

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.10>

УДК 330:331.1

Г. О. Комарницька,

д. е. н., професор, завідувачка кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом, Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5533-6439>

Н. І. Козьмук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри соціального забезпечення та управління персоналом, Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7438-8691>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

G. Komarnytska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Public Administration and Business Management, Ivan Franko National University of Lviv

N. Kozmuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Security and Personnel Management, Ivan Franko National University of Lviv

TRANSFORMATION OF HUMAN CAPITAL IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF WORK AT ENTERPRISES

У статті досліджено сутність категорію діджиталізації праці, як процес інтеграції цифрових технологій у всі етапи організації трудової діяльності, що охоплює автоматизацію операцій, цифрову взаємодію, дистанційні формати роботи, використання цифрових платформ та інструментів аналітики. Вона змінює не лише технічні аспекти виконання завдань, а й трансформує організаційну культуру, структуру робочих місць і вимоги до компетенцій персоналу.

Діджиталізація праці розглядається як процес переходу від традиційних методів виконання роботи до використання цифрових технологій, що здебільшого спрямований на автоматизацію та оптимізацію робочих процесів з метою підвищення продуктивності та ефективності працівників. Діджиталізація праці також дає можливість оптимізувати бізнес-процеси компанії, знизити витрати, підвищити ефективність і забезпечити нові можливості для розвитку людського капіталу. Але процес діджиталізації у трудовій сфері передбачає не лише питання автоматизації, а й зміни самої природи праці, що вимагає нових підходів до організації робочих процесів і взаємодії між працівниками. Діджиталізація праці стала ключовим чинником модернізації сучасних підприємств, формуючи нові вимоги до компетенцій працівників, організації робочих процесів і системи управління персоналом.

Сучасні підприємства активно впроваджують інструменти цифрової комунікації, ERP- і CRM-системи, хмарні сервіси, платформи для управління проєктами, рішення на основі штучного інтелекту та big data. Це дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшувати витрати часу, підвищувати точність і якість виконання завдань, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню продуктивності праці.

Важливим наслідком діджиталізації є зміна структури людського капіталу: зростає попит на цифрові, аналітичні та когнітивні навички, навички управління даними, використання цифрових систем управління роботою. Працівники стають більш автономними, мобільними, гнучкими,

оскільки цифрові інструменти зменшують залежність від фізичного робочого місця та традиційних форм комунікації.

The article explores the essence of the category of digitalization of labor as the process of integrating digital technologies into all stages of labor organization, encompassing automation of operations, digital interaction, remote work formats, and the use of digital platforms and analytics tools. It changes not only the technical aspects of task performance, but also transforms organizational culture, job structure, and staff competency requirements.

Digitalization of work is viewed as the process of transitioning from traditional methods of performing work to the use of digital technologies, which is largely aimed at automating and optimizing work processes to increase employee productivity and efficiency. Digitalization of labor also makes it possible to optimize a company's business processes, reduce costs, increase efficiency, and provide new opportunities for human capital development. But the process of digitalization in the labor sphere involves not only the issue of automation, but also changes in the very nature of work, which requires new approaches to organizing work processes and interaction between employees. The digitalization of labor has become a key factor in the modernization of modern enterprises, forming new requirements for employee competencies, the organization of work processes, and the personnel management system.

Modern enterprises are actively implementing digital communication tools, ERP and CRM systems, cloud services, project management platforms, solutions based on artificial intelligence and big data. This allows you to optimize work processes, reduce time costs, and increase the accuracy and quality of task performance, which ultimately contributes to increased labor productivity.

An important consequence of digitalization is a change in the structure of human capital: there is a growing demand for digital, analytical and cognitive skills, data management skills, and the use of digital work management systems. Workers are becoming more autonomous, mobile, and flexible as digital tools

reduce dependence on the physical workplace and traditional forms of communication.

Ключові слова: *діджиталізація, цифровізація ринку праці, діджиталізація праці, людський капітал, цифровізація економіки, інформаційні технології.*

Keywords: *digitalization, digitalization of the labor market, digitalization of labor, human capital, digitalization of the economy, information technologies.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та їх інтеграції у виробничі й управлінські процеси підприємств відбувається суттєва трансформація людського капіталу. Діджиталізація праці змінює традиційні моделі організації роботи, вимоги до компетентностей працівників, формати професійної взаємодії та підходи до управління персоналом. У цих умовах людський капітал стає не лише ключовим ресурсом, але й одним із найдинамічніших і найвразливіших елементів розвитку підприємства.

Проблема полягає в тому, що швидкість цифрових змін часто випереджає здатність працівників і підприємств адаптуватися до нових реалій ринку праці. Виникає дисбаланс між потребою у цифрових компетентностях і наявним рівнем підготовки персоналу, що ускладнює ефективне використання цифрових технологій і знижує конкурентоспроможність підприємств. Додатковою проблемою є трансформація форм зайнятості, автоматизація рутинних завдань, зміна ролей персоналу та зростання потреби у безперервному навчанні, що вимагає нових моделей розвитку людського капіталу.

З огляду на це, дослідження трансформації людського капіталу в умовах діджиталізації праці має безпосередній зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. До них належать: розроблення теоретичних

підходів до управління людським капіталом у цифровій економіці; формування механізмів розвитку цифрових компетентностей; удосконалення систем професійного навчання; створення умов для адаптації працівників до цифрових технологій; підвищення продуктивності праці та інноваційності персоналу. У практичній площині це дослідження сприяє підвищенню ефективності підприємств, оптимізації витрат на персонал, покращенню якості трудових процесів і забезпеченню стійкості розвитку в умовах цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти розвитку діджиталізації праці в Україні та світі досліджено у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Н. А. Азьмук, О. Г. Брінцевої, О. А. Грішнєвої, І. С. Кравченко, О. В. Шкурупій, С. І. Туль та ін. Огляд літератури з теми дослідження дає можливість стверджувати про прискорення тенденцій цифровізації ринку праці в Україні під впливом як глобальних, так і локальних факторів, а також підтверджує необхідність адаптації працівників вітчизняних компаній до автоматизації і роботизації праці, переходу до нових форм організації праці та набуття навичок володіння інформаційними технологіями.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження трансформаційних процесів, які відбуваються з людським капіталом унаслідок діджиталізації праці на підприємствах, а також визначення напрямів підвищення його ефективності та адаптивності до цифрових змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні цифрові технології - такі як автоматизація, штучний інтелект, великі дані, хмарні сервіси, системи дистанційної взаємодії - змінюють не лише форми зайнятості, а й зміст трудової діяльності, що зумовлює трансформацію людського капіталу підприємств [1; 2].

29 жовтня Кабінет Міністрів ухвалив постанову, яка запускає масштабну цифровізацію ринку праці. Мета - ефективніше працевлаштування, менше паперу, рішення на основі даних. Ядро реформи – цифрова система Обрій [3].

Систему розробляють команди Мінекономіки та Державної служби зайнятості. Обрій автоматично перевірятиме дані в Пенсійному фонді, Державному центрі зайнятості та інших реєстрах.

Чому потрібна цифровізація ринку праці на думку представників Кабінету Міністрів :

- сьогодні значна кількість українців знаходяться поза формальним ринком праці – або економічно неактивні, або працюють неофіційно;
- ключова перешкода — застарілість бізнес-процесів, недостатність цифровізації різних державних сервісів у сфері зайнятості; нестача інформації для ефективного аналізу і прогнозування трендів на ринку праці тощо.

У зв'язку з цим, фахівці Центру зайнятості часто не мають достатніх даних, щоб спрямувати людину, яка шукає роботу, саме в ту сферу, де її навички можуть бути найбільш затребуваними. Так само, часто не вистачає зв'язку між потребами роботодавців і тим, яким навичкам і кваліфікаціям навчають різні провайдери навчальних програм.

Як очікується, що змінить запуск цифрової системи Обрій [3]:

- буде сформовано єдиний цифровий маршрут для всіх учасників ринку праці;
- відбудеться залучення бізнес й освітніх закладів до підбору та перекваліфікації персоналу;
- програми перенавчання працівників будуть прив'язані до конкретних потреб роботодавців;
- відбудеться імплементація у ринок праці сучасні довідників професій і навичок, узгоджені з практиками ЄС;
- будуть створені умови для аналітики й моніторингу у реальному часі.

Цифрова система Обрій об'єднає всі сервіси та дані в одній екосистемі. Рішення Уряду є складовою ширшого плану змін ринку праці, де вже готується Стратегія зайнятості. Паралельно опрацьовуються зміни до трудового законодавства, щоб узгодити сервісну модель і цифрові процеси.

Технічні вимоги щодо функціонування системи Обрій розробили за сприяння проєкту «Цифровізація для зростання, доброчесності та прозорості» (UK DIGIT), що виконується Фондом Євразія та фінансується UK Dev. Виконавчий партнер — Офіс ефективного регулювання BRDO [3].

Однією з ключових ознак трансформації виступає зміщення акценту від традиційних функціональних навичок до цифрових та аналітичних компетентностей. Працівники стикаються з необхідністю опанування навичок роботи з цифровими платформами, цифрового менеджменту, обробки даних, використання програмних комплексів у виробничих та управлінських процесах [4]. Це формує нову модель людського капіталу, у якій домінують soft skills (креативність, критичне мислення, адаптивність) у поєднанні з digital skills (цифрова грамотність, автоматизація, основи роботи з ІТ-системами) [5].

Діджиталізація праці водночас впливає на структуру ринку праці всередині підприємства. Автоматизація рутинних операцій зменшує потребу в низькокваліфікованій праці, натомість створює попит на висококваліфікованих фахівців і фахівців нових професій - дата-аналітиків, операторів цифрових виробництв, фахівців із кібербезпеки, ІТ-координаторів [2; 6].

За таких умов підприємства змушені активізувати інвестиції в розвиток людського капіталу, оскільки дефіцит цифрових компетенцій стає стримуючим фактором для впровадження цифрових трансформацій [7].

Значну роль відіграє й цифрова мобільність працівників, що забезпечує гнучкі формати зайнятості - дистанційну роботу, гібридні моделі, цифрову взаємодію між підрозділами. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та зростанню гнучкості організаційних структур. Водночас такі зміни

потребують нових підходів до організаційної культури та системи управління персоналом: зростає значення цифрового лідерства, HR-аналітики, індивідуальних траєкторій розвитку компетентностей [8].

Цифрова мобільність працівників передбачає готовність персоналу виконувати трудові функції, взаємодіяти з колегами, отримувати знання, використовувати цифрові інструменти та адаптуватися до змін у робочому середовищі за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Вона охоплює не лише технічні навички користування цифровими ресурсами, а й широкий спектр нових компетентностей, які визначають ефективність працівника в умовах цифрової економіки. Цифрова мобільність розглядає можливість гнучкого пересування між різними трудовими задачами, форматами роботи й технологічними інструментами без втрати продуктивності. Вона проявляється у здатності:

- працювати в будь-якому місці - онлайн, оф-лайн або у змішаному форматі;
- користуватися корпоративними цифровими системами (CRM, ERP, HRM-платформи);
- швидко освоювати нові технології та цифрові сервіси;
- зберігати працездатність в умовах цифрових змін та автоматизації;
- ефективно взаємодіяти у віртуальних командах.

Серед основних форм прояву цифрової мобільності можемо виділити:

1. Просторову мобільність - можливість працювати з будь-якого місця: з дому, коворкінгу, іншого міста чи країни. Забезпечується дистанційними технологіями: хмарними сервісами, корпоративними порталами, комунікаційними платформами (Zoom, Teams).

2. Функціональна мобільність - здатність швидко переключатися між різними завданнями, інструментами та ролями в компанії. Працівник може виконувати багатофункціональні ролі, використовуючи цифрові інструменти для автоматизації.

3. Професійну мобільність - можливість змінювати професію або підвищувати кваліфікацію завдяки онлайн-освіті, e-learning, microlearning, цифровим тренажерам та освітнім платформам (Coursera, EdX, Prometheus).

4. Технологічну мобільність - готовність освоювати нові технології, інструменти та програмне забезпечення. Вона передбачає відкритість до цифрових інновацій та здатність до безперервного навчання.

Оновлена модель людського капіталу формується під впливом діджиталізації також через розширення можливостей неперервного навчання. Цифрові освітні платформи, корпоративні онлайн-курси, віртуальні тренажери, симулятори виробничих ситуацій забезпечують швидке набуття та оновлення знань, що дає змогу підприємствам оперативно адаптувати персонал до технологічних змін [4; 9].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, трансформація людського капіталу в умовах діджиталізації праці є комплексним і багатовимірним процесом. Вона охоплює розвиток нових цифрових і соціально-комунікативних компетентностей, зміну професійної структури зайнятості, модернізацію систем управління персоналом і формування цифрової організаційної культури. Успішність таких трансформацій залежить від здатності підприємств забезпечувати стратегічний розвиток людського капіталу, інвестувати в навчання персоналу й впроваджувати цифрові HR-інструменти, що стають основою конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Хоча діджиталізація праці має безліч переваг, вона також супроводжується певними викликами, основними з яких є: технологічна нерівність підприємств; невизначеність у трудових відносинах; загроза втрати робочих місць; необхідність забезпечення кібербезпеки; недостатність інвестиційних ресурсів; необхідність перенавчання та адаптації працівників; необхідність використання інноваційних стратегій залучення і утримання талантів; інтенсифікація робочого ритму; ризики для психологічного та фізичного здоров'я працівників; завищені вимоги до роботи; надмірне інформаційне навантаження та

підвищення багатозадачності трудової діяльності ; необхідність розвитку цифрової культури. Отже цифровізація економіки за сучасних умов вимагає постійного вдосконалення та адаптації до нових технологій, щоб узабезпечити стабільний розвиток на всіх рівнях. А діджиталізація трудової сфери передбачає, що кожен працівник має бути висококваліфікованим, самоорганізованим, оснащеним та мотивованим, а зміни мають починатися з лідерства і стратегії управління персоналом та орієнтуватися на довгострокові соціально-економічні ефекти (підвищення якості праці, рівня освіти та добробуту).

Література

1. Schwab, K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, 2016.
2. OECD. *The Future of Work: OECD Employment Outlook*. Paris: OECD Publishing, 2020.
3. Міністерство економіки України. Цифровізація ринку праці: виклики та можливості. 2023. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/de7610bb-a72d-40dd-b8c8-8b70dffa9dc3?isSpecial=true> (дата звернення: 17.11.2025).
4. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2021*. Deloitte Insights, 2021.
5. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF, 2023.
6. McKinsey Global Institute. *Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*. McKinsey, 2018.
7. PwC. *Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030*. PwC Report, 2020.
8. CIPD. *People Profession 2030: A Collective View of Future Trends*. London: CIPD, 2021.
9. UNESCO. *Digital Learning: Policy Brief*. Paris: UNESCO, 2022.

References

1. Schwab, K. (2016), The Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
2. OECD (2020), The Future of Work: OECD Employment Outlook, OECD Publishing, Paris, France.
3. Ministry of Economy of Ukraine (2023), “Digitalization of the labor market: challenges and opportunities”, available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/de7610bb-a72d-40dd-b8c8-8b70dffa9dc3?isSpecial=true> (Accessed 17.11.2025).
4. Deloitte (2021), Global Human Capital Trends 2021, Deloitte Insights, NY, USA.
5. World Economic Forum (2023), The Future of Jobs Report 2023, WEF, Geneva, Switzerland.
6. McKinsey Global Institute (2018), Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce, McKinsey, NY, USA.
7. PwC (2020), Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030, PwC Report, London, UK.
8. CIPD (2021), People Profession 2030: A Collective View of Future Trends, CIPD, London, UK.
9. UNESCO (2022), Digital Learning: Policy Brief, UNESCO, Paris, France.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2025 р.