

**DOI 10.31558/2307-2318.2026.1.19**

УДК 331.108:331.522.4

JEL Classification: J21, J24, O33

**Куликов Г.О.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
<https://orcid.org/0009-0004-5186-042X>  
e-mail: [gleb.kulykov@gmail.com](mailto:gleb.kulykov@gmail.com)

## **РЕГУЛЯТОРНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АДАПТИВНИХ КАДРОВИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування та реалізації регуляторного потенціалу адаптивних кадрових стратегій як інструменту забезпечення інноваційної зайнятості в умовах цифровізації економіки. Обґрунтовано сутність цифровізації та її вплив на працю та сферу зайнятості. Виявлено, що під впливом прискореного розвитку технологій класичні моделі стаціонарних робочих місць активно витісняються новітніми формами зайнятості, зокрема дистанційною працею, платформеною (гіг-зайнятстю), фрілансом та краудворкінгом. Встановлено, що цифровізація трансформує працю у творчо-інтелектуальну діяльність, де головну цінність створює здатність до аналізу, критичного мислення та прийняття нестандартних рішень у цифровому середовищі, що зумовлює потребу у розробці гнучких стратегічних інструментів управління. Визначено причини кадрових ризиків, що виникають в умовах цифрових викликів, та можливості їх подолання за допомогою кадрових стратегій.

Здійснено компаративний аналіз традиційних та адаптивних кадрових стратегій за параметрами характеру реагування, об'єктів управління, освітніх моделей та стратегічних пріоритетів. Обґрунтовано сутність адаптивних кадрових стратегій та доцільність їх запровадження. Визначено, що наявні підходи до регулювання зайнятості часто залишаються інертними, тому стратегічний вектор у кадровій політиці має переорієнтуватися на впровадження адаптивних моделей, здатних нівелювати загрози кадрової безпеки ще на етапі їх зародження.

Запропоновано багаторівневу архітектуру адаптивних кадрових стратегій, яка передбачає консолідацію зусиль держави (інституційна підтримка), регіональних університетів та галузевих об'єднань (освітня синхронізація) і безпосередньо підприємств (операційна адаптивність та антропоцентризм). При цьому ключова роль відводиться усуненню кваліфікаційних невідповідностей через безперервне професійне навчання та розвиток цифрових компетентностей персоналу. Визначено, що реалізація регуляторного потенціалу адаптивних кадрових стратегій дозволяє трансформувати цифровізацію зі стихійного виклику на керований ресурс зростання продуктивності праці та капіталізації інтелектуальних здобутків працівників. Це забезпечить стабільність національного ринку праці і стане визначальним фактором повоєнного відновлення України на засадах збереження інтелектуального потенціалу та розвитку інноваційної зайнятості в межах єдиного економічного простору.

**Ключові слова:** цифровізація економіки, кадрові стратегії, кадровий потенціал, цифрові компетентності, кадрові ризики, кадрова безпека, регуляторний потенціал, інноваційні трансформації зайнятості, багаторівневе регулювання, адаптивність.

Рис. – 1, Табл. – 3, Літ. – 15.

**Kulykov Gleb**

PhD Student

Central Ukrainian National Technical University

<https://orcid.org/0009-0004-5186-042X>

e-mail: [gleb.kulykov@gmail.com](mailto:gleb.kulykov@gmail.com)

## REGULATORY POTENTIAL OF ADAPTIVE HUMAN RESOURCE STRATEGIES IN ENSURING INNOVATIVE EMPLOYMENT UNDER ECONOMIC DIGITALIZATION

The article substantiates the conceptual foundations for the formation and realization of the regulatory potential of adaptive personnel strategies as a tool for ensuring innovative employment in the context of economic digitalization. The essence of digitalization and its impact on labor and the employment sphere are substantiated. It is revealed that under the influence of accelerated technological development, classical models of stationary workplaces are being actively displaced by newest forms of employment, including remote work, platform (gig) employment, freelancing, and crowdworking. It is established that digitalization transforms labor into a creative and intellectual activity, where the primary value is generated by the ability for analysis, critical thinking, and making non-standard decisions in a digital environment, which necessitates the development of flexible strategic management tools. The causes of personnel risks arising under digital challenges and the possibilities of overcoming them through personnel strategies are determined.

A comparative analysis of traditional and adaptive personnel strategies was carried out based on the parameters of the nature of response, management objects, educational models, and strategic priorities. The essence of adaptive personnel strategies and the expediency of their implementation are substantiated. It is determined that existing approaches to employment regulation often remain inert; therefore, the strategic vector in personnel policy must reorient toward the implementation of adaptive models capable of neutralizing threats to personnel security at their nascent stage.

A multi-level architecture of adaptive personnel strategies is proposed, which provides for the consolidation of efforts by the state (institutional support), regional universities, and industry associations (educational synchronization), and enterprises themselves (operational adaptability and anthropocentrism). At the same time, a key role is assigned to eliminating qualification mismatches through continuous professional training and the development of digital competencies of personnel. It is determined that the realization of the regulatory potential of adaptive personnel strategies allows transforming digitalization from a spontaneous challenge into a managed resource for increasing labor productivity and capitalizing on the intellectual achievements of employees. This will ensure the stability of the national labor market and become a decisive factor in the post-war recovery of Ukraine based on the preservation of intellectual potential and the development of innovative employment within a single economic space.

**Keywords:** digitalization of the economy, personnel strategies, personnel potential, digital competencies, personnel risks, personnel security, regulatory potential, innovative employment transformations, multi-level regulation, adaptability.

Fig. – 1, Tabl. – 3, Ref. – 15.

**Постановка проблеми.** Процеси цифровізації національної економіки докорінно трансформують сферу зайнятості, висуваючи нові вимоги до якості людського капіталу. В умовах повномасштабної війни та необхідності повоєнного відновлення України, забезпечення інноваційного характеру зайнятості стає стратегічним пріоритетом для збереження інтелектуального потенціалу країни. Водночас динамічність цифрових змін та високий ступінь невизначеності середовища зумовлюють появу дисбалансів між попитом і пропозицією на ринку праці. Проблема полягає в тому, що наявні підходи до регулювання зайнятості на практиці часто залишаються інертними та позбавленими належної адаптивності. Вони не встигають за динамікою появи нових видів трудової діяльності, вимогами роботодавців щодо розвитку цифрових компетентностей. Відтак, розробка гнучких стратегічних інструментів стає необхідною для адаптації сфери зайнятості до умов високої невизначеності. Це зумовлює практичну потребу формування та реалізації регуляторного потенціалу адаптивних кадрових стратегій, які б дозволили гнучко реагувати на технологічні виклики, сприяючи капіталізації людського потенціалу, розширенню сфер інтелектуальної праці та інституціоналізації нових, цифрових форм зайнятості.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблематика трансформації сфери зайнятості в умовах цифровізації економіки перебуває у центрі уваги багатьох вчених. Зокрема, Антонюк Л., Ільницький Д. та Лігоненко Л. досліджували вплив інформаційних технологій на людський капітал [2]. Колот А. та Герасименко О. обґрунтували імперативи взаємодії з поколінням Z у межах платформи «Праця 4.0» [9]. Регулювання міграційної мобільності молоді на тлі інноваційних змін у зайнятості стало об'єктом вивчення О. Дороніної [8]. Цифровізація економіки та зайнятості в контексті євроінтеграційного поступу України отримала відображення у наукових доробках М. Семікіної, Г. Савеленко, А. Костишиної [12]. Питання цифровізації корпоративного управління капіталом висвітлено у працях Грішнєвої О. та Марковця Д. [6]. Гнучкість як провідну форму функціонування сучасного ринку праці розглядали Чатченко Т. та Гриценко А. [13]. Розвиток соціально-трудоного потенціалу в умовах цифрових трансформацій аналізували Костишина Т., Тужилкіна О. та Шаповалов В. [10]. Аспекти розбудови кадрового потенціалу підприємств та оцінки якості трудових відносин висвітлено у працях І. Андрущук, Н. Шалімової, І. Смірної [1; 14].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Більшість останніх досліджень та публікацій фокусуються на окремих аспектах цифровізації ринку праці або на загальних питаннях управління персоналом без урахування динамічності нових форм зайнятості. При цьому недостатньо уваги приділено комплексному дослідженню регуляторного потенціалу адаптивних кадрових стратегій у межах багаторівневої системи управління. Зокрема, потребує глибшого вивчення механізм узгодження державних та корпоративних інтересів з метою трансформації зайнятості в інноваційну не через жорстке адміністрування, а шляхом створення гнучкого середовища для капіталізації людського потенціалу в умовах цифрових трансформацій.

**Метою статті** є обґрунтування авторського підходу до формування багаторівневої архітектури адаптивних кадрових стратегій як інструменту регулювання інноваційних трансформацій зайнятості в умовах цифровізації, що дозволяє мінімізувати кадрові невідповідності та забезпечити антропоцентричну стійкість ринку праці.

**Методика дослідження.** Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який дозволив розглянути трансформацію сфери зайнятості як комплексний процес, зумовлений цифровізацією економіки. У роботі застосовано метод порівняльного (компаративного) аналізу для зіставлення характеристик традиційних та адаптивних кадрових стратегій за параметрами характеру реагування, об'єктів управління, освітніх моделей та стратегічних пріоритетів. Для виявлення та класифікації

новітніх форм зайнятості (дистанційної праці, гіг-зайнятості, фрілансу та краудворкінгу) використано методи логічного узагальнення та систематизації. Метод структурно-логічного моделювання було застосовано для розроблення багаторівневого підходу до формування архітектури кадрових стратегій, що охоплює макро-, мезо- та мікрорівні управління, а також для обґрунтування регуляторного потенціалу таких стратегій у подоланні кадрових ризиків та забезпеченні інноваційного характеру зайнятості.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний етап глобального технологічного розвитку характеризується всеохоплюючим впливом цифрових технологій на всі сфери суспільного буття, зокрема, сферу праці. Природа цих перетворень полягає у поступовому витісненні фізичних та рутинних компонентів людської діяльності інтелектуальними та креативними функціями. Праця людини перестає бути лише процесом перетворення матеріальних ресурсів і трансформується у діяльність з оперування інформаційними потоками, де головну цінність створює здатність до аналізу, критичного мислення та прийняття нестандартних рішень у цифровому середовищі.

Узагальнюючи наукову думку щодо природи цих перетворень [2; 6; 8; 9; 10; 11; 12], доцільно зауважити, що цифровізація виступає не лише технічним чинником автоматизації трудових процесів, а й фундаментальним вектором перебудови соціально-трудолин відносин. Йдеться про зміну самої логіки взаємодії між роботодавцем і працівником: від жорсткого адміністративного контролю та прив'язки до фізичного робочого місця до мережевих, гнучких форматів співпраці, де основним об'єктом управління стає не робочий час, а результат інтелектуального пошуку та рівень цифрової мобільності працівника.

Під *цифровізацією економіки* у контексті дослідження пропонується розуміти перехід до нової моделі створення цінності, де головним ресурсом стають знання та цифрові технології. Це передбачає заміну рутинних, механічних операцій інтелектуальною діяльністю та розвиток тісної взаємодії між усіма учасниками ринку через цифрові мережі та платформи. Вплив цифровізації на працю та зайнятість виявляє себе у декількох ключових аспектах:

- по-перше, докорінно змінюється зміст праці, де виконання стандартизованих інструкцій витісняється складними когнітивними процесами, а сама діяльність стає творчо-інтелектуальною, при якій ключовим фактором успіху є не стільки володіння фіксованим набором навичок, скільки здатність працівника до швидкої адаптації та генерації знань [7-12];

- по-друге, трансформуються форми зайнятості, що завдяки цифровим платформам і дистанційним технологіям зумовлює відхід від класичної моделі «робоче місце в офісі з 9:00 до 18:00» та сприяє поширенню гнучких, гібридних і проєктних форматів трудових відносин [13, 15];

- по-третє, суттєво підвищуються вимоги до кадрової безпеки на макро- та мікроекономічному рівнях, оскільки стрімкість цифрових змін створює ризик швидкого знецінення знань, а у разі невідповідності компетенцій персоналу вимогам середовища виникають кадрові ризики, загрози втрати підприємством стратегічної конкурентоспроможності [4, 8].

Об'єктивною причиною виникнення зазначених кадрових ризиків та загроз стають відмінності між темпами технологічного поступу і швидкістю адаптації людського капіталу до цифрових викликів, що пояснюється:

- прискореним розвитком цифрових технологій, які оновлюються значно швидше, ніж традиційні освітні програми чи внутрішні регламенти підприємств;

- суттєвою інертністю людського сприйняття та психологічним опором змінам, що ускладнює перехід працівників від звичних алгоритмів до нових цифрових моделей діяльності;

- хронічною обмеженістю ресурсів для системного перенавчання персоналу в межах застарілих ієрархічних систем управління.

Зазначені чинники зумовлюють глибоку трансформацію структури та характеру зайнятості під впливом цифровізації. Традиційна модель стаціонарного робочого місця поступово витісняється мобільними та гнучкими форматами, що базуються на використанні цифрових платформ і хмарних технологій, що кардинально змінює соціально-трудові відносини, умови праці, вимоги роботодавців до професійних компетентностей персоналу.

Систематизацію новітніх форм зайнятості, що набули поширення під впливом цифровізації економіки, представлено у таблиці 1.

**Таблиця 1 – Новітні форми зайнятості в умовах цифровізації економіки**

<b>Форма зайнятості</b>	<b>Характерні особливості та інструменти</b>
<b>Дистанційна (віддалена) праця</b>	Виконання функціональних обов'язків поза межами офісу з використанням ІКТ для зв'язку з роботодавцем.
<b>Платформна (гіг-зайнятість)</b>	Виконання короткострокових завдань або проєктів через спеціалізовані цифрові онлайн-платформи.
<b>Фріланс (незалежний контракт)</b>	Самостійне надання послуг декільком замовникам одночасно без зарахування до штату конкретної компанії.
<b>Краудворкінг</b>	Розподіл складних завдань серед великої кількості виконавців на спеціальних веб-ресурсах.

Джерело: систематизовано автором на основі: [2; 8; 11; 12].

Представлені трансформації стають передумовою для формування інноваційної зайнятості, тобто динамічного процесу, що супроводжується капіталізацією інтелектуального потенціалу особистості та розвитком принципово нових видів діяльності в цифровому середовищі. На сучасному ринку праці спостерігається зміщення акцентів: на заміну вузькоспеціалізованим навичкам приходить запит на комплексні цифрові компетентності. Це вимагає від працівника не лише цифрової грамотності, а й здатності до когнітивного маневрування, критичного мислення та віртуальної взаємодії.

Як зазначають дослідники [9, 12], у таких нових умовах ключовим завданням управління стає не формальний контроль за процесом виконання завдань, а проєктування стимулюючого середовища для безперервного професійного самовдосконалення. Формування високого рівня адаптивності та постійний розвиток цифрових компетентностей розглядається експертами [4, 8, 14] як пріоритетний спосіб підтримки конкурентоспроможності людського капіталу на тлі постійних технологічних змін.

Разом з тим, на практиці реалізації цього завдання перешкоджає низка системних протиріч, що мають багатоаспектний характер:

- кваліфікаційна невідповідність, зумовлена розбіжністю між традиційними професійними знаннями та вимогами високотехнологічних робочих місць;

- цифрова прогалина, що виявляється у дефіциті специфічних навичок роботи з великими даними (Big Data), штучним інтелектом та хмарними сервісами;

- когнітивний дисонанс, пов'язаний із недостатньою швидкістю переформатування мислення працівників від алгоритмізованого виконання завдань до творчого вирішення проблем.

Зауважимо, що для підприємств ігнорування цих протиріч в умовах цифровізації загрожує кадровими ризиками: від стрімкої інтелектуальної деградації кадрового потенціалу та зниження продуктивності праці до повної втрати ринкових позицій через технологічну неконкурентоспроможність персоналу, обмежені цифрові компетентності.

Саме неможливість подолання таких невідповідностей за допомогою класичних інструментів адміністрування зумовлює гостру потребу у розробці та впровадженні *адаптивних кадрових стратегій*. На відміну від традиційних підходів, такі стратегії дозволяють перетворити управління на динамічний процес випереджального розвитку, здатний нівелювати загрози кадрової безпеки ще на етапі їх зародження.

Для розуміння глибини трансформаційних процесів у сфері управління кадровим потенціалом доцільно провести компаративний аналіз характеристик традиційних та адаптивних кадрових стратегій (табл. 2).

**Таблиця 2 - Компаративний аналіз характеристик традиційних та адаптивних кадрових стратегій**

Параметри порівняння	Традиційні кадрові стратегії	Адаптивні кадрові стратегії
<b>Характер реагування</b>	Реактивний (відповідь на зміни, що вже відбулися)	Проактивний (випереджальний розвиток на основі прогнозів)
<b>Об'єкт управління</b>	Робочий час та виконання посадових інструкцій	Резильєнтність та інтелектуально-креативний потенціал
<b>Освітня модель</b>	Одноразова базова підготовка (диплом як фіксований актив)	Безперервний розвиток (рескілінг та апскілінг)
<b>Роль цифровізації</b>	Використання ІТ як допоміжного інструментарію	Цифровізація як середовище існування та джерело інновацій
<b>Організація праці</b>	Жорсткі графіки, вертикальна ієрархія	Гнучкість (гібридна, платформена зайнятість)
<b>Стратегічний пріоритет</b>	Стабільність системи та мінімізація витрат	Гнучкість, антропоцентризм та кадрова безпека

Джерело: складено автором на основі: [5; 6; 13; 14;15].

Під *адаптивною кадровою стратегією* в контексті нашого дослідження пропонуємо розуміти гнучкий, саморегульований комплекс управлінських інструментів, спрямований на випереджальний розвиток стійкості (резильєнтності) працівників та їхніх цифрових компетенцій для забезпечення стабільного розвитку в умовах високої невизначеності. Потреба у таких стратегіях зумовлена обмеженістю традиційних лінійних моделей управління, які є інертними перед викликами радикальних технологічних трансформацій і не забезпечують необхідної швидкості реагування. Натомість адаптивний підхід фокусується на принципах безперервного навчання та випереджального розвитку кадрового потенціалу, що дозволяє перетворити

його на гнучкий ресурс, здатний не просто реагувати на зміни, а здійснювати когнітивне маневрування і навіть випереджати їх.

На основі дослідження Л. Шостак та А. Сур'яка [15], доцільно наголосити, що формування адаптивних стратегій в Україні має відбуватися з урахуванням специфічних викликів воєнного стану та глибокої макроекономічної нестабільності. Поділяємо думку дослідників в тому, що запозичення зарубіжного досвіду трансформації ринку праці потребує гнучкої адаптації до вітчизняних реалій, де пріоритетом стає не лише цифровізація, а й забезпечення життєстійкості (резильєнтності) трудового потенціалу. Зокрема, йдеться про необхідність посилення державних та корпоративних механізмів підтримки мобільності кадрів, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки міграційних процесів та структурних зсувів в економіці. У цьому контексті адаптивні кадрові стратегії слід розглядати як інструмент стабілізації ринку праці, що поєднує інноваційні цифрові рішення з потребами оперативного реагування на безпекові загрози та зміни в галузевій структурі зайнятості.

Розвиваючи наукову думку [1-15] вважаємо, що ефективність кадрових стратегій в умовах цифровізації зайнятості безпосередньо залежить від системності їх впровадження на усіх рівнях економічної системи (від окремого працівника до держави в цілому). Необхідність багаторівневого підходу зумовлена складністю та масштабом цифрових перетворень, кадровими ризиками, подолання наслідків яких вимагає консолідації зусиль усіх суб'єктів управління (табл. 3).

**Таблиця 3 – Структурно-логічна схема багаторівневого підходу до впровадження адаптивних кадрових стратегій**

Рівень управління	Пріоритетна функція	Ключові інструменти
МАКРОРІВЕНЬ (держава)	Інституційна підтримка кадрових стратегій	Нормативне регулювання, цифрова інфраструктура, правові режими (Дія City).
МЕЗОРІВЕНЬ (регіон / галузь)	Освітня синхронізація кадрових стратегій	Галузеві кластери, дуальна освіта, регіональні центри рескілінгу у провідних університетах.
МІКРОРІВЕНЬ (підприємство)	Операційна адаптивність кадрових стратегій	Гнучкі графіки, внутрішнє цифрове навчання (розвиток цифрових компетентностей), цифрова культура.

Джерело: складено автором.

Представлена структурно-логічна схема (табл. 3) відображає вертикальну інтеграцію управлінських зусиль у впровадженні кадрових стратегій, де стратегічна інституційна підтримка держави та освітня синхронізація на мезорівні створюють підґрунтя для операційної адаптивності таких стратегій на рівні конкретних підприємств. Такий підхід забезпечує цілісність кадрової політики через розподіл функцій між суб'єктами, що дозволяє оперативно узгоджувати темпи технологічного оновлення із розвитком компетенцій персоналу.

При цьому *регуляторний потенціал* багаторівневої моделі кадрових стратегій реалізується через перехід від жорсткого адміністрування кадрових процесів до створення гнучкого середовища, здатного до самокорекції в умовах технологічної невизначеності. У практичній площині це втілюється у вертикальній координації дій, де кожен рівень управління бере на себе специфічні функції з підтримки якості та актуальності людського капіталу.

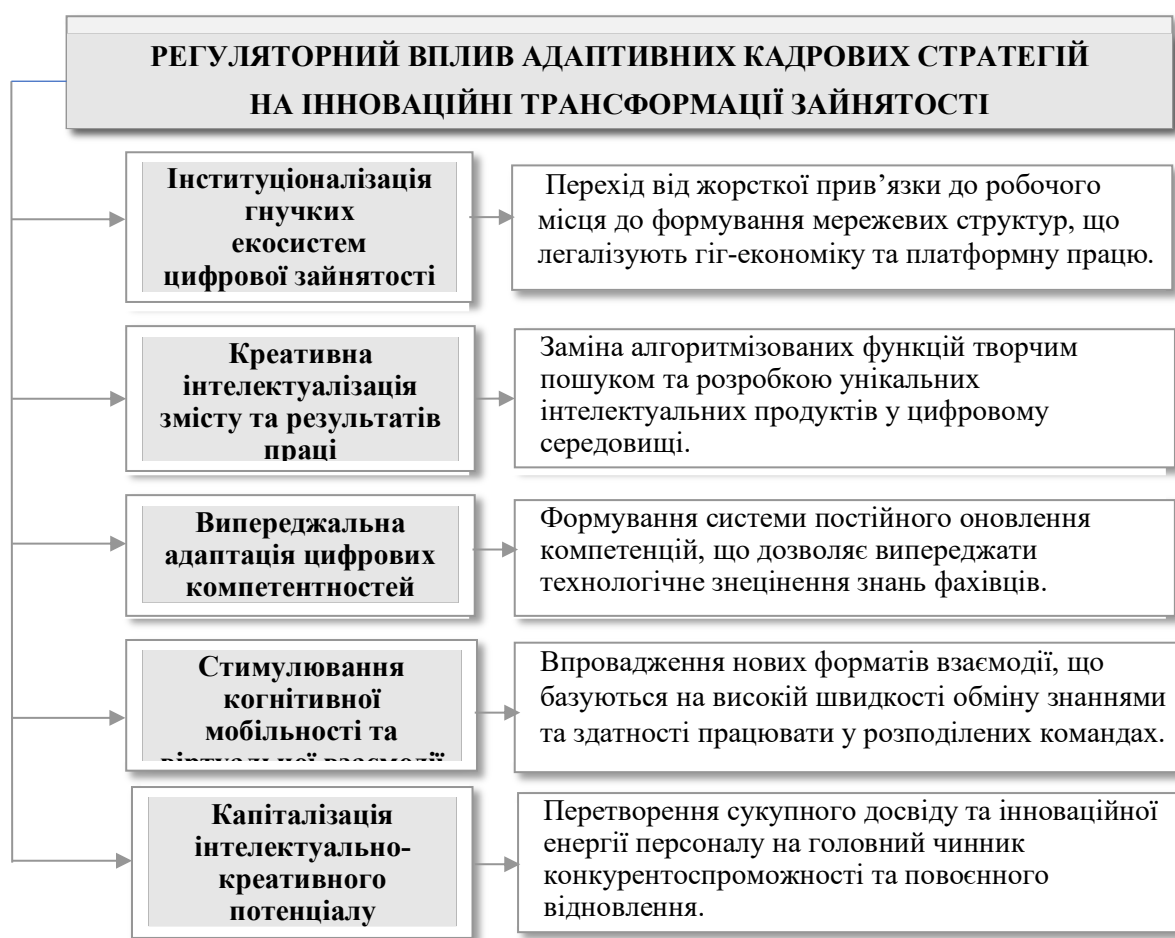
Зокрема, *на загальнодержавному рівні* регуляторний потенціал реалізується через розбудову інституційних засад, які забезпечують юридичну визначеність і соціальну

захищеність нових цифрових форматів праці. Це дозволяє легалізувати нестандартні форми професійної діяльності та інтегрувати їх у загальну економічну систему як повноцінний сегмент ринку.

На мезорівні, де ключовими суб'єктами виступають регіональні університети та галузеві об'єднання, регуляторний потенціал впровадження кадрових стратегій реалізується шляхом синхронізації освітньої пропозиції із динамічними запитами локальних роботодавців. Це забезпечує оперативне оновлення професійних компетенцій фахівців, мінімізуючи часовий лаг між появою нових технологій та підготовкою кадрів для роботи з ними.

На рівні підприємств регуляторні функції кадрових стратегій зосереджується на застосуванні антропоцентричних моделей менеджменту, які стимулюють безперервний розвиток когнітивних навичок персоналу та гнучкість організації трудового процесу.

Сукупний регуляторний вплив стратегій, що має забезпечувати інноваційні трансформації зайнятості, ілюструє рисунок 1.



**Рисунок 1– Регуляторний вплив адаптивних кадрових стратегій на інноваційні трансформації зайнятості в умовах цифровізації економіки**

Джерело: розроблено автором.

Головну перевагу багаторівневої архітектури кадрових стратегій бачимо у здатності складових системи до взаємодії та взаємовпливу в інтересах випереджального реагування на цифрові трансформації. Завдяки цьому регуляторний вплив спрямований на усунення кваліфікаційних невідповідностей ще до моменту виникнення критичного дефіциту знань. Замість пасивної протидії наслідкам технологічного вивільнення кадрів, кадрові стратегії дозволяють завчасно переорієнтувати працівників на виконання

інтелектуально-креативних завдань, без чого неможливо уявити активізацію інноваційної діяльності. В цьому, на наш погляд, полягає практична значимість *адаптації багаторівневих кадрових стратегій* до змін в умовах цифрових викликів.

Отже, за нашою концепцією, регуляторний потенціал адаптивних кадрових стратегій реалізується через гармонізацію темпів технічного прогресу та розвитку людського капіталу. Це дозволяє трансформувати цифровізацію зі стихійного виклику на керований ресурс, що сприяє забезпеченню інноваційної зайнятості, зростанню продуктивності праці та максимально ефективному використанню інтелектуальних здобутків працівників у межах єдиного економічного простору.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує, що сучасна цифровізація докорінно трансформує природу праці, перетворюючи її на інтелектуально-креативний процес, який вимагає відмови від застарілих ієрархічних методів управління. Оскільки традиційні підходи виявляються інертними перед радикальними технологічними трансформаціями, виникає об'єктивна потреба у впровадженні адаптивних кадрових стратегій. Такі стратегічні інструменти дозволяють системі управління не просто реагувати на поточні зміни, а працювати на випередження, забезпечуючи розвиток цифрових компетенцій та психологічну стійкість працівників.

У процесі аналізу визначено, що під впливом цифровізації класичні моделі стаціонарних робочих місць активно витісняються новітніми формами зайнятості, зокрема дистанційною працею, гіг-економікою та фрілансом. Проведений компаративний аналіз традиційних та адаптивних стратегій підтвердив суттєві переваги останніх, що полягають у їхньому проактивному характері та фокусуванні на безперервному професійному розвитку як основному способі підтримання конкурентоспроможності людського капіталу.

Встановлено, що *регуляторний потенціал адаптивних кадрових стратегій* у забезпеченні інноваційної зайнятості найкраще реалізується через багаторівневу архітектуру, яка консолідує зусилля держави, університетів та бізнесу. Такий інтегрований підхід дозволяє перетворити цифрові виклики на керований стратегічний ресурс, що мінімізує кадрові розриви в умовах високої невизначеності середовища. У підсумку, впровадження запропонованих рішень сприятиме інноваційним трансформаціям зайнятості, капіталізації знань та зміцненню національного ринку праці, що є важливим фактором для стабільного розвитку та успішного повоєнного відновлення України.

**Перспективи подальших досліджень** пов'язуємо із вивченням галузевої специфіки впровадження адаптивних стратегій, зокрема у високотехнологічних секторах економіки. Особливої уваги потребує розроблення методичного інструментарію оцінювання ефективності інвестування у розвиток цифрових компетентностей.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук І. Трансформаційні виклики розвитку кадрового потенціалу вітчизняних підприємств на засадах резильєнтності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. №10 (43). URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).231-239](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).231-239).
2. Антонюк Л. Л., Ільницький Д. О., Лігоненко Л. О., Денісова О. О. [та ін.]. *Цифрова економіка: Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на людський капітал та формування компетентностей майбутнього: монографія / за ред. Л. Антонюк, Д. Ільницького, А. Севастюк*. Київ : КНЕУ, 2021. 337 с.
3. Бондаренко С., Милянник Р. Управління трансформаційними процесами на ринку праці в умовах воєнних викликів: теорія та практика України. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-134>

4. Будякова О., Оборський В. Перспективні навички для розвитку людського капіталу в умовах трансформації ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-141>
5. В'юник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10(43). С. 240-249. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).240-249](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249)
6. Грішнова О., Марковець Д. Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність (на прикладі консалтингових компаній). *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). С.28-39. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39>
7. Гудзь М. В. Трансформації в управлінні людським капіталом: орієнтири для України в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2023. (№5). URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.2>
8. Дороніна О. Регулювання міграційної мобільності молоді на тлі цифровізації та інновацій у зайнятості. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2025 (1), С.141–145. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.141>
9. Колот А., Герасименко О. Покоління Z і соціально-трудова платформа «Праця 4.0»: імперативи взаємодії. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 46(4). С. 139–154. URL: <https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/36>.
10. Костишина Т., Тужилкіна О., Шаповалов В. Розвиток соціально-трудового потенціалу населення в умовах цифрової трансформації зайнятості. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №6 (15). С. 222-226. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.15-34>.
11. Лісогор Л., Потапенко В. Трансформаційні зміни у сфері зайнятості України у контексті забезпечення соціальної безпеки. *Економіка і організація управління*. 2025. (№1). С. 72-79. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.8>.
12. Семикіна М.В., Савеленко Г.В., Костишина А.І. Цифровізація економіки та зайнятості в умовах руху України до ЄС. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького*. 2022. Т.26. №3-4. С.12-22 <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/356>
13. Чатченко Т., Гриценко А. Гнучкість як ключова форма ринку праці в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-144>.
14. Шалімова Н.С., Смірнова І.В., Андрощук І.І. Використання можливостей внутрішнього аудиту при оцінюванні якості трудових відносин та процесів формування і розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2023. Вип. 10(43). [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10\(43\)/23.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10(43)/23.pdf)
15. Шостак Л., Сур'як А. Адаптація зарубіжного досвіду трансформації ринку праці в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-145>.

## REFERENCES

1. Androshchuk, I. (2023). Transformational challenges of human resource potential development of domestic enterprises on the basis of resilience. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 10(43), 231-239. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).231-239](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).231-239) [In Ukrainian].
2. Antoniuk, L. L., Ilnytskyi, D. O., Lihonenko, L. O., Denisova, O. O. et al. (2021). *Digital economy: The impact of information and communication technologies on human capital and the formation of future competencies: monograph*. Kyiv: KNEU. [In Ukrainian].

3. Bondarenko, S., & Mylianyk, R. (2024). Management of transformational processes on the labor market in the conditions of military challenges: theory and practice of Ukraine. *Economy and Society*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-134> [In Ukrainian].
4. Budiakova, O., & Oborskyi, V. (2024). Perspective skills for the development of human capital in the conditions of labor market transformation. *Economy and Society*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-141> [In Ukrainian].
5. V'iunyk, O. V. (2023). Directions of personnel potential development in the conditions of innovative changes. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 10(43), 240-249. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).240-249](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249) [In Ukrainian].
6. Grishnova, O., & Markovets, D. (2024). Digitalization of corporate human capital development: trends, challenges, efficiency (on the example of consulting companies). *Scientific Notes of "KROK" University*, 1(73), 28-39. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39> [In English/Ukrainian].
7. Gudz, M. V. (2023). Transformations in human capital management: guidelines for Ukraine in the conditions of European integration. *Efficient Economy*, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.2> [In Ukrainian].
8. Doronina, O. (2025). Regulation of migratory mobility of youth against the background of digitalization and innovations in employment. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*, (1), 141-145. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.141> [In Ukrainian].
9. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2021). Generation Z and the social and labor platform "Labor 4.0": imperatives of interaction. *Demography and Social Economy*, 46(4), 139-154. <https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/36> [In Ukrainian].
10. Kostyshyna, T., Tuzhylkina, O., & Shapovalov, V. (2024). Development of the socio-labor potential of the population in the conditions of digital transformation of employment. *Digital Economy and Economic Security*, 6(15), 222-226. <https://doi.org/10.32782/dees.15-34> [In Ukrainian].
11. Lisohor, L., & Potapenko, V. (2025). Transformational changes in the sphere of employment of Ukraine in the context of ensuring social security. *Economics and Organization of Management*, (1), 72-79. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.8> [In Ukrainian].
12. Semykina, M. V., Savelenko, H. V., & Kostyshyna, A. I. (2022). Digitalization of economy and employment in the conditions of Ukraine's movement to the EU. *Bulletin of Cherkasy National University named after B. Khmelnytsky*, 26(3-4), 12-22. <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/356> [In Ukrainian].
13. Chatchenko, T., & Hrytsenko, A. (2025). Flexibility as a key form of the labor market in the conditions of the digital economy. *Economy and Society*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-144> [In Ukrainian].
14. Shalimova, N. S., Smirnova, I. V., & Androshchuk, I. I. (2023). Using the possibilities of internal audit when evaluating the quality of labor relations and processes of formation and development of personnel potential of economic entities. *Central Ukrainian Scientific Bulletin*, 10(43). [In Ukrainian].
15. Shostak, L., & Suriak, A. (2024). Adaptation of foreign experience in labor market transformation in conditions of martial law and macroeconomic instability. *Economy and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-145> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 07.01.2026

Стаття прийнята до друку після рецензування 23.01.2026