on the labour market of Ukraine. *Actual Problems of Economics*, 6, 291–298.
- Pidvalna, Yu., & Pavelkiv, O. (2021). Adaptation of youth in the labour market: Domestic and foreign experience. *Social Work and Social Education*, 2, 185–194.
- Plaksiuk, O., Horvathova, V., & Yakushev O. (2023). Human capital as a factor increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise. *Academy Review*, 1(58), 160–174. doi: 10.32342/2074-5354-2023-1-58-12
- Plaksiuk, O., Yakushev, O., Yakusheva, O., & Moisieienko, L. (2023). Analysis and assessment of human capital in the regions of Slovakia. *Economics. Ecology. Socium*, 7(3), 13–25. doi: 10.31520/2616-7107/2023.7.3-2
- Romanov, A. (2019). Labour market asymmetries and mechanisms for their regulation in the context of achieving sustainable development goals. *Economic Analysis*, 29(4), 58–66.
- Smokvina, H. A., Sibikovska, A. O., & Kvasha, K. S. (2023). Statistical analysis of the labour market in Ukraine and EU countries in the context of sustainable development. *Economy. Finance. Law*, 4, 54–58.
- Sytnyk, Y. S., & Yurchenko, H. M. (2020). Sustainable development and involvement of socially vulnerable categories of the population in the labour market. *Internauka. Series: Economic Sciences*, 3(2), 85–95.
- The future of jobs report 2025. (2025). Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/3-skills-outlook/>

- Venger, I. O. (2020). Ways of implementing state policy in the field of employment in the context of ensuring sustainable development of the labour market. *Public Administration and Management in Ukraine*, 17, 41–46.
- Yakushev, O. (2014). Global experience in cluster development: Opportunities for adaptation in Ukraine. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 1(38).
- Yakushev, O. V. (2016). Regional aspects of business incubator development in Ukraine. *Economics and Organization of Management: coll/ of sci. papers of Donetsk National University*, (2)22, 113–122. Retrieved from <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4802>
- Yakushev, O. V., & Yakusheva, O. V. (2018). Regional business process management based on the implementation of innovation-educational clusters. *Socio-Economic Development of Regions in the Context of International Integration*, 28(17), 65–70.
- Yakushev, O., Zachosova, N., Zhurba, I., Zubarieva, H., & Svishchenko, H. (2022). Personnel security management of enterprise as a component of social protection and social stability in society. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 65, 4–15. doi: 10.24025/2306-4420.65.2022.262869
- Zelinska, H. O. (2020). Innovativeness of the labour market in the context of social challenges as a component of ensuring the sustainable development of Ukraine. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, 1, 49–56.