

УДК 331.5:004.8:005.95

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-119-127>

ЗАЧОСОВА Наталія Володимирівна¹,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та
економічної безпеки,
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>
natazachosova@gmail.com

ГЕРАСИМЕНКО Олена Михайлівна¹,
доктор економічних наук, доцент кафедри
економіки
та міжнародних економічних відносин,
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-3144-0709>
em_gerasimenko@vu.cdu.edu.ua

¹Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

АДАПТИВНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ, ЛЮДИНОЦЕНТРОВАНИХ КАДРОВИХ СТРАТЕГІЙ І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

***Анотація.** Актуальність дослідження зумовлюється тим, що локальні та глобальні ринки праці постійно змінюються, демонструючи адаптивні тенденції до викликів цифровізації та дистанційної зайнятості. Використання суб'єктами господарювання можливостей цифрового HR-менеджменту, людиноцентрованих кадрових стратегій і штучного інтелекту у перспективі дозволило б частково задовольнити кадровий голод і наблизити досягнення консенсусу між роботодавцями та працівниками щодо робочого навантаження, умов праці та рівня її оплати, збалансувати очікування щодо співвідношення робочого часу і часу на відпочинок, залученості та лояльності персоналу та зацікавленості менеджменту у його розвитку та мотивації.*

Метою статті є виявлення наявних і прогнозування перспективних адаптивних трансформацій вітчизняного ринку праці під впливом активного розвитку цифрового HR-менеджменту, людиноцентрованих кадрових стратегій і штучного інтелекту.

Встановлено характеристики змін ринку праці, а також попиту та пропозиції кадрових ресурсів. Конкретизовано вплив цифрового людиноцентрованого HR-менеджменту на зміни у технологіях підбору, рекрутингу, адаптації кадрового ресурсу під час взаємодії роботодавців і кандидатів на вакансії у межах ринку праці. Простежено вплив штучного інтелекту на розвиток ринку праці, зроблено припущення щодо масштабування сегменту цифрової зайнятості у його архітектурі. Узагальнено адаптації ринку праці до впливу штучного інтелекту, цифровізації та управлінського людиноцентризму.

***Ключові слова:** ринок праці, штучний інтелект, інтелектуальний капітал, HR-менеджмент, людиноцентризм, стратегія, соціальні навички.*

Постановка проблеми. Ринок праці змінюється, демонструючи адаптивні тенденції до викликів цифровізації та дистанційної зайнятості. Поступово зникають географічні обмеження, працівники та їх роботодавці можуть перебувати у різних точках земної кулі. Еволюціонують вимоги до кваліфікацій персоналу; статеві та вікові обмеження стають усе менш помітними, поступаючись місцем принципам DEI та гендерно нейтральному менеджменту. Популярний і соціально орієнтований бренд роботодавця дає компанії більше можливостей для залучення якісного кадрового ресурсу та масштабування інтелектуального капіталу, ніж великі розміри нематеріальних активів та позитивна динаміка ринкової капіталізації. Змінюються потреби працівників: усе більш інтенсивно на ринок праці «заходять» представники покоління Z (зумери), які цінують свободу планування робочого часу, гнучкість у ранжуванні завдань, індивідуалізовані мотиваційні механізми. Проте, стійкий дисбаланс на вітчизняному ринку праці, що характеризується підвищеним попитом на працівників із високим рівнем професійних і соціальних навичок з одного боку, та на представників робітничих спеціальностей з іншого, і надмірною пропозицією у сегментах управлінських, економічних, юридичних спеціальностей, яку роботодавцям важко задовольнити через вимоги кандидатів на посади до рівня оплати праці, викликає необхідність адаптації і ринку, і його учасників до нестабільності професійних, компетентнісних і економічних вимог і потреб. Використання суб'єктами господарювання

можливостей цифрового HR-менеджменту, людиноцентрованих кадрових стратегій і штучного інтелекту у перспективі дозволило б частково задовольнити кадровий голод і наблизити досягнення консенсусу між роботодавцями та працівниками щодо навантаження, умов праці та рівня її оплати, збалансувати очікування щодо співвідношення робочого часу і часу на відпочинок, залученості, лояльності, розвитку та мотивації персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вектори трансформації теоретичних і прикладних засад функціонування ринку праці, як у реаліях воєнного часу, так і з врахуванням новітніх тенденцій видозміни трудових відносин під впливом цифровізації вивчаються багатьма сучасними вченими. Так, Провотар Н. І., Богельська О. І. досліджують тенденції розвитку ринку праці України в час війни з позиції регіональних аспектів і поточних викликів для його учасників [1], Бондаренко С. О. конкретизує роль бізнесу на регіональному ринку праці [2], Дакал А. В., Радченко О. В. намагаються передбачити, чого саме очікувати українським бізнесовим структурам під час масового виходу на ринок праці ветеранів війни [3], Антонюк Л. Л. вивчає вплив штучного інтелекту на ринок праці в IT-секторі [4], Котова Л. В., Севост'янова К. А. узагальнюють ключові навички, компетентності та тенденції професійного розвитку працівників у процесі цифрової трансформації ринку праці [5], Куликов Г. О. оцінює можливості для інноваційної зайнятості у цьому контексті [6], Фімяр С. В., Глембицький О. В. конкретизують вплив інтелектуального капіталу на розвиток соціально-трудова відносин на ринку праці із використанням технологій ШІ [7], Костиця В. І., Бурлай Т. В. описують деструкції ринку праці України і пропонують шляхи їх подолання [8], Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Степаненко С. В. проводять наукові пошуки у царині взаємодії роботодавців і закладів освіти, аналізуючи освітні практики розвитку підприємницьких і фінансових компетентностей майбутніх фахівців для сучасного ринку праці [9], Зуб М., Нижник В. критично оцінюють функції, завдання та вплив WAPES як учасника інфраструктури глобального ринку праці на трансформації його структури та векторів функціонування. Водночас, малодослідженими залишаються напрямки впливу діяльності підприємницьких структур на стан ринку праці та настрої його учасників засобами людиноцентрованого HR-менеджменту та через використання штучного інтелекту як елементу цифрової моделі трудових відносин.

Метою статті є виявлення наявних і прогнозування перспективних адаптивних трансформацій вітчизняного ринку праці під впливом активного розвитку цифрового HR-менеджменту, людиноцентрованих кадрових стратегій і штучного інтелекту.

Викладення основного матеріалу дослідження. Під трансформацією ринку праці сучасні автори мають на увазі не лише зміну професійної структури та форм зайнятості, а й появу нових моделей працевлаштування, переорієнтацію попиту на навички, зміну законодавчих і інституційних підходів до організації праці [6, с. 56]. Трансформації вітчизняного ринку праці націлені на підвищення рівня самостійності пошукачів робочих місць, дистанційне обслуговування регіональними центрами зайнятості роботодавців і безробітних осіб, збалансування попиту та пропозиції робочої сили у цифровому просторі. Цифровий рекрутинг – це такий формат закриття вакансії роботодавцем (за участі посередників або без неї), де усі дії з боку рекрутера – подання оголошення про вакансію, отримання і вивчення резюме, комунікація з кандидатами, оцінювання, співбесіди, перевірка документів, передача оферів (пропозицій щодо працевлаштування з конкретними умовами оплати праці та її умовами) і навіть оформлення майбутнього працівника відбувається виключно за допомогою цифрових інформаційних систем. Якщо цифровий рекрутинг переростає у подальшу постійну роботу працівника у режимі онлайн – це може означати перехід механізму реалізації трудових відносин до моделі цифрової зайнятості, що є однією із ознак трансформації соціально-економічної системи у масштабах країни – до фреймворку Суспільства 5.0, а на мікроекономічному рівні – до цифрового HR-менеджменту.

Тривала системна криза в Україні, що посилилася у карантинний період та під час повномасштабного вторгнення, значно погіршила становище вітчизняного бізнесу. Багато підприємств були змушені припинити роботу, а деякі галузі економіки практично станом на початок 2026 року знищені [2, с.4]. Оскільки основна мета існування та функціонування ринку

праці полягає у забезпеченні національної економіки робочою силою у такій кількості та такій якості, яких потребує її стратегічний розвиток (а у реаліях воєнного часу – як мінімум системне відновлення), то його адаптація до тривалої економічної кризи має полягати у встановленні справедливого рівня оплати праці, достатнього для того, аби працівники задовольняли свої економічні потреби, а роботодавці – могли забезпечити своєчасні виплати попри відчутні прояви фінансової кризи, спричиненої орієнтацією бюджету країни на військові потреби.

Костриця В. І., Бурлай Т. В. єдині у думці, що національний ринок праці, попри надскладні реалії повномасштабної війни, на сьогодні демонструє певні ознаки поступового поліпшення свого стану, зокрема, в частині скорочення безробіття та зростання попиту на робочу силу. Проте, закріплення позитивних тенденцій, що намітилися, потребує вирішення низки гострих проблем, а також подолання чималої кількості існуючих деструкцій ринку праці України (таких, як деструкції в оплаті праці у державному секторі, у тому числі деструкції у системі встановлення рівня мінімальної зарплати, деструкції в системі оплати праці, пов'язані з акумуляцією непогашеної заборгованості з виплати заробітної плати, деструкції в системі загальнообов'язкового державного соціального страхування (пенсійного забезпечення), деструкції в системі загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, деструкції, пов'язані з масштабом неформальної зайнятості та оплати праці, деструкції в системі тристороннього соціального діалогу, тощо) [8, с.51-66].

Провотар Н. І., Богельська О. І. зазначають, що у 2025 році основними рисами українського ринку праці були: кадровий дефіцит і конкуренція за персонал; зростання запиту від роботодавців на якісну підготовку та адаптацію персоналу, зокрема щодо роботи в умовах підвищеного ризику; недостатній рівень підготовки кадрів і дисципліни, нестача мотивації у частині кандидатів, зокрема серед молоді; у зв'язку з мобілізацією частини чоловіків – зростання частки жінок у тих сферах зайнятості, які вважалися традиційно чоловічими; психологічна втома учасників ринку, пов'язана з війною, що впливає на працездатність, емоційний стан та адаптацію працівників на новому місці; активна робота компаній над системами онбордингу та підтримки працівників на робочому місці [1, с.46]. Філяр С. В., та Глембицький О. В. додають, що натепер взаємодія між інтелектуальним капіталом, ринком праці та системою соціально-трудова відносин набуває нового змісту, і відтак, спостерігаються фундаментальні трансформації у сфері зайнятості, спричинені технологічними змінами, кризовими явищами в економіці та зміною моделей соціального контракту між працівником, роботодавцем і державою [7, с.209].

Змінити вектори багатьох деструктивних і негативних тенденцій функціонування вітчизняного ринку праці можна за ініціативи роботодавців при умові, що вони оберуть людиноцентрований HR-менеджмент як управлінську ідеологію і водночас як конкретний інструмент управління персоналом, який на прикладному рівні набуде вираження у: врахуванні балансу робочого часу та часу працівника на відпочинок і емоційне відновлення, покращення ментального здоров'я, тощо; запровадженні гендерно орієнтованих мотиваційних політик, індивідуальних кар'єрних траєкторій, програм і планів підвищення кваліфікації, орієнтованих на професійні потреби та інтереси персоналу; покращенні наповнення соціальних пакетів; масштабуванні можливостей щодо використання гнучких графіків і дистанційної зайнятості, а також взяття до уваги вікових особливостей працівників і їх сімейного стану під час розроблення робочих графіків і у процесі запровадження механізмів менторства та наставництва на робочих місцях. Останній аспект є особливо важливим для поступового і безстресового оновлення професійних навиків персоналу, адже важливою характеристикою сучасного ринку праці є нестабільність попиту на компетенції, якими володіє кадровий ресурс. Ключові компетентності, яких вимагають роботодавці від своїх працівників, поступово еволюціонують, і традиційні *hard skills* (професійні, у тому числі, технічні навички) доповнюються *soft skills* (м'якими навичками), такими як критичне мислення, креативність, емпатія та адаптивність. На думку, Котової Л. В. та Севост'янової К. А. тільки поєднання цифрових, когнітивних, соціально-емоційних компетентностей дозволяє працівникам успішно адаптуватися до динамічного середовища та забезпечити певну гнучкість та стійкість [5, с.136] у робочому середовищі.

Високий попит на ринку праці отримали підприємницькі навички персоналу. Володіння ними формує у працівників здатність до ефективного самоменджменту, що ґрунтується на усвідомленні цінності власних ресурсів – часових, інтелектуальних, комунікативних, тощо. Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Степаненко С. В. стверджують, що у науковій літературі підприємницькі компетентності розглядаються як сукупність знань, умінь і ціннісних орієнтацій, що забезпечують здатність особи генерувати бізнес-ідеї, приймати управлінські рішення, організовувати підприємницьку діяльність і нести відповідальність за її результати [9, с.141]. Таким чином, наявність підприємницьких навичок у працівника може означати його здатність до прийняття управлінських рішень, делегування завдань, налагодження командної роботи, раціонального розподілу ресурсів, дотримання дедлайнів, тощо, що робить їх гідними кандидатами для формування кадрового резерву управлінських посад у компанії.

Актуальним сьогоденним викликом для ринку праці, що неодмінно зумовить його адаптивні трансформації у майбутньому, є повернення мобілізованого персоналу до цивільного життя. Дакал А. В., Радченко О. В. вважають, що керівники українських підприємств і їх структурних підрозділів мають не лише усвідомити потенційні ризики та бар'єри, пов'язані з трудовою адаптацією ветеранів, але й побачити у їхніх бойових навичках потенціал для формування ефективних, відповідальних і лояльних працівників. Проблема стратегічного HR-менеджменту полягає в тому, щоб трансформувати бойовий досвід у ресурс професійного розвитку, а не джерело деструктивної поведінки в трудовому колективі [3, с.1959]. Сприятим цьому може налагодження та підтримання зв'язку між роботодавцем і мобілізованим працівником, допомога членам родини, підрозділу, де працівник проходить службу. Такі вчинки роботодавців є сучасними та специфічними формами людиноцентрованого HR-менеджменту. Перспективні напрями розвитку ринку праці у напрямку адаптації ветеранів до цивільного професійного життя криються у започаткуванні для них підприємницьких ініціатив і грантових програм, ініціюванні освітніх заходів для покращення рівня їх соціальних навичок (наприклад, через застосування цифрових едукативних платформ), фінансування реабілітаційних заходів, використання цифрового рекрутингу з боку роботодавців з метою актуалізації даних щодо потенційного працівника ще під час його перебування у лавах ЗСУ, внесення його до кадрового резерву компаній, розроблення програм відкриття соціальних підприємств для працевлаштування ветеранів, масштабування інклюзії на робочих місцях і під час обслуговування демобілізованих осіб центрами зайнятості (у тому числі за допомогою розвитку цифрових сервісів). Роботодавці можуть повідомляти про свої людиноцентровані кадрові політики для сприяння працевлаштуванню демобілізованих осіб на ринку праці через власний бренд або поширювати інформацію про можливості, що надаються колишнім військовим, у соціальних мережах і інших сегментах цифрового інформаційного простору.

Найбільш потужним фактором впливу на глобальний і національний ринки праці є цифровізація – як у площині економічних відносин взагалі, так і у сфері зайнятості зокрема. Молодий науковець Куликов Г. О. визначає такі основні тенденції цифрової трансформації ринку праці України: формування нової структури зайнятості, прояв гнучкості і децентралізації у праці, автоматизація та роботизація трудових процесів, акцент на цифрових навичках працівників, посилення ролі інновацій і творчості, розвиток цифрових платформ працевлаштування, зростання сегменту гігекономіки, дистанційна та гібридна праця, зміна освітнього ландшафту [6, с.58-59]. Суттєвим фактором оновлення попиту та пропозиції робочої сили, що походить від цифровізації бізнес-процесів, є вміння використовувати штучний інтелект під час виконання професійних завдань. Попит роботодавців на посади, пов'язані з ШІ, продовжує зростати, навіть попри те, що загальна частка вакансій у цьому секторі скорочується. ШІ функціонує не тільки як трансформаційна технологія, що стимулює інновації в продуктах, послугах і бізнес-моделях, але й як важливий фактор ефективності, масштабованості та створення доданої вартості [4, с.12-13]. Його активне застосування і різних сферах економічних відносин, у тому числі і у соціально-трудовій площині, з одного боку, є свідченням прогресивних змін, а з іншого – викликає побоювання серед працівників і тимчасово безробітних осіб щодо їх професійних перспектив,

яке породжене актуальним нині серед учасників ринку праці запитанням: «Чи замінить ШІ людську працю? Як і коли це станеться?».

У табл. 1 узагальнено сучасні фактори впливу на структуру та функціонування ринку праці та напрями адаптації до них.

Таблиця 1 – Сучасні фактори впливу на структуру та функціонування ринку праці та напрями адаптації до них

Тенденції і зміни структури і функцій ринку праці	Вплив людиноцентрованого HR-менеджменту	Вплив ШІ	Вплив цифровізації	Адаптації ринку праці
Перехід від економічної моделі володіння активами до економіки знань, пріоритетом якої є наявність інтелектуального капіталу або можливість користуватись ним.	Підвищення рівня лояльності та залученості працівників, скорочення плінності кадрів завдяки фокусу кадрових політик і HR-стратегій на добробуті персоналу.	Автоматизація виконання рутинних завдань, економія часового ресурсу працівника.	Масштабування дистанційної зайнятості (розвиток фрілансу, рекрутинг закордонних фахівців, можливість роботи онлайн).	Перехід до безперервного навчання у межах професії, постійного оновлення професійних навичок, зміни кількох професій впродовж життя.
Диверсифікація навичок і різновекторність потреб, що характеризуються зростанням попиту на висококваліфікованих фахівців у вузьких сферах і водночас на працівників робітничих професій.	Індивідуалізація кар'єрних траєкторій під персональні потреби роботодавця і працівника, розширення способів використання наставництва, менторингу, коучингу.	Фокус на синергію інтелектуального капіталу працівника, його компетенцій, досвіду та використання ШІ як партнера, що розширює професійні можливості.	Популяризація використання цифрових платформ для пошуку роботи, відкриття вакансій роботодавцями і інформування про них потенційних працівників.	Перенавчання персоналу для ефективної роботи у цифровому просторі, встановлення вимог до рівня цифрової грамотності у межах окремих професій і посад.
Оновлення професійної структури ринку через зникнення класичних посад появи нових професій.	Зростання значущості соціальних навичок у працівників, які неможливо автоматизувати та замінити штучним інтелектом.	Використання алгоритмів ШІ для оцінки кандидата на посаду, діагностики його навичок, прогнозування успішності на робочому місці та придатності до ролі у команді.	Прийняття рішень щодо найму працівників на основі вивчення відкритої інформації про їх професійне та особисте життя, уподобання, досягнення.	Гнучкість HR-менеджменту, кадрових політик і стратегій, що проявляється у адаптації організаційних структур роботодавців до змін ринкової кон'юнктури, дисбалансів і деструкцій, що періодично виникають.
Демографічні, вікові та гендерні трансформації структури робочої сили, спричинені входження на ринок зумерів з новими цінностями, дефіцитом чоловічої робочої сили через мобілізацію, вихід з ринку висококласних фахівців пенсійного віку.	Посилення ролі інклюзивності та безбар'єрності при працевлаштуванні; у кадрових стратегіях акцент робиться на кадровій та інтелектуальній безпеці та можливостях їх забезпечення як роботодавцем, так і працівником (самоменеджмент).	Індивідуалізація навчання, кар'єрного зростання, комунікацій шляхом використання адаптивних ШІ-платформ для реалізації механізму цифрового HR-менеджменту.	Віртуалізація робочих місць, колективна робота у спільних цифрових екосистемах із використанням персональних цифрових гаджетів.	Гібридна та змішана зайнятість шляхом поєднання робочого місця в офісі та «домашнього офісу», коворкінгу, фокус на результаті, а не на контролі процесу його досягнення.

Джерело: складено авторами

Бізнес є основним учасником регіонального ринку праці, і його взаємодія з іншими секторами суспільства має значний вплив на розвиток регіону та добробут мешканців. У вирішенні проблем адаптації ринку праці до виявлених тенденцій у сфері розвитку трудових відносин, бізнес-структури мають бути долучені до взаємодії з освітніми установами та органами влади, працювати спільно. Важливо на макрорівні сприяти підприємницькій активності, підтримувати бізнес у складних умовах і створювати належні умови для його функціонування [2, с.7-8]. Основними напрямками функціонування та розвитку WAPES (World Association of Public Employment Services) – Всесвітня асоціація державних служб зайнятості та інших регулюючих і дорадчих структур на ринку праці, на думку таких вчених, як Зуб М., Нижник В., мають стати: реалізація підходу, орієнтованого на людину та усунення (пом'якшення) ризиків у сфері трудових відносин; концентрація зусиль щодо заохочення міжнародної співпраці між службами зайнятості; розробка ідей та стратегій для ефективного вирішення демографічних проблем, у т.ч. старіння населення; людиноорієнтована розробка та використання штучного інтелекту на ринках праці [10, с.254].

Отже, адаптивні трансформації ринку праці під впливом цифрового HR-менеджменту, людиноцентрованих кадрових стратегій і штучного інтелекту полягають у:

- оновленні механізмів пошуку, рекрутингу, оформлення та адаптації працівників за допомогою переведення частини традиційних процесів HR-менеджменту у цифровий простір;
- започаткування та використання людиноцентрованих кадрових політик і HRM-стратегій для утримання персоналу, підвищення рівня його лояльності та привернення уваги вільних фахівців на ринку праці шляхом трансляції роботодавцями інформації про соціальну орієнтацію HR-менеджменту на ринок праці через бренди роботодавця;
- розширення меж самостійності учасників ринку праці під час пошуку вакансій або кандидатів для їх закриття через цифрові системи, без посередництва центрів зайнятості або консалтингових агентств;
- збільшення обсягів використання штучного інтелекту для пошуку кандидатів на посади, під час оцінювання рівня їх відповідності вимогам, діагностики продуктивності праці у процесі роботи, а також під час виконання працівниками своїх посадових обов'язків – для прискорення завершення рутинних завдань, автоматизації виконання повторюваних процесів або задач, генерації контенту, що не потребує креативності, тощо.

Використання ШІ у робочих процесах підвищує попит на працівників, які мають такі навички, популяризує цифрові компетенції, та водночас, створює профіцит робочої сили у професіях, де штучний інтелект може повністю замінити людину та зекономити ресурси компанії.

Висновки. Дослідження адаптивних трансформацій ринку праці під впливом цифрового HR-менеджменту, людиноцентрованих кадрових стратегій і штучного інтелекту дало змогу зробити такі висновки.

1. Встановлено характеристики змін структури та функцій ринку праці, а також попиту та пропозиції кадрових ресурсів, такі як: перехід суб'єктів господарювання від економічної моделі володіння активами до економіки знань, пріоритетом якої є наявність інтелектуального капіталу або можливість користуватись ним; диверсифікація навичок і різновекторність потреб, що характеризується зростанням попиту на висококваліфікованих фахівців у вузьких сферах і водночас на працівників базових робітничих професій; оновлення професійної структури ринку через зникнення класичних посад і появу нових професій; демографічні, вікові та гендерні трансформації структури робочої сили.

2. Конкретизовано вплив цифрового людиноцентрованого HR-менеджменту на зміни у технологіях підбору, рекрутингу, адаптації кадрового ресурсу під час взаємодії роботодавців і кандидатів на вакансії у межах ринку праці. Він полягає у підвищенні рівня лояльності та залученості працівників, скороченні плинності кадрів завдяки фокусу кадрових політик і HR-стратегій на добробуті персоналу, індивідуалізації кар'єрних траєкторій, посиленні ролі інклюзивності та безбар'єрності при працевлаштуванні.

3. Простежено вплив штучного інтелекту на розвиток ринку праці, який полягає у використанні алгоритмів ШІ для оцінки кандидатів на посади, діагностики їх навичок, прогнозування успішності на робочому місці та придатності до ролі у команді, а також у індивідуалізації траєкторій навчання, кар'єрного зростання, налагодження багатосторонньої комунікації шляхом використання адаптивних ШІ-платформ.

4. Узагальнено адаптації ринку праці до впливу штучного інтелекту, цифровізації та людиноцентрованого HR-менеджменту. Станом на початок 2026 року спостерігається перехід до безперервного навчання працівників і кандидатів на вакантні посади у межах професії, стимулювання їх зі сторони роботодавців до постійного оновлення професійних навичок, зміни кількох професій впродовж життя, перенавчання персоналу для ефективної роботи у цифровому просторі, встановлення вимог до рівня цифрової грамотності у межах окремих професій і посад, а також розширення меж гібридної і змішаної зайнятості шляхом поєднання робочого місця в офісі, «домашнього офісу» або коворкінгу, з фокусом роботодавця на результаті, а не на контролі процесу його досягнення.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні можливостей розширення меж використання штучного інтелекту для розроблення кадрових стратегій і брендів роботодавців для нарощення їх впливовості на локальному та національному ринках праці.

Список використаних джерел

1. Провотар Н. І., Богельська О. І. Ринок праці України в час війни: регіональні аспекти та виклики. *Конструктивна географія та раціональне використання природних ресурсів*. 2025. Вип. 6(2). С. 39–49. <https://doi.org/10.17721/2786-4561.2025.6.2.-5/15>.
2. Бондаренко С. О. Роль бізнесу на регіональному ринку праці: аналіз стану суб'єктів господарювання та зайнятості населення. *Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2024. Вип. 5. С. 3–9. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.1>.
3. Дакал А. В., Радченко О. В. Психологічні чинники архетипу "воїна": чого саме очікувати українським бізнесовим структурам під час масового виходу на ринок праці героїв війни. *Перспективи та інновації науки (Серія "Педагогіка", Серія "Психологія", Серія "Медицина")*. 2025. № 11. С. 1941–1956. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-11\(57\)-1941-1956](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-11(57)-1941-1956).
4. Антонюк Л. Л. Вплив штучного інтелекту на ринок праці в ІТ-секторі. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2025. № 8(2). С. 9–16. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-8-11355>.
5. Котова Л. В., Севост'янова К. А. Цифрова трансформація ринку праці: ключові навички, компетентності та тенденції професійного розвитку працівників. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2025. № 2. С. 134–145. <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-50-2-134-145>.
6. Куликов Г. О. Цифрова трансформація ринку праці України: виклики та можливості для інноваційної зайнятості. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 13(1). С. 55–66. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.55-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.55-66).
7. Філяр С. В., Глембицький О. В. Вплив інтелектуального капіталу на розвиток соціально-трудових відносин на ринку праці у контексті використання технологій ШІ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 206–210. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.206>.
8. Костиця В. І., Бурлай Т. В. Деструкції ринку праці України: чинник соціально-економічних нерівностей і шляхи подолання. *Економічна теорія*. 2025. № 2. С. 45–77. <https://doi.org/10.15407/etef2025.02.045>.
9. Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Степаненко С. В. Освітні практики розвитку підприємницьких та фінансових компетентностей майбутніх фахівців для сучасного ринку праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 19. С. 139–146. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.19.139>.
10. Зуб М., Нижник В. "WAPES" як елемент інфраструктури глобального ринку праці. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 249–255. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-31>.

References

1. Provotar N. I., Bohelska O. I. (2025). Market of Ukraine in the time of war: regional aspects and challenges. *Constructive Geography and Rational Use of Natural Resources*, Iss. 6(2), 39-49 (in Ukr.). <https://doi.org/10.17721/2786-4561.2025.6.2.-5/15>.

2. Bondarenko S. O. (2024). The role of business in the regional labor market: analysis of the state of business entities and employment of the population. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Public Management and Administration*, Iss. 5, 3-9 (in Ukr.). <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.1>.
3. Dakal A. V., Radchenko O. V. (2025). Psychological factors of the "warrior" archetype: what exactly should Ukrainian business structures expect during the mass entry of war heroes into the labor market. *Perspectives and Innovations of Science (Series "Pedagogy", Series "Psychology", Series "Medicine")*, № 11, 1941-1956 (in Ukr.). [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-11\(57\)-1941-1956](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-11(57)-1941-1956).
4. Antoniuk L. L. (2025). Impact of artificial intelligence on the labor market in the IT sector. *International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, № 8(2), 9-16 (in Ukr.). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-8-11355>.
5. Kotova L. V., Sevostianova K. A. (2025). Digital transformation of the labor market: key skills, competencies and trends of professional development of employees. *Actual problems of law: theory and practice*, № 2, 134-145 (in Ukr.). <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-50-2-134-145>.
6. Kulikov H. O. (2025). Digital transformation of the labor market of Ukraine: challenges and opportunities for innovative employment. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, Iss. 13(1), 55-66 (in Ukr.). [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.55-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.55-66).
7. Fimiar S. V., Hlemytskyi O. V. (2025). Impact of intellectual capital on the development of social and labor relations in the labor market in the context of using AI technologies. *Investments: Practice and Experience*, № 14, 206-210 (in Ukr.). <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.206>.
8. Kostrytsia V. I., Burlai T. V. (2025). Destructions of the labor market of Ukraine: a factor of socio-economic inequalities and ways to overcome. *Economic Theory*, № 2, 45-77 (in Ukr.). <https://doi.org/10.15407/etet2025.02.045>.
9. Nepokupna T. A., Shevchenko B. O., Stepanenko S. V. (2025). Educational practices of developing entrepreneurial and financial competencies of future specialists for the modern labor market. *Investments: Practice and Experience*, № 19, 139-146 (in Ukr.). <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.19.139>.
10. Zub M., Nyzhnyk V. (2025). "WAPES" as an element of global labor market infrastructure. *Modeling the development of the economic systems*, № 2, 249-255 (in Ukr.). <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-31>.

ZACHOSOVA Natallia¹,
 Doctor of Economic Sciences, Professor of
 Management and Public Service Department,

HERASYMENKO Olena¹,
 Doctor of Economic Sciences, Associate
 Professor of the Department of Economics and
 International Economic Relations,

¹Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

ADAPTIVE LABOR MARKET TRANSFORMATIONS UNDER THE INFLUENCE OF DIGITAL HR MANAGEMENT, PEOPLE-CENTERED HR STRATEGIES AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Introduction. *The relevance of the study is due to the fact that local and global labour markets are constantly changing, demonstrating adaptive trends to the challenges of digitalization and remote employment. The use by business entities of the capabilities of digital HR management, human-centered HR strategies and artificial intelligence in the future would allow partially to satisfy the staffing shortage and bring closer the achievement of consensus between employers and employees regarding workload, working conditions and the level of its payment, balance expectations regarding the ratio of working time and time for rest, staff involvement and loyalty and management's interest in its development and motivation.*

Purpose - identifying existing and forecasting promising adaptive transformations of the domestic labour market under the influence of the active development of digital HR management, human-centered HR strategies and artificial intelligence.

Results. *The characteristics of changes in the labour market, as well as the demand and supply of human resources, are established. The impact of digital human-centered HR management on changes in technologies for selection, recruitment, and adaptation of human resources during the interaction of employers and candidates for vacancies within the labour market is specified. The impact of artificial intelligence on the development of the labour market is traced, assumptions are made regarding the scaling of the digital employment segment in its architecture. The adaptation of the labour market to the influence of artificial intelligence, digitalization, and managerial human-centeredness is generalized.*

Originality. Digital recruiting is proposed to be understood as a format for closing a vacancy by an employer (with or without the participation of intermediaries), where all actions on the part of the recruiter - submitting a vacancy announcement, receiving and studying resumes, communicating with candidates, evaluating, interviewing, checking documents, sending offers (employment offers with specific terms of remuneration and conditions) and even registering a future employee takes place exclusively with the help of digital information systems. The conclusion is made: if digital recruiting develops into further permanent work of the employee online - this is a transition of the labour relations mechanism to the digital employment model, which is one of the signs of the transformation of the socio-economic system to the framework of Society 5.0.

The characteristics of changes in the labour market, as well as the demand and supply of human resources, are established, such as: the transition from an economic model of asset ownership to a knowledge economy, the priority of which is the presence of intellectual capital or the ability to use it, diversification of skills and multi-vector needs, characterized by an increase in demand for highly qualified specialists in narrow fields and at the same time for workers in working professions; updating the professional structure of the market due to the disappearance of classic positions and the emergence of new professions; demographic, age and gender transformations of the workforce structure. The impact of artificial intelligence on the development of the labour market is traced, which consists in the use of AI algorithms to assess a candidate for a position, diagnose his skills, predict his success in the workplace and suitability for a role in a team, as well as in the individualization of learning trajectories, career growth, and the establishment of multilateral communication through the use of adaptive AI platforms for the implementation of digital HRM mechanisms by employers.

Conclusion. As of the beginning of 2026, the labour market is witnessing a transition to continuous training of employees and candidates for vacant positions within the mastered profession, encouragement to constantly update professional skills, changing several professions throughout life, retraining personnel to work effectively in the digital space, establishing requirements for the level of digital literacy within individual professions and positions, as well as expanding the boundaries of hybrid and mixed employment by combining a workplace in the office and a "home office" or co-working, with the employer's focus on the result, rather than on controlling the process of achieving it.

Keywords: labour market, artificial intelligence, intellectual capital, HR management, human-centeredness, strategy, social skills.

Одержано редакцією: 12.10.2025
Прийнято до публікації: 05.12.2025