

Tetiana Skliaruk

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Personnel Management
and Administration
Lviv Polytechnic National University*

LABOUR ECONOMICS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: NEW FORMS OF EMPLOYMENT AND EVALUATION OF WORK EFFICIENCY

Summary

The study highlights that digital transformation has become a decisive factor in Ukraine's labour market adaptation to war-related and socio-economic challenges. Between 2022 and 2024, the national labour market showed gradual stabilization: unemployment decreased from 18.7% to 14.3%, while employment reached 67%. These dynamics demonstrate the economy's resilience and the flexibility of its human resources under crisis conditions. Digital technologies, online platforms, and remote-work formats have facilitated the expansion of new employment models – remote, hybrid, freelance, gig-based, and project employment. Their main advantages include flexibility, territorial independence, inclusivity, and the ability to combine professional and family responsibilities. However, new risks have emerged, such as income instability, lack of social guarantees, and legal ambiguity regarding employment status. Positive outcomes of digitalization include the growth of digital skills (from 54% to 65%), an almost threefold increase in retraining and online learning participants, and a rise in women's participation in new employment forms (from 39% to 45%). The active adoption of LMS and HRM systems by enterprises (from 27% to 43%) reflects the emergence of a digital culture in human resource management. Labour efficiency evaluation has evolved into a data-driven, analytical process. The implementation of KPI, OKR, and performance management systems enhances objectivity and transparency. Nevertheless, challenges remain – such as overreliance on quantitative metrics, ethical issues in data processing, and the risk of depersonalizing employee assessment. In conclusion, digitalization serves as both a catalyst and a challenge for Ukraine's labour market transformation. Its sustainable development requires a balanced approach – combining technological innovation, human-centric management, and state regulation. The priorities for the coming years should include human capital development, legal recognition of gig employment, promotion of lifelong learning, and digital inclusion for all segments of society.

Вступ

Сучасний розвиток національних економік відбувається в умовах одночасної дії кількох потужних факторів – цифрової трансформації, глобалізації ринків, зміни технологічного укладу та, у випадку України, масштабних воєнних викликів. Поєднання цих обставин зумовлює небачену раніше динамічність

ринку праці, зміну структури зайнятості, появу нових професійних траєкторій та трансформацію системи управління людськими ресурсами. Якщо ще десять років тому переважали класичні моделі зайнятості з фіксованим режимом роботи, єдиним місцем виконання трудових функцій і стабільною оплатою праці, то нині на перший план виходять гнучкі, проєктні, дистанційні та платформені формати, що ґрунтуються на цифрових технологіях і результатоорієнтованих підходах.

Для України дослідження питань економіки праці в умовах цифровізації має особливе значення. Повномасштабна війна спричинила масштабні переміщення населення, руйнування частини підприємств, розрив традиційних виробничих ланцюгів і, як наслідок, – різку зміну пропозиції та попиту на працю. Водночас війна стала парадоксальним каталізатором цифровізації, а саме бізнес масово перейшов на дистанційну чи гібридну роботу, державний сектор прискорив упровадження електронних сервісів, зросла роль онлайн–освіти, а значна частина українців почала працювати на зовнішні ринки, не залишаючи країну.

Сучасний український ринок праці формується вже не лише під впливом внутрішніх економічних циклів, а й у тісному зв'язку зі світовими цифровими платформами, міжнародними вимогами до кваліфікації та глобальною конкуренцією за людський капітал.

Теоретико–практична значущість дослідження даної проблематики полягає в необхідності науково обґрунтувати механізми адаптації системи зайнятості до цифрової економіки, визначити можливості та обмеження нових форм праці, а також сформувати валідні методики оцінювання ефективності трудової діяльності в середовищі даних (data–driven HR).

Розділ 1. Визначення та класифікація нових форм зайнятості

У процесі цифрової трансформації економіки відбувається суттєва еволюція традиційних моделей праці. Завдяки розвитку інформаційних технологій, мобільних сервісів, штучного інтелекту, автоматизації бізнес–процесів та глобалізації ринку формується нова модель зайнятості, що базується на гнучкості, дистанційній співпраці, цифровій комунікації й орієнтації на результат, а не на тривалість робочого часу. Нові форми зайнятості становлять альтернативу класичним моделям роботи з фіксованим місцем, чіткою ієрархією та стабільною оплатою праці. Їх виникнення зумовлене не лише технологічним поступом, а й прагненням підприємств оптимізувати витрати та підвищити адаптивність до змін, тоді як працівники отримують більше можливостей для гнучкого розподілу часу й гармонізації професійного та особистого життя [1; 3].

До найпоширеніших форм зайнятості, в сьогоденних умовах, належать дистанційна, гібридна, фріланс, платформена робота, аутсорсинг, проєктна зайнятість, гіг–робота та модель спільного робочого місця. Дистанційна форма праці передбачає виконання професійних обов'язків поза межами офісу із застосуванням цифрових технологій комунікації та управління. Її основними перевагами є скорочення витрат роботодавця на утримання офісної

інфраструктури, розширення можливостей залучення працівників незалежно від їхнього місця проживання, а також підвищення рівня задоволеності персоналу завдяки більшій самостійності й гнучкості. Водночас до недоліків відносять послаблення командної взаємодії, складнощі з контролем виконання завдань, ризики порушення трудової дисципліни та можливу соціальну ізоляцію працівників [2; 4].

Гібридна форма зайнятості, яка поєднує офісну та дистанційну роботу, стала однією з провідних моделей після пандемії COVID-19 і набула нового значення під час повномасштабних воєнних дій в Україні. Її перевагою є баланс між гнучкістю та командною єдністю, зниження рівня вигорання й можливість оперативного реагування на виробничі потреби. Серед недоліків слід виділити: складність координації процесів, потреба у високому рівні цифрової компетентності керівників і ризики виникнення комунікаційних розривів між учасниками команди.

Фріланс як самозайнята форма роботи передбачає виконання короткострокових або довгострокових завдань кількох замовників одночасно без укладення традиційного трудового договору. Основними перевагами фрілансу є гнучкість графіка, можливість самостійно обирати проекти, потенційно вищі доходи й міжнародна мобільність. Недоліками залишаються нестабільність доходів, відсутність соціальних гарантій, ризики нерівності в оплаті праці та труднощі у забезпеченні професійного розвитку без інституційної підтримки.

Платформена праця (gig-економіка), заснована на цифрових додатках та інтернет-платформах (Uber, Upwork, Glovo, Bolt тощо), дозволяє роботодавцям і виконавцям укласти короткострокові угоди. Її ключовими перевагами є оперативність залучення працівників, простота взаємодії через онлайн-інтерфейси, доступність додаткових заробітків і мінімальні вхідні бар'єри. Проте такі відносини супроводжуються високою нестабільністю зайнятості, відсутністю соціального страхування, залежністю від рейтингових алгоритмів і невизначеністю трудового статусу працівника [2; 5; 6].

Аутсорсинг і проектна зайнятість є типовими формами у корпоративному секторі, де підприємства передають певні функції (бухгалтерію, ІТ-підтримку, логістику, маркетинг) зовнішнім фахівцям або командам. Такі моделі дають змогу підвищити ефективність, оптимізувати структуру витрат, зосередитися на ключових компетенціях бізнесу. Водночас аутсорсинг може знижувати внутрішній рівень контролю якості, посилювати ризики втрати корпоративної ідентичності та призводити до соціальної невизначеності працівників, зайнятих поза основним штатом.

Job-sharing (спільне робоче місце) – інноваційна модель, коли двоє або більше працівників ділять між собою одне робоче місце та обсяг завдань, що сприяє збереженню трудового потенціалу осіб з особливими потребами, батьків із малими дітьми, осіб похилого віку. Серед переваг слід виділити: підвищення соціальної інклюзивності та гнучке використання робочого часу. Серед недоліків відмітимо: складність координації графіків і ризик зниження відповідальності через розподіл обов'язків [4].

Загалом, перевагою нових форм зайнятості є їхня адаптивність до мінливих умов ринку, економія ресурсів, розширення доступу до праці та підвищення ролі людського капіталу як самостійного економічного суб'єкта. Натомість головними ризиками виступають нестабільність доходів, фрагментарність соціального захисту, ризики цифрової залежності й розмивання меж між професійним і приватним життям. Отож, з огляду цифровізації економіки ефективне використання нових форм зайнятості потребує комплексної політики, яка б поєднувала технологічні інновації, державне регулювання та соціальну відповідальність бізнесу, забезпечуючи збалансованість між гнучкістю, ефективністю й безпекою праці.

Розділ 2. Стан і тенденції розвитку нових форм зайнятості в Україні

В умовах воєнних викликів і прискореної цифровізації ринку праці України спостерігаються глибокі структурні трансформації. З одного боку, зростає поширення дистанційної та гібридної зайнятості, насамперед у сфері ІТ та серед працівників, які виконують роботу з-за кордону внаслідок міграції чи внутрішнього переміщення. З іншого боку, зберігається висока нестабільність зайнятості, скорочення чисельності працюючих, вимушена перекваліфікація кадрів та посилюється нерівність у можливостях доступу до нових форматів праці.

Згідно з аналітичним звітом International Organization for Migration (IOM) “Employment, Mobility and Labour Market Dynamics in Ukraine” (листопад 2024), офіційна статистика у повному обсязі недоступна через воєнний стан, але за оцінками у серпні 2024 рівень зайнятості серед працездатного віку (18–60 років) становив $\approx 67\%$, що на ~ 6 п.п. нижче за до-воєнний рівень [1].

Дані про безробіття свідчать про те, що за даними Centre for Economic Strategy (CES) до кінця 2024 року середній рівень безробіття в Україні становив приблизно 14,3% (станом на 2023 р. середній рівень безробіття України становив приблизно 17,4%) [1; 2].

Аналізуючи дистанційну роботу станційної роботи, слід відмітити, що дослідження WorkMotion показує, що в ІТ–секторі України практично 100% працівників працюють дистанційно, це приблизно 300 000 фахівців. Водночас, за оцінками, серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО) близько 18% працюють віддалено [3, 4].

Детальний огляд основних показників ринку праці та нових форм зайнятості в Україні за період 2022–2024 рр. відображено в табл. 1.

Слід відмітити, що у 2022–2024 рр. український ринок праці характеризується поступовим відновленням зайнятості після воєнного шоку 2022 р. і зростанням частки дистанційної та гібридної праці. Підвищення цифрової грамотності та поширення онлайн–освіти сприяють переходу від традиційної зайнятості до більш гнучких форматів – фрілансу, аутсорсингу, гіг–економіки. Разом з тим, спостерігається повільне скорочення безробіття, яке зменшилося з 18,7% у 2022 р. до 14,3% у 2024 р., та збільшення середньої заробітної плати на $\approx 25\%$. Рівень цифрових навичок зріс із 54% до 65%, а кількість осіб, які пройшли перепідготовку, зросла майже втричі.

Динаміка показників рівня безробіття та зайнятості населення в Україні у 2022–2024 рр. (табл. 1 та рис. 1) відображає поступове, але стійке відновлення національного ринку праці після глибокого шоку, спричиненого повномасштабною війною. Якщо у 2022 р. рівень безробіття становив 18,7%, що є критичним значенням для економіки з великою часткою промисловості та послуг, то вже у 2024 р. цей показник знизився до 14,3%, що свідчить про відновлення економічної активності, часткову релокацію підприємств та активізацію малого бізнесу. Водночас рівень зайнятості зріс із 59% у 2022 р. до 67% у 2024 р., що відображає тенденцію до поступової стабілізації трудового потенціалу країни.

Таблиця 1

Основні показники ринку праці та нових форм зайнятості в Україні за період 2022–2024 рр.

№	Показник	Значення показника		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Рівень безробіття, % [1; 2]	18,7 %	17,4 %	14,3 %
2	Рівень зайнятості населення віком 18–60 р., % [3]	59 %	61 %	67 %
3	Кількість зайнятих у секторі ІТ, осіб [4]	≈ 270 000	≈ 300 000	≈ 330 000
4	Частка дистанційних або гібридних працівників, % від зайнятих [5]	24 %	31 %	38 %
5	Частка ВПО, що працюють дистанційно, % [6]	9 %	13 %	18 %
6	Середня номінальна заробітна плата, грн/міс. [7; 8]	14 847 грн	16 500 грн	18 491 грн
7	Середній рівень ІТ–зарплати, USD/міс. [9]	2 200 \$	2 400 \$	2 600 \$
8	Частка самозайнятих (фріланс, гіг–економіка), % від зайнятих [10]	11 %	13 %	15 %
9	Кількість осіб, що пройшли перепідготовку чи онлайн–навчання, тис. [11; 12]	115	210	320
10	Рівень цифрових навичок серед економічно активного населення, % [13]	54 %	59 %	65 %
11	Питома вага дистанційної роботи у публічному секторі, % [14]	5 %	9 %	15 %
12	Питома вага жінок у нових формах зайнятості, % [15]	39 %	42 %	45 %
13	Середня продуктивність праці (у % до довоєнного 2021 р.) [16]	84 %	88 %	92 %
14	Частка підприємств, що використовують LMS/HRM–платформи, % [17]	27 %	35 %	43 %

Джерело: сформовано автором на основі [1–17]

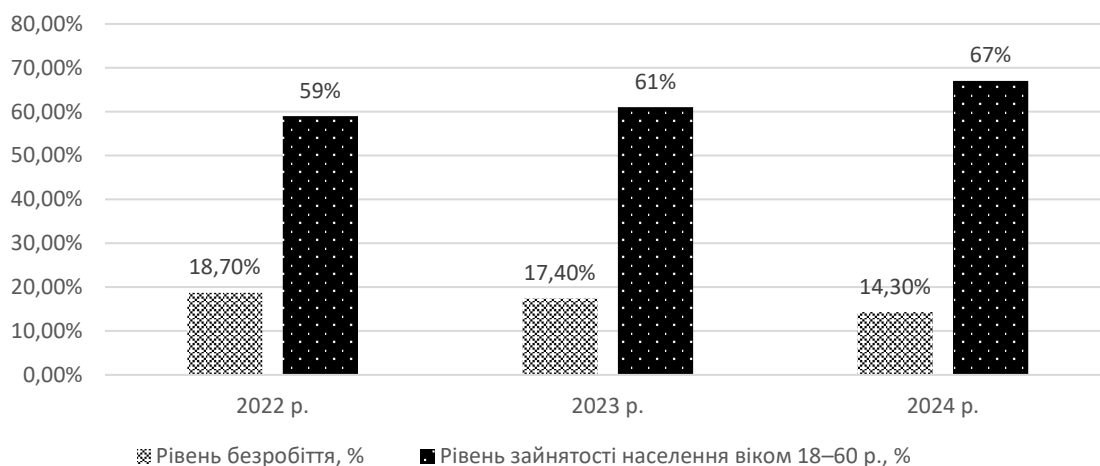


Рис. 1. Тенденції зайнятості та безробіття України за період 2022–2024 рр.
Джерело: [3; 4]

Суттєвим чинником який вплинув на безробіття і зайнятість населення є структурна адаптація економіки до нових умов. Частина підприємств змінила організаційні моделі праці, перевівши значну кількість працівників на дистанційну або гібридну зайнятість, що дозволило зберегти робочі місця навіть в умовах руйнування інфраструктури та релокації бізнесу. Позитивний вплив також відіграли державні програми підтримки зайнятості, зокрема грантові ініціативи «єРобота», компенсації для роботодавців за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб і розширення сфери тимчасової чи часткової зайнятості.

Зростання зайнятості супроводжується якісними змінами у структурі робочої сили. Відбувається перерозподіл працівників із традиційних галузей (промисловість, транспорт, роздрібна торгівля) у високотехнологічні та дистанційні сфери, передусім – ІТ, фінансові послуги, онлайн–освіту та цифровий маркетинг. Збільшення частки економічно активного населення віком 18–60 років свідчить про адаптацію населення до гнучких форматів праці та підвищення трудової мобільності, зокрема завдяки цифровим інструментам працевлаштування.

Слід відмітити, що значна кількість українців вже ж залишається без роботи через руйнування підприємств, втрату регіональних робочих місць і міграційні процеси. Частина працездатного населення виїхала за кордон, що зменшило пропозицію кваліфікованої робочої сили, особливо у промисловості та будівництві. Залишається проблемою високий рівень регіональної диференціації: якщо у великих містах (Київ, Львів, Дніпро) ринок праці відображає ознаки відновлення, то в східних та південних регіонах зберігається дефіцит робочих місць.

Отож, у 2022–2024 рр. відбувається поступове покращення показників зайнятості та скорочення безробіття, однак цей процес залишається нерівномірним. Ключовими чинниками стабілізації стали цифровізація праці,

державна підтримка бізнесу, активізація малого підприємництва та поява нових форм зайнятості. Надалі важливо забезпечувати структурне відновлення зайнятості через розвиток системи професійного навчання, перепідготовку кадрів, підтримку релокованих підприємств і створення умов для повернення трудових мігрантів. Лише поєднання технологічної модернізації та соціально орієнтованої політики зайнятості забезпечить довгострокову стабільність українського ринку праці та зниження безробіття до рівня, характерного для європейських країн.

Аналізування показників, що характеризують цифровізацію та поширення нових форм зайнятості (табл. 1 та рис. 2), свідчить про глибоку трансформацію українського ринку праці у 2022–2024 рр. Під впливом війни, масової релокації бізнесу, розвитку ІТ-сфери та зростання доступності цифрових технологій в Україні сформувалися нові тенденції в організації праці, які відповідають світовим трендам переходу до гнучких, дистанційних і самозайнятих форматів.

Слід відмітити, що спостерігається стале зростання кількості зайнятих у секторі ІТ: з приблизно 270 тис. осіб у 2022 р. до 330 тис. у 2024 р., що свідчить не лише про збереження технологічного потенціалу галузі в умовах війни, але й про її провідну роль у підтримці економічної стабільності, експорту послуг і зайнятості молодих фахівців. ІТ-сфера фактично стала рушієм цифрової трансформації інших галузей – від фінансів і освіти до торгівлі та державного управління.

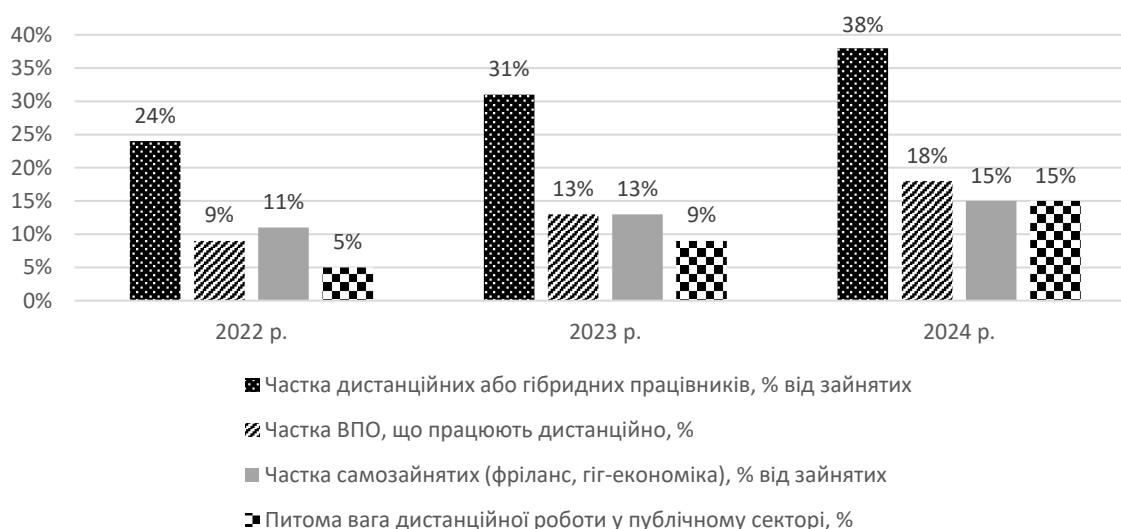


Рис. 2. Тенденції цифровізації та нових форм зайнятості України за період 2022–2024 рр.

Джерело: [4; 5; 6; 10; 14]

Значно зросла частка дистанційних і гібридних працівників – із 24% у 2022 р. до 38% у 2024 р., що відображає системну переорієнтацію бізнесу на цифрові формати управління персоналом. Віддалена праця, яка спочатку була вимушеним кроком під час пандемії та війни, стала повноцінною моделлю організації діяльності підприємств. Особливо активно такі форми

впроваджуються у сфері ІТ, освіти, креативних індустрій, фінансів та маркетингу. У державному секторі також фіксується зростання дистанційної роботи – з 5% до 15%, що свідчить про поступову модернізацію публічного управління та впровадження електронних сервісів.

Важливою тенденцією є розширення можливостей для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Якщо у 2022 р. дистанційно працювали лише 9 % ВПО, то у 2024 р. – уже 18%, що свідчить про ефективність цифрових інструментів у забезпеченні зайнятості цієї соціально вразливої категорії. Дистанційна робота стала для багатьох переселенців способом економічної інтеграції, збереження доходів і соціальної стабільності, навіть за умов втрати місця проживання чи переміщення до інших регіонів.

Паралельно зростає частка самозайнятих осіб, фрілансерів і працівників гіг-економіки – з 11% до 15%. Цей процес є ознакою глибокої «платформізації» праці: дедалі більше українців працюють через цифрові платформи (Upwork, Fiverr, Freelancehunt, Glovo, Bolt тощо), виконуючи проєкти для вітчизняних і міжнародних замовників. Така модель забезпечує гнучкість, економічну мобільність і можливість отримання доходів незалежно від місця проживання, проте водночас супроводжується ризиками соціальної незахищеності, нестабільності заробітків і відсутності офіційних гарантій.

Загалом цифровізація ринку праці стала основним інструментом адаптації економіки до воєнних умов. Підприємства активно впроваджують системи управління персоналом (HRM, ERP, LMS), що дозволяє координувати роботу дистанційних команд, проводити онлайн-навчання, моніторити результати та підтримувати корпоративну культуру у віртуальному середовищі. Поширення дистанційних форматів роботи створює нову парадигму трудових відносин, у якій гнучкість, результативність і цифрова компетентність працівника стають основними критеріями ефективності.

Отож, упродовж 2022–2024 рр. Україна зробила значний крок у напрямі інституційного та технологічного оновлення ринку праці. Цифровізація стала не лише вимушеною реакцією на кризу, а й стратегічним чинником модернізації економіки. Вона забезпечила збереження значної частини робочих місць, створила нові форми самозайнятості, розширила участь у праці для ВПО та жінок, а також зміцнила конкурентоспроможність українських фахівців на глобальному ринку. Подальший розвиток цифрової інфраструктури, правове врегулювання гіг-зайнятості та розширення соціального захисту таких працівників є визначальними завданнями для формування стійкої й інклюзивної моделі зайнятості в умовах цифрової економіки.

Аналізуючи динаміку показників рівня заробітної плати, доходів у сфері ІТ та продуктивності праці (табл. 1 та рис. 3) спостерігаємо поступове відновлення економічної активності в Україні у період 2022–2024 рр. після масштабного спаду, спричиненого війною. Незважаючи на складні макроекономічні умови, зруйновану інфраструктуру та втрату частини виробничих потужностей, український ринок праці продемонстрував високу адаптивність і здатність до відновлення за рахунок структурних зрушень, цифровізації та зміни моделей зайнятості.

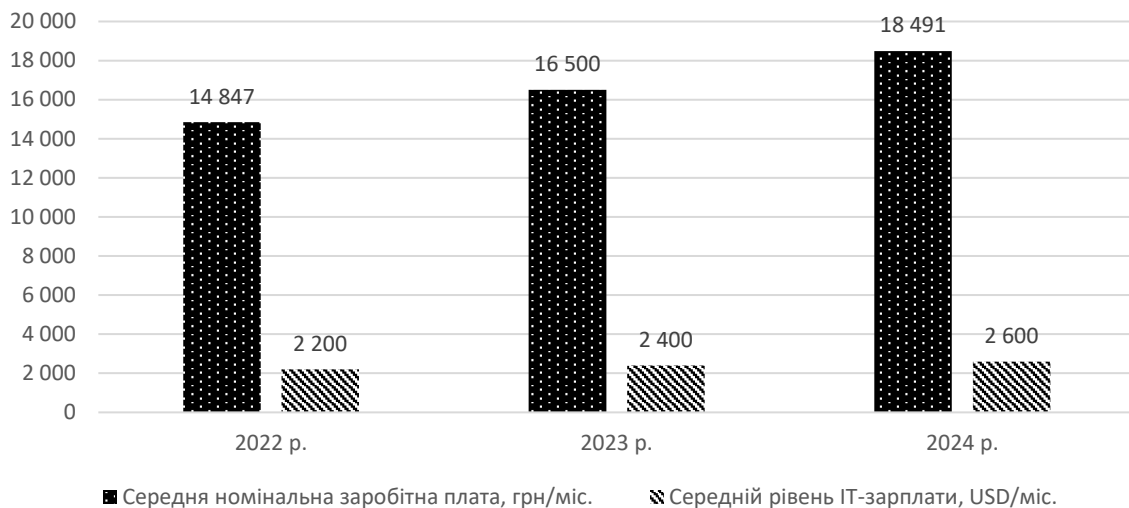


Рис. 3. Динаміка рівня доходів і продуктивності праці в Україні за період 2022–2024 рр.

Джерело: [7; 8; 9; 16]

Середня номінальна заробітна плата зросла з 14 847 грн у 2022 р. до 18 491 грн у 2024 р., тобто на понад 24 %, що є результатом як інфляційних процесів, так і реального підвищення доходів у секторах, які швидко адаптувалися до нових умов – насамперед у сфері ІТ, фінансів, логістики, державного управління та освіти. Зростання середньої зарплати також відображає поступове відновлення внутрішнього попиту, розширення малого та середнього бізнесу й ефективність державних програм стимулювання праці.

Особливо динамічно розвивається сектор інформаційних технологій, який продовжує бути одним із найбільш високооплачуваних і стабільних у національній економіці. Середня ІТ–зарплата зросла з 2 200 дол. США у 2022 р. до 2 600 дол. США у 2024 р., тобто приблизно на 18 %, що підтверджує високий рівень конкурентоспроможності українських ІТ–фахівців на міжнародному ринку. Незважаючи на воєнний стан, більшість ІТ–компаній зберегли робочі місця, перейшовши на повністю дистанційні або гібридні формати роботи, що дозволило не лише уникнути втрат, а й розширити співпрацю з іноземними клієнтами.

Водночас підвищення заробітних плат відбувалося на тлі повільного, але сталого відновлення продуктивності праці, яка у 2024 році досягла 92% від довоєнного рівня 2021 р. (після 84% у 2022 р. та 88% у 2023 р.), що свідчить про часткову компенсацію втрат, спричинених руйнуванням промислових об’єктів і релокацією виробництва, а також про успішне впровадження цифрових технологій і нових методів організації праці.

Слід відмітити, що зростання продуктивності забезпечується кількома основними факторами:

- ✓ автоматизацією бізнес–процесів та використанням ERP/HRM–систем, які дозволяють ефективно керувати персоналом і ресурсами навіть за умов дистанційної роботи;

- ✓ оптимізацією трудових процесів, переходом до проектної зайнятості та гнучких графіків;
- ✓ підвищенням кваліфікації працівників через масові програми онлайн-навчання, що сприяло росту цифрових компетенцій і ефективнішому використанню робочого часу;
- ✓ розвитком експортно орієнтованих галузей, де вища продуктивність праці поєднується зі зростанням оплати.

Однак позитивна динаміка доходів і продуктивності залишається нерівномірною за регіонами і секторами. У промисловості, аграрному секторі та сфері обслуговування темпи зростання зарплат є нижчими через втрату виробничих потужностей, дефіцит кадрів і логістичні труднощі. У той же час високотехнологічні галузі, що базуються на знаннях і цифрових рішеннях, демонструють стаке зростання.

У перспективі подальше зростання продуктивності праці вимагатиме інвестицій у людський капітал, розвитку систем безперервного навчання, стимулювання інноваційної діяльності підприємств і підвищення гнучкості ринку праці. Саме поєднання цифрової трансформації, професійного розвитку працівників і справедливої системи винагород стане фундаментом сталого економічного зростання України в післявоєнний період.

Аналізуючи показники, що характеризують розвиток людського капіталу, цифрових навичок та впровадження HR-технологій (табл. 1 та рис. 4), бачимо, що відбувається формування нової парадигми управління персоналом в Україні у 2022–2024 рр. В умовах війни, вимушеної міграції та структурних змін у національній економіці головним ресурсом відновлення стала якість людського капіталу, здатність до навчання, адаптації та використання цифрових інструментів у професійній діяльності.



Рис. 4. Динаміка показників розвитку людського капіталу та цифрових компетенцій в Україні за період 2022–2024 рр.

Джерело: [11; 12; 13; 15; 17]

Одним із важливих показників є зростання кількості осіб, що пройшли перепідготовку або онлайн-навчання – із 115 тис. у 2022 р. до 320 тис. у 2024 р., що відображає майже триразове збільшення активності освітніх ініціатив держави, бізнесу й громадських організацій, спрямованих на підвищення кваліфікації та підтримку зайнятості в умовах структурної перебудови економіки. Значну роль відіграли цифрові платформи навчання – Prometheus, Coursera, EdEra, Diia.Освіта, Udemu, які дозволили українцям здобувати нові професійні навички незалежно від місця проживання.

Паралельно спостерігається зростання рівня цифрових компетенцій економічно активного населення – із 54% у 2022 р. до 65% у 2024 р., що відображає, те що цифрова грамотність стає базовою умовою конкурентоспроможності працівників на сучасному ринку праці. Володіння цифровими інструментами (Microsoft 365, CRM/ERP, хмарні сервіси, аналітичні платформи, штучний інтелект) стає не лише перевагою, а й необхідною умовою ефективного виконання роботи у більшості професій.

Важливим аспектом розвитку людського капіталу є гендерний вимір нових форм зайнятості. Частка жінок, залучених до дистанційної, фріланс– або гіг–зайнятості, зросла з 39% у 2022 р. до 45% у 2024 р., що свідчить про розширення можливостей участі жінок у трудовій діяльності завдяки цифровим технологіям, які дозволяють поєднувати професійну реалізацію з сімейними обов'язками. Нові формати роботи, особливо дистанційна й проєктна, стали інструментом соціальної інклюзії та економічного залучення жінок, у тому числі внутрішньо переміщених та осіб із малими дітьми.

Водночас підприємства активно використовують сучасні системи управління людськими ресурсами. Частка організацій, що використовують LMS (Learning Management System) або HRM (Human Resource Management System), зросла з 27% у 2022 р. до 43% у 2024 р., що відображає швидке поширення цифрової культури управління персоналом, яка забезпечує прозорість кадрових процесів, автоматизацію обліку, аналітику компетенцій і контроль за ефективністю праці. Використання таких платформ, як SAP SuccessFactors, BambooHR, Zoho People, Workday, а також вітчизняних рішень стало ключовим чинником підвищення продуктивності й оптимізації комунікації у віддалених командах.

Важливо, що цифрова трансформація людського капіталу має не лише економічний, а й соціальний ефект. Вона сприяє зменшенню бар'єрів у доступі до освіти, підвищенню зайнятості вразливих груп населення, розвитку інклюзивного середовища та залученню до ринку праці осіб з інвалідністю або тих, хто проживає у сільських регіонах. Водночас, залишається проблема цифрової нерівності – частина населення все ще не має достатнього рівня цифрової грамотності чи технічних можливостей для повноцінної участі в онлайн-економіці.

Загалом у 2022–2024 рр. Україна продемонструвала істотний прогрес у розвитку людського капіталу, поєднуючи освіту, інновації та цифровізацію. Зростання обсягів навчання, підвищення цифрових компетенцій, гендерна рівність і впровадження сучасних HRM-технологій утворюють нову модель

інтелектуально орієнтованого ринку праці. Саме ця модель забезпечує стійкість економіки, формує кадровий резерв для післявоєнного відновлення та інтеграцію України у глобальний цифровий простір.

Подальший розвиток людського капіталу вимагає системної державної політики, спрямованої на:

- ✓ розширення програм безперервного навчання для дорослих;
- ✓ розвиток партнерства між бізнесом і університетами у сфері цифрової освіти;
- ✓ зменшення гендерних і територіальних розривів у доступі до нових форм праці;
- ✓ інтеграцію HRM-аналітики та ШІ-рішень у систему державного управління персоналом.

Отож, розвиток людського капіталу стає основою цифрової економіки України, визначаючи її здатність до інновацій, гнучкості та стійкого зростання навіть в умовах воєнних викликів.

Розділ 3. Перешкоди та можливості розвитку нових форм зайнятості

Поширення нових форм зайнятості в умовах цифрової трансформації економіки створює одночасно і значні перспективи, і серйозні перешкоди як для державної політики у сфері праці, так і для систем управління персоналом на рівні підприємств. З одного боку, цифровізація відкриває нові можливості для формування гнучкого, інноваційного, мобільного трудового потенціалу, який здатен працювати без територіальних обмежень. З іншого – вона ставить під сумнів традиційні принципи соціально-трудових відносин, правового регулювання праці, системи соціального страхування та оцінювання ефективності персоналу.

Серед основних викликів, що супроводжують нові форми зайнятості, передусім варто відзначити невизначеність у правовому статусі працівників, особливо тих, хто працює через цифрові платформи або в гіг-секторі. Більшість платформених працівників не підпадають під дію законодавства про працю і не мають доступу до соціального страхування, лікарняних, оплачуваних відпусток чи пенсійного забезпечення, що призводить до поглиблення соціальної нестабільності, нерівності між різними категоріями працюючих та підвищує ризики трудової експлуатації. Відсутність уніфікованих нормативів продуктивності у віддалених, гібридних чи проектних форматах роботи ускладнює контроль за результативністю праці, визначення реальної цінності людського капіталу та об'єктивне оцінювання ефективності [2; 4; 5; 6; 11].

Не менш суттєвою проблемою є зростання цифрової нерівності. Не всі працівники мають доступ до стабільного інтернет-зв'язку, сучасних технічних засобів чи володіють необхідними цифровими навичками, що формує нову соціально-професійну поляризацію: одні отримують високі доходи у сфері ІТ, фінансових технологій або онлайн-освіти, тоді як інші втрачають конкурентоспроможність на ринку праці. Додатковим викликом виступають психологічні аспекти – труднощі з мотивацією, самоорганізацією та залученістю працівників, які працюють дистанційно. У середовищі, де

відсутній безпосередній контакт із колегами та керівниками, виникають проблеми з корпоративною ідентичністю, командною взаємодією та контролем за виконанням завдань. Для менеджерів це означає потребу у переосмисленні моделей управління – від адміністративно-наглядових до довірчих, орієнтованих на результат і саморегуляцію.

Попри вказані труднощі, можливості, які створюють нові форми зайнятості, відкривають широкий потенціал для економічного й соціального розвитку. Цифровізація розширює географічні межі ринку праці, даючи змогу українським фахівцям працювати на глобальні компанії без еміграції, що сприяє утриманню інтелектуального капіталу в країні. Гнучкість нових форматів роботи дозволяє залучати до праці жінок із малими дітьми, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та представників старших вікових груп. Для бізнесу це – реальний шанс зменшити витрати на оренду офісів, комунальні послуги та обслуговування приміщень, спрямовуючи ресурси на інноваційні проекти, розвиток персоналу й цифрові інфраструктури.

Водночас цифрове середовище забезпечує безпрецедентні можливості для навчання та перепідготовки кадрів. Онлайн-курси, корпоративні платформи навчання (LMS), мікронавчання, симулятори й освітні додатки дозволяють підвищувати кваліфікацію у зручному форматі, часто безкоштовно або з мінімальними витратами, що створює основу для формування моделі безперервного навчання (lifelong learning), що є ключовим чинником конкурентоспроможності у цифровій економіці. Працівник, який володіє гнучкими цифровими навичками, здатний швидше адаптуватися до змін, виконувати нові функції та підвищувати власну продуктивність [11; 13; 14].

Отже, нові форми зайнятості є двосічним явищем: вони водночас підвищують мобільність, інноваційність і ефективність праці, але й несуть ризики соціальної невизначеності та дезінтеграції трудових відносин. Завдання державної політики й стратегічного HR-менеджменту полягає у тому, щоб знайти баланс між свободою працівника й стабільністю соціального середовища, між технологічним прогресом і людяністю праці. Забезпечення правового захисту, розвиток цифрової освіти, формування етичних стандартів віддаленої роботи та впровадження нових підходів до мотивації й оцінювання персоналу мають стати пріоритетом для всіх суб'єктів соціально-трудова відносин у сучасній цифровій економіці.

Розділ 4. Оцінювання ефективності праці у умовах цифровізації

У сучасних умовах цифрової економіки система оцінювання ефективності праці зазнає суттєвих змін, що зумовлено переходом від традиційних методів обліку робочого часу до вимірювання результативності, компетентностей і створюваної цінності. Цифровізація бізнес-процесів, автоматизація управлінських функцій та впровадження інтелектуальних HRM-систем створили можливості для точного збору, обробки та аналізу великого масиву даних про діяльність працівників. У центрі уваги перебувають не лише обсяги виконаної роботи, а й якість рішень, інноваційність, командна взаємодія та внесок у стратегічні цілі організації.

Сучасні підприємства дедалі частіше застосовують системи KPI (Key Performance Indicators), OKR (Objectives and Key Results), Balanced Scorecard, аналітичні HR-панелі та Performance Management-платформи (Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR, PeopleForce тощо). Такі інструменти дозволяють у режимі реального часу відстежувати досягнення індивідуальних і командних цілей, коригувати завдання, надавати зворотний зв'язок і формувати аналітику для прийняття управлінських рішень. Ефективність праці оцінюється за низкою параметрів – продуктивність, дотримання термінів, клієнтська задоволеність, рівень залученості працівників, розвиток компетенцій і внесок у цифрові інновації [12; 15; 16].

Перевагами цифрових методів оцінювання є їх об'єктивність, прозорість і гнучкість. Використання аналітики даних дозволяє зменшити суб'єктивність керівника, оскільки оцінювання базується на реальних показниках, зафіксованих у системі. Автоматизація процесу дає змогу оперативно реагувати на відхилення, підвищувати точність управлінських рішень та формувати індивідуальні плани розвитку персоналу. Цифрові інструменти сприяють створенню культури постійного зворотного зв'язку, коли оцінювання не є одноразовим підсумком, а триває безперервно через регулярні перегляди результатів, коучинг і взаємооцінку всередині команд.

Крім того, у цифрових умовах підвищується роль самооцінювання працівників та інтерактивних HR-платформ, які дозволяють працівникам бачити власні досягнення, цілі та показники ефективності, що підвищує рівень відповідальності, мотивації та залученості до корпоративних процесів. Використання big data і штучного інтелекту (AI) у HR-аналітиці відкриває нові можливості для прогнозування продуктивності, виявлення ризику вигорання та планування кар'єрного зростання.

Водночас цифровізація оцінювання ефективності праці має й низку недоліків і ризиків. Основною проблемою є залежність результатів від кількісних показників, які не завжди повністю відображають якість або креативність роботи. Надмірна формалізація KPI може призвести до зниження гнучкості, прагнення працівників «підганяти» результати під систему замість реального підвищення ефективності. Певні виклики створює й питання етики та конфіденційності даних, оскільки автоматизовані системи збирають великі обсяги персональної інформації (активність, час у мережі, взаємодія в чатах тощо), що потребує чіткого правового регулювання.

Недоліком також є нерівний рівень цифрової грамотності працівників, особливо у державному секторі та традиційних виробничих галузях. Частина персоналу може не сприймати цифрові системи як справедливі або не розуміти принципи їх роботи, що знижує довіру до процесу оцінювання. Крім того, для малого бізнесу або бюджетних установ запровадження комплексних HRM-рішень може бути фінансово складним.

Загалом оцінювання ефективності праці у цифрових умовах переходить від адміністративного до аналітичного й стратегічного підходу. Його метою є не покарання чи формальний контроль, а розвиток потенціалу кожного працівника та підвищення цінності людського капіталу. Найуспішніші компанії поєднують

кількісні індикатори з якісними оцінками – рівнем інноваційності, залученістю, культурою співпраці та цифровою зрілістю команди.

Отож, цифровізація системи оцінювання ефективності праці створює нову якість управління персоналом – орієнтовану на дані, прозору й результатоцентричну. Водночас вона вимагає балансу між технологічними можливостями, людським фактором і етичними аспектами. Майбутнє ефективного оцінювання полягає у поєднанні автоматизованих інструментів, аналітики даних і людського розуміння мотиваційних механізмів, що забезпечує гармонійний розвиток працівника та організації в цілому.

Детальний огляд переваг та недоліків цифрового оцінювання ефективності праці наведено в таблиці 2.

Цифрове оцінювання ефективності праці забезпечує новий рівень об'єктивності, стратегічного управління та мотивування персоналу. Воно дає змогу компаніям працювати на основі даних, швидко реагувати на зміни й підвищувати продуктивність. Водночас цифровізація потребує відповідальної інтеграції – із дотриманням етичних принципів, балансу між кількісними й якісними показниками, а також розвитку цифрових навичок персоналу.

Таблиця 2

Переваги та недоліки цифрового оцінювання ефективності праці

	Критерій оцінювання	Переваги цифрового підходу	Недоліки цифровізації оцінювання
1	2	3	4
1.	Об'єктивність і точність	✓Зменшення суб'єктивності керівника завдяки автоматизованому збору даних. ✓Можливість аналізування реальних показників продуктивності в режимі реального часу. ✓Прозорість процесів оцінювання для всіх учасників.	✓Надмірна орієнтація на кількісні індикатори, що не завжди відображають якість роботи ✓Ризик формального виконання KPI без реального підвищення ефективності.
2.	Гнучкість і оперативність	✓Швидке коригування цілей і завдань у межах систем OKR, KPI. ✓Можливість регулярного зворотного зв'язку та коучингової підтримки працівників. ✓Використання HR-аналітики для прогнозування ризиків і потреб у навчанні.	✓Складність впровадження таких систем у малому бізнесі чи бюджетних установах. ✓Потреба в постійному оновленні цифрових платформ і навчанні користувачів.
3.	Розвиток персоналу	✓Формування індивідуальних планів розвитку на основі реальних даних про результати праці. ✓Мотивування до саморозвитку через можливість бачити власні досягнення. ✓Підвищення рівня залученості працівників до корпоративних процесів.	✓Нерівномірний рівень цифрової грамотності серед працівників. ✓Опір персоналу новим формам моніторингу й оцінювання.

1	2	3	4
4.	Аналітика і стратегічне управління	✓ Використання big data та штучного інтелекту для прогнозування продуктивності. ✓ Інтеграція HR-аналітики у стратегічне планування компанії. ✓ Підвищення ефективності кадрових рішень.	✓ Ймовірність технічних помилок або некоректних алгоритмів аналізу. ✓ Ризик втрати контексту «людського чинника» у суто цифрових оцінках.
5.	Етичні та правові аспекти	✓ Прозорість і доступність інформації про результати праці для самого працівника. ✓ Можливість стандартизації процедур оцінювання на рівні організації.	✓ Питання конфіденційності персональних даних та кібербезпеки. ✓ Потреба у правовому врегулюванні збору й обробки HR-даних.

Джерело: сформовано автором на основі [10; 11; 12; 13; 15; 17]

Висновки

У дослідженні трансформації українського ринку праці в умовах цифрової економіки бачимо, що цифровізація виступає одним із визначальних чинників адаптації системи зайнятості до сучасних воєнних, соціальних та економічних викликів. Упродовж 2022–2024 рр. спостерігається поступове відновлення та стабілізація ситуації на ринку праці: рівень безробіття знизився з 18,7% до 14,3%, а частка зайнятого населення зросла до 67%, що свідчать про здатність економіки ефективно відновлювати трудовий потенціал навіть за умов масштабних структурних трансформацій.

Розвиток цифрових технологій, онлайн-платформ і дистанційних форматів роботи сприяв поширенню нових форм зайнятості – дистанційної, гібридної, фрілансу, гіг-економіки, проєктної діяльності та job-sharing. Їхня головна перевага полягає у гнучкості, можливості працювати незалежно від територіальних обмежень, поєднанні професійного розвитку із сімейними обов'язками, а також у підвищенні інклюзивності ринку праці. Водночас зростає ризик соціальної незахищеності, нестабільності доходів і правової невизначеності статусу працівників платформеної економіки.

Позитивним результатом цифровізації стало зростання рівня цифрових навичок населення (з 54% до 65%), збільшення кількості осіб, які пройшли перепідготовку або онлайн-навчання (з 115 тис. до 320 тис.), а також розширення участі жінок у нових формах праці (з 39% до 45%). Активне впровадження LMS- і HRM-платформ (від 27% до 43% підприємств) свідчить про становлення цифрової культури управління персоналом.

Оцінювання ефективності праці у цифрових умовах набуло якісно нового змісту. Автоматизація збору та аналізу даних, впровадження KPI-, OKR- та Performance Management-систем підвищують об'єктивність і прозорість управлінських рішень. Водночас існують ризики надмірної формалізації показників, втрати «людського чинника» й порушення конфіденційності даних.

Отже, цифровізація створює підґрунтя для формування стійкої, інноваційної та інклюзивної моделі ринку праці України. Її подальший розвиток має ґрунтуватися на балансі між технологічними інноваціями, соціальною відповідальністю бізнесу та ефективною державною політикою у сфері праці. Ключовими пріоритетами стають розвиток людського капіталу, правове врегулювання гіг-зайнятості, розширення систем безперервного навчання й забезпечення цифрової рівності населення.

Список використаної джерел:

1. Centre for Economic Strategy. Ukraine's Labour Market: Recovery and Risks. Київ, 2024. URL: <https://ces.org.ua/en/labour-market-ukraine-2024> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Kyiv Post. Ukraine's labour market showing signs of recovery. 2025. URL: [//www.kyivpost.com/post/49308](https://www.kyivpost.com/post/49308) (дата звернення: 29.10.2025).
3. International Organization for Migration (IOM). Employment, Mobility and Labour Market Dynamics in Ukraine. Женева, 2024. URL: <https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbd1481/files/appeal/documents/Ukraine%20-%20Employment%20and%20Labour%20Market%20Dynamics%20-%20Nov%202024.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).
4. WorkMotion. How the war changed remote work in Ukraine. Берлін, 2024. URL: <https://workmotion.com/how-has-the-war-changed-remote-work-in-ukraine> (дата звернення: 29.10.2025).
5. International Labour Organization (ILO). Working from home: From invisibility to decent work. Женева, 2023. URL: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_765806/lang-en/index.htm (дата звернення: 29.10.2025).
6. International Centre for Migration Policy Development (ICMPD). Displacement, Integration and Return: Remote Work Possibilities for Ukrainians. Відень, 2023. URL: <https://www.icmpd.org/blog/2023/displacement-integration-and-return-what-remote-work-possibilities-for-ukrainians> (дата звернення: 29.10.2025).
7. Ulandssekretariatet. Ukraine Labour Market Profile 2025/26. Копенгаген, 2025. URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).
8. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. Київ, 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.10.2025).
9. DOU.ua. IT Market Report 2024. Київ, 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/dou-2024-it-salaries-survey> (дата звернення: 29.10.2025).
10. European Training Foundation (ETF); International Labour Organization (ILO). New Forms of Employment in Eastern Partnership Countries: Platform Work in Ukraine. Тупін, 2024. URL: <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/platform-work-ukraine> (дата звернення: 29.10.2025).
11. Міністерство економіки України. Офіційний вебпортал. Київ, 2025. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 29.10.2025).
12. DataHub Міністерства освіти і науки України. Відкриті дані освіти. Київ, 2025. URL: <https://data.gov.ua> (дата звернення: 29.10.2025).
13. World Bank; UNESCO. Digital Skills Gap in Eastern Europe. Вашингтон; Париж, 2024. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/1234567890/digital-skills-eastern-europe> (дата звернення: 29.10.2025).
14. Кабінет Міністрів України. Звіт про стан державної служби. Київ, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 29.10.2025).
15. International Labour Organization (ILO). Gender and the Future of Work in Eastern Europe. Женева, 2024. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/women-and-gender/lang-en/index.htm> (дата звернення: 29.10.2025).

16. Razumkov Centre. Labour Market and Economic Recovery Київ, 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-FKA-ZAINYATSST-ENGL-SITE.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).
17. Gartner. Human Resources Research. CIIA, 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources> (дата звернення: 29.10.2025).

References:

1. Centre for Economic Strategy. Ukraine's labour market: Recovery and risks. Kyiv: Centre for Economic Strategy. Available at: <https://ces.org.ua/en/labour-market-ukraine-2024> (accessed: October 29, 2025).
2. Kyiv Post. Ukraine's labour market showing signs of recovery. Available at: <https://www.kyivpost.com/post/49308> (accessed: October 29, 2025).
3. International Organization for Migration (IOM). Employment, mobility and labour market dynamics in Ukraine. Geneva: IOM. Available at: <https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbd1481/files/appeal/documents/Ukraine%20-%20Employment,%20Mobility%20and%20Labour%20Market%20Dynamics%20-%20Nov%202024.pdf> (accessed: October 29, 2025).
4. WorkMotion. How the war changed remote work in Ukraine. Berlin: WorkMotion Research Group. Available at: <https://workmotion.com/how-has-the-war-changed-remote-work-in-ukraine> (accessed: October 29, 2025).
5. International Labour Organization (ILO). Working from home: From invisibility to decent work. Geneva: ILO. Available at: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_765806/lang-en/index.htm (accessed: October 29, 2025).
6. International Centre for Migration Policy Development (ICMPD). Displacement, integration and return: Remote work possibilities for Ukrainians. Vienna: ICMPD. Available at: <https://www.icmpd.org/blog/2023/displacement-integration-and-return-what-remote-work-possibilities-for-ukrainians> (accessed: October 29, 2025).
7. ULandssekretariatet. Ukraine labour market profile 2025/26. Copenhagen: ULandssekretariatet. Available at: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf> (accessed: October 29, 2025).
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Official website. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (accessed: October 29, 2025).
9. DOU.ua. IT market report 2024. Kyiv: DOU.ua. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/dou-2024-it-salaries-survey> (accessed: October 29, 2025).
10. European Training Foundation (ETF) & International Labour Organization (ILO). New forms of employment in Eastern Partnership countries: Platform work in Ukraine. Turin: ETF. Available at: <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/platform-work-ukraine> (accessed: October 29, 2025).
11. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Ministry of Economy of Ukraine]. Official web portal. Kyiv: Ministry of Economy of Ukraine. Available at: <https://www.me.gov.ua> (accessed: October 29, 2025).
12. Ministry of Education and Science of Ukraine. DataHub: Open education data. Kyiv: Ministry of Education and Science of Ukraine. Available at: <https://data.gov.ua> (accessed: October 29, 2025).
13. World Bank & UNESCO. Digital skills gap in Eastern Europe. Washington, DC; Paris: World Bank & UNESCO. Available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/1234567890/digital-skills-eastern-europe> (accessed: October 29, 2025).
14. Kabinet Ministriv Ukrainy. Zvit pro stan derzhavnoi sluzhby [Cabinet of Ministers of Ukraine. Report on the state of the civil service]. Kyiv: Cabinet of Ministers of Ukraine. Available at: <https://www.kmu.gov.ua> (accessed: October 29, 2025).

15. International Labour Organization (ILO). Gender and the future of work in Eastern Europe. Geneva: ILO. Available at: <https://www.ilo.org/global/topics/women-and-gender/lang-en/index.htm> (accessed: October 29, 2025).
16. Razumkov Centre. Labour market and economic recovery. Kyiv: Razumkov Centre. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-FKA-ZAINYATSST-ENGL-SITE.pdf> (accessed: October 29, 2025).
17. Gartner. Human resources research. United States: Gartner Inc. Available at: <https://www.gartner.com/en/human-resources> (accessed: : October 29, 2025).