

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. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.76>

УДК 331.526.2:004.67

Н. В. Коровіна,

к. е. н., доцент, доцент з во кафедри економічної теорії та економічних методів управління,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0395-0602>

РОЗВИТОК НОВИХ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

N. Korovina,

PhD in Economics, Associated Professor, Associated Professor in Higher Education, Department of Economic Theory and Economic Methods of Management,

V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0395-0602>

DEVELOPMENT OF NEW FORMS OF EMPLOYMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті досліджено розвиток зайнятості у зв'язку з цифровізацією. Доведено, що розвиток інформаційно-комунікаційних технологій корінним чином змінює систему соціально трудових відносин. Виокремлені нові напрями зайнятості, що виникають у зв'язку з розвитком Індустрії 3.0 і

Індустрії 4.0. Також проілюстровано, як змінюються робочі місця через проникнення сучасних технологій в традиційні галузі, на прикладі фінансово-банківської сфери і промисловості. Особливу увагу приділено сфері кібербезпеки і наявності суттєвого дефіциту кадрів в цій галузі.

Проаналізовано, що ринок вимагає від зайнятих володіння цифровими, разом з тим виявлено, що відбувається актуалізація широкого спектру так званих м'яких навичок. Розглянуто, які саме навички є найбільш затребувані на сучасному ринку праці, і наведено дані про те, що роботодавці стикаються зі складнощами з набору кадрів з бажаними характеристиками.

Підкреслена особлива роль освітньої галузі і цілеспрямованої співпраці фахівців, компаній, експертів з навчання, представників державного управління в процесах створення ефективної системи перенавчання і підвищення кваліфікації кадрів в сучасній економіці. Зроблено висновок про об'єктивність процесу становлення нової освітньої системи, яка буде відповідати викликам постіндустріального суспільства, і про наявність одночасного існування ряду протиріч в процесі цього переходу.

The article examines the development of employment in the connection with digitalization. It has been proven that the development of information and communication technologies changes the system of social and labor relations fundamentally. New areas of employment that arise under the influence of Industries 3.0 and 4.0 development are identified. Jobs changing due to the impact of modern technologies on traditional branches of economy using the example of the financial and banking sectors and industry are illustrated. Special attention to the field of cybersecurity and to the significant staff shortage existence in this area is paid in the paper.

The attention is also focused on the development of new forms and trends in employment related to digital technologies. In particular, the following are described: the increase in the number of employees working part-time or with a flexible schedule; the preference for remote, distance, and hybrid forms of work;

the growing popularity of outsourcing and outstaffing, as well as individual tasks delivering by independent workers and teams that only temporarily join the company; the increase in the number of specialists who earn partially or fully as freelancers. Accordingly, the market requirements to employees to have digital hard skills was defined and companies readiness to invest in their development is revealed.

At the same time, it was found that the significance of soft skills is rising up. The most demanded skills in modern labor market are disclosed. The data was provided that give evidence on the fact that employers are facing difficulties recruiting staff with the desired skills. The special role of the educational sector and the purposeful cooperation between employees, companies, training experts, and representatives of public administration in the process of creating an effective system of personnel retraining and advanced training in the modern economy is emphasized. The conclusion is made that the process of forming a new educational system which manages to meet perfectly the post-industrial society challenges is objective and will evolve further. Still simultaneous existence of a number of contradictions during this process of this transition is justified.

Ключові слова: *цифровізація, зайнятість, ринок праці, трансформація трудових відносин, м'які навички, еволюція освітньої системи.*

Keywords: *digitalization, employment, labor market, transformation of labor relations, soft skills, educating system evolution.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Інформаційно-комунікаційні технології докорінно перетворюють усі бізнес-процеси та сфери людської діяльності, і соціально-трудова відносина не є виключенням. В різних країнах вплив цифрової економіки на ринок праці має різну глибину і масштаб. Але навіть в державах, які найменше включені в глобалізацію, цей вплив існує. При цьому крім просто підвищення продуктивності праці в

традиційній зайнятості, виникають такі її форми, що породжуються саме процесами діджиталізації. І річ не тільки про нові професії, а й про те що така зайнятість відрізняється від більшості традиційних форм на рівні організаційному і системному особливостями побудови самих трудових відносин. Вивченню цих трансформацій і буде присвячена ця стаття.

Треба зазначити, що для України така тематика також є актуальною. Перед усім через те, що Україна останні десятиліття досить серйозно йшла шляхом цифровізації різних галузей економіки і сфер життя населення, хоча загальновідомо, що успішність такого шляху була дуже неоднаковою. З приходом кризи COVID 19 та повномасштабної війни відбулося поглиблення включеності інформаційних технологій в повсякденне життя підприємств і організацій, державних органів і населення в цілому. Тож розгляд цієї тематики є важливим і для України, навіть з тверезим урахуванням того, що певна частка населення навпаки «випала» з процесів цифровізації добровільно чи вимушено.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел свідчить, що тематика статті є дуже актуальною. Їй присвячуються науково-практичні дослідження як в Україні, так і закордоном. В роботах Рихальського О.Ю. і Князевича А.О. розглянутий розвиток інформаційно-комунікаційних і, зокрема, цифрових технологій, їх вплив на виробничі процеси і особливості управління цифровізацією. Семікіна М. В. в своїй статті ґрунтовно показує як діджиталізація впливає на розвиток ринку праці. Щорічні доповіді Всесвітнього економічного форуму присвячені аналізу стана і динаміки глобального ринку праці, а також можливим перспективам розвитку новітніх форм зайнятості. Ряд спеціалізованих організацій займаються дослідженнями конкурентоспроможності і змін в трудових відносинах в своїх галузях, як наприклад, аналіз ситуацій в фінансово-банківській сфері, цифровому маркетингу, діджиталізації державного управління тощо. Ряд публікацій закономірно акцентує увагу на потребі розвитку системи освіти і оновлення інституційної бази упорядкування

трудових відносин у зв'язку з еволюційними і революційними зрушеннями технологій. Втім постійні зміни в ринковій практиці потребують продовження спостережень за змінами на ринку праці і аналізу можливостей удосконалення існуючих практик для підвищення ефективності його функціонування.

Формулювання цілей статті. Метою статті є характеристика змін у зайнятості, викликаних процесами цифрової трансформації, і виокремлення нових форм зайнятості, що виникають за цих умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвиток економіки значно більше ніж на попередніх залежить від генерування інновацій і їхнього впровадження в повсякденне життя. При цьому закономірно відбувається прискорення виробництва знань, «складність структури технічних систем подвоюється кожні 3–5 років, а обсяг інформації, необхідної для їх дослідження і проєктування, зростає експоненціально» [1, с. 1]. Якщо в попередні епохи кількість нової інформації, доступної людству, подвоювалася тисячами, потім сотнями років, то в сьогоденні «обсяг лише наукової інформації у світі подвоюється кожні 8–10 років» [2]. Але крім цього, значно пришвидшився процес їх застосування в масовому виробництві і споживанні, в процесах організації і управління, в побуті і міжособистісних комунікаціях. Якщо в попередні століття інтервал часу між винаходом і його впровадженням міг займати не одне покоління (наприклад, енергію пару навчилися повноцінно використовувати тільки через дві тисячі років після її відкриття, а електрику впровадили в побут через сто років, і т.п.), то в останні 100 років цей лаг скоротився в середньому до 10 років, а потім в середньому до 2-5 років [3, с. 23].

Така швидкість генерації і впровадження інновацій стала можливою завдяки накопиченим здобуткам в усіх сферах життєдіяльності людства. Зокрема, в самій науці і в освіті, яка навчає кадри і для створення нововведень, і для їх імплементації, а також готує споживачів до користування більш складними продуктами і послугами. Вкрай важливим є

ресурсна (в широкому розумінні) готовність бізнесу інвестувати і в виробництво, і в споживання інтелектуальноємних продуктів, оскільки їхня більша частина розрахована на обмінні операції між самими комерційними суб'єктами. Все це уможлиблюється в цілому економічним зростанням і, в результаті, підвищенням в середньому рівня життя населення, яке представляє попит на високотехнологічні товари і послуги. І, звичайно, вирішальну роль відіграє розвиток всіх типів інфраструктури, в тому числі ринкової, а також удосконалення інституційних систем, методів управління як в бізнесі, так і в державних організаціях. Результатом сукупності всіх цих процесів став перехід до постіндустріальної стадії господарства з зростаючим впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в процесі виробництва, з активною цифровізацією усіх сфер життєдіяльності суспільства.

Не зважаючи на те, що цей перехід розпочався ще у другій половині ХХ століття, до сих пір серед макротрендів, що стимулюють трансформацію бізнесу і ринку праці, перше місце займають процеси цифрової трансформації. За даними Всесвітнього економічного форуму, «Більше 60% роботодавців очікують, що розширення цифрового доступу трансформуватиме їхній бізнес більше, ніж будь-яка інша тенденція» [4, с. 10].

Інформаційно-комунікаційні технологія на всіх етапах свого розвитку виступали як високі технології, тобто такі, що є наукомісткими у створенні і характеризуються наступними ознаками: використанням нових матеріалів та/або способів виробництва; забезпеченням стрибкоподібного покращення результатів; високою часткою витрат на НДДКР; коротким життєвим циклом продукції; високими темпами морального старіння та оновлення продукції; високим ризиком. Більше того, їх впевнено можна віднести до особливої групи – до критичних технологій, які мають універсальні технічні характеристики, уможливають їх застосування у багатьох галузях, створюють істотні передумови для розвитку різних сфер одночасно чи спрямовуються на вирішення різноманітних суспільно-економічних проблем.

Тому диджиталізація, як різновид ІКТ, є критично важливим фактором, що впливає на поведінку всіх економічних суб'єктів, господарський розвиток в цілому, зокрема трансформуючи ринки праці.

В процесі так званої Четвертої промислової революція, яку світ переживає зараз, відбувається остаточне закріплення технологічного розвитку як основного фактору господарського прогресу і, завдяки черговій хвилі генерації критичних високих технологій, поглиблюється проникнення інновацій в усі бізнес-процеси і самі основи виробництва, обміну і споживання. Індустрія 4.0 характеризується розвитком «смарт-промисловості», персоналізованого виробництва, аналітики великих даних, «промислового інтернету», «інтернету речей», використанням штучного розуму, створенням кіберфізичних систем і т.п. [5]. Звичайно це ще більше змінює не тільки виробничі процеси, а і ринок в цілому, включаючи ринок праці.

З'явилися нові напрямки працевлаштування, яких не існувало раніше. Наприклад, робота в електронній комерції: продаж товарів і послуг через веб-сайти, он-лайн магазини, маркетлейси, мобільні застосунки, цифрові платформи, соціальні мережі. Це ціла плеяда Інтернет-маркетологів, SMM-спеціалістів, SEO-фахівців, PPC-спеціалістів (таргетологів, контекстологів), Веб-аналітиків, E-commerce менеджерів і Sales-менеджерів, Relationship менеджерів або менеджерів з клієнтського досвіду, і інших представників цифрового маркетингу.

Певно, цифровий маркетинг можна виділити як один з найважливіших напрямів цифрової зайнятості, який охоплює не тільки фахівців, які займаються автоматизацією простих процесів, але й групи спеціалістів, працюючих за такими напрямками, як створення, обслуговування, підтримка і розвиток платформ клієнтських даних, платформ цифрового досвіду та різноманітних чат-ботів, веб-аналітики, створення високоадаптивного індивідуалізованого контенту і т.п. за допомогою штучного інтелекту. Цифрові інструменти пронизують «весь маркетинговий цикл: від

ефективного збору інформації та сегментації аудиторії до автоматизованого проведення кампаній і вимірювання їхньої результативності» [6, с. 152]. При цьому маркетинг – один з тих видів діяльності, який завдяки діджиталізації розвивається, як-то кажуть, ‘космічними’ темпами: вже на 2024 рік нараховувалося 14 106 маркетингових технологічних інструментів, що на 27,8% більше, ніж у попередньому 2023 році, і на 9 304% (!) більше у порівнянні з 2011 роком, коли LXA (у минулому MarTech Alliance) почали проводити щорічну оцінку Martech-індустрії [7].

Стрибокподібне зростання кількості окремих martech-рішень підкреслює їхню обіцяну революційну роль у персоналізації та автоматизації. Але треба визнати і те, що, оскільки паралельно стрімкому нарощуванню конкретних способів нарощувалася і фрагментація, то експерти сьогоденній етап іноді іменують як "війну інструментів" [6, с. 154]. Закономірно, що зростає попит на маркетологів з необхідними навичками та знаннями в галузі маркетингових технологій, даних, маркетингових операцій і таке інше, які вміють використовувати сучасні інструменти і володіють відповідними м'якими навичками [8].

Звичайно для розвитку будь-яких програмних продуктів, застосунків, веб-сайтів, баз даних, платформ тощо не можливо обійтися без тих, хто приймає безпосередню участь у їх створенні. Це передусім: веб-дизайнери, UX/UI-дизайнери, front-end розробники і back-end розробники (програмісти), Software архітектори і Solutions архітектори, iOS та Android розробники, Data-аналітики, Data-інженери, MilTECH спеціалісти, тестувальники, системні адміністратори, інженери технічної підтримки, devops спеціалісти тощо.

Цікаво, що ця сфера настільки динамічна на противагу традиційним галузям, що, незважаючи на свою молодість, певні професії не тільки з'явилися, але встигли і зникнути. Наприклад, вже забулися веб-майстри, Flash-аніматори, системні адміністратори «локальних» мереж, прикладні програмісти, системні програмісти... Ще ряд професій, які не повністю зникли, а скоріше були поглинуті сучасним аналогом, серед них функції

Technical writer тепер виконуються Бізнес-аналітиком, а верстальщиків замінили з розширенням функцій front-end розробники.

Є і ряд робіт, які вже існували в рамках традиційних галузей, але тепер виконуються із застосуванням нових технологій і задля діджиталізованого бізнесу. Це насамперед: копірайтери і контент менеджери, редактори YouTube-каналів, ілюстратори, 3D-художник, відеографи і відео-інженери, фотографи, аніматори і т.п.. Сюди ж можна віднести частину управлінських посад, приміром, Product-менеджери, бізнес-аналітики, Project менеджери, Sales-менеджери, HR-менеджери і таке інше.

Як ми вже зазначали, інформаційно-комунікаційні технології – були і є не просто високими технологіями, але і критичними, тобто такими, які мають універсальні технічні характеристики, які уможливають їх застосування у багатьох галузях і створюють істотні передумови для розвитку технічної, господарської і соціальної сфер, а також для вирішення багатьох соціально-економічних проблем не тільки національного, а і глобального характеру.

Тому в рамках абсолютної більшості галузей з'явилася потреба в спеціалістах, які застосовують цифрові технології для функціонування своїх підприємств і організації. Зазвичай, таких працівники об'єднують в ІТ-підрозділи, куди, окрім технічних спеціалістів, можуть іноді входити представники топ менеджменту, маркетингу, підтримки, Sales і HR-менеджери та інший адмінперсонал. Але часто частка фахівців продовжує працювати в межах своїх відділів, але має специфічні трудові обов'язки у відповідності до своїх цифрових навичок. Оскільки діджиталізація поглиблюється, то кількість таких працівників в усіх галузях зростає.

Для прикладу, одна з найбільш діджиталізованих галузей - фінансово-банківська. Цифровізація діяльності банків – це «система заходів, спрямованих на поглиблення співпраці з фінтех стартапами з метою досягнення довгострокових цілей розвитку пов'язаних з упровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг для збільшення та розширення клієнтської бази і підвищення конкурентоспроможності банку». [9,

с. 4]. IT-підрозділи в банках займаються розробкою, підтримкою і модернізацією продуктів і сервісів (мобільних застосунків, інтернет-банкінгу, платіжних сервісів та API (Application Programming Interface) для інтеграції з партнерами); розбудовою технологічної інфраструктури (серверів, мереж, центрів обробки даних і хмарних сервісів); захистом клієнтських даних, фінансових операцій та внутрішніх систем від зовнішніх загроз; дослідженням і впровадженням нових технологій (штучний інтелект, Big Data), автоматизацією внутрішніх бізнес-процесів [10].

Якщо поглянути на цю сферу в Україні, то попри повномасштабну війну, IT-відділи у багатьох банках продовжили зростання. І хоча в 2025 році загальна кількість фахівців знизилася, але число технічних спеціалістів, до яких відносять розробників, тестувальників, менеджерів проєктів, системних адміністраторів, фахівців DevOps і Data Science, дизайнерів, аналітиків, Hardware-інженерів і т.п. зросло на 19.5%. Самі затребувані працівники – це аналітики, тестувальники та розробники. В першу п'ятірку за чисельністю технічних IT-фахівців увійшли ПриватБанк, Райффайзен Банк, ПУМБ, Ощадбанк і Sense Bank, при чому у 2025 році ПриватБанк мав на 195,89% співробітників цього сектору більше, ніж банк на другій сходинці, і на 375,9% більше, ніж банк на п'ятій сходинці [10].

Треба зазначити, що постійна нестача IT-фахівців в банківському секторі - це проблема не тільки України, а скоріше глобальна проблема. Не зважаючи на те, що діджиталізація в цій сфері відбувається не перше десятиліття, пропозиція кваліфікованих IT-спеціалістів продовжує не встигати за зростаючим попитом. Серед причин для цього є загальні моменти (наприклад, в цілому підвищена потреба у спеціалізованій IT-експертизі у зв'язку з подальшим розвитком цифрової економіки у світі), але є і специфічні [11]. Наприклад, банки, як правило, виділяють більше ресурсів своїм експертам з фінансового консультування, а технічний персонал розглядають як допоміжний. Як наслідок, висококласні IT-фахівці схильні змінювати роботу з банківської на іншу галузь,

як тільки відчувають, що їм не пропонують конкурентної зарплатні або недостатньо використовують їхні навички.

Якщо узяти до уваги фінансовий сектор, то, за даними Української асоціації фінтех та інноваційних компаній (УАФІК), всього на ринку України на 2025 рік функціонувало 257 компаній, з яких 84% фінансуються виключно власним коштом, 76% вже пройшли точку беззбитковості, а 38% компаній працюють в тому числі на міжнародному ринку [12, с. 14]. В Україні для активізації співпраці між українськими фінтехами, ІТ-компаніями, малими підприємцями та міжнародними партнерами створена B2B-платформа «DoWithUA», яка «служує відкритим маркетплейсом, де українські інноваційні бізнеси можуть презентувати свої API-рішення, знаходити нових клієнтів, залучати інвестиції та інтегрувати свої продукти й сервіси на міжнародний рівень» [12, с. 11].

Визначальною тенденцією можна вважати те, що на ринку стає все більше компаній з кількістю співробітників 75+ (це 32% у 2025 році у порівнянні з 26% попереднього року) і компаній з кількістю співробітників від 11 до 25 (зростання на 4%) [12, с. 20]. При цьому 64% представників фінтех-галузі вказали, що мають кадрові труднощі: 55% компаній відмічають нестачу ІТ-спеціалістів, зокрема розробників програмного забезпечення; 46% - фахівців у продажах та маркетингу; 32% - кадрів у сфері клієнтського сервісу; 25% - досвідчених продакт-менеджерів, 24% - спеціалістів, які володіють ШІ-інструментами, 23% - фахівців із дотримання нормативних вимог, зокрема в контексті протидії відмиванню коштів; 14% - експертів у сферах фінансів та інженерії [12, с. 29-30].

Процеси діджиталізації продовжують змінювати і всі галузі промисловості. Звичайно, цифрові технології підтримують закладені на попередніх етапах автоматизацію та інформатизацію, а також потребують розвитку всіх тих професій ІТ-спеціалістів, які ми розглянули вище. Але крім цього вони проникають в процеси, що відбуваються під час виробництва, розподілу, обміну і споживання в промисловості. Однак цифровізація

промисловості, як і галузей сільського господарства йде нерівномірно і потребує додаткових зусиль для інтеграції передових технологій, що об'єднують фізичні та цифрові системи, дозволяють створювати інтелектуальні продукти і послуги, які призводять до значного підвищення продуктивності праці в традиційних галузях. Як от, «3D-друк прискорює процес виробництва і робить його дешевим, аналіз даних підвищує ефективність продукції, цифрові бази даних для перевірок в реальному часі полегшують керування, а цифрові технології полегшують придбання матеріалів і запчастин» [13]. Можуть бути створені спеціалізовані для різних секторів економіки Цифрові промислові платформи, які надають простір для ефективної взаємодії зацікавлених суб'єктів, допомагають скорочувати трансакційні витрати впроваджують цифровізовані бізнес-моделі.

Частина промислових компаній, в основному ті, що лідирують в своїх галузях, впевнено рухаються в бік так званої «розумної промисловості» (Smart Industrials). Однак існує значна нерівність у прогресі на шляху діджиталізації різних за розміром фірм, а також за галузевими і регіональними ознаками. Треба визнати, що високі розбіжності пов'язані передусім з нерівномірністю розподілу капіталу, вільного для модернізації, з неоднаковістю у доступі до сучасних технологій і різним рівнем підготовленості кадрів. Причому останній пункт відноситься до посад, які займають і високо-, і середньо-, і низькокваліфіковані працівники, оскільки робітник може мати високий рівень експертизи за фахом, але не мати знань і навичок для роботи з цифровими інноваціями. Тож проблема підготовки кадрів – одна з основних на шляху до подальшої цифровізації промисловості не тільки в економічно слабких державах, а і в розвинених країнах.

Розуміючи це, наприклад, в ЄС, де цифровізація відбувається вже впродовж довгого періоду, була створена чергова ініціатива - «The Digital Decade policy programme», - яка направлена на те, щоб допомогти державам-членам і в цілому ЄС співпрацювати для досягнення цілей та завдань, які заплановані в рамках «Цифрового десятиліття» [14]. Це насамперед розвиток

в чотирьох сферах: зв'язок, цифрові навички, цифровий бізнес та цифрові державні послуги, при чому в такій спосіб, щоб підтримувалися цінності ЄС, які мають поважатися в цифровому світі відповідно до Декларації про цифрові права та принципи (Declaration on Digital Rights and Principles) [15]. Розвивається мережа Центрів цифрових інновацій (Digital Innovation Hubs), які спроектовані для консультування місцевого бізнесу з приводу технологій, комунікацій і можливостей співпраці.

Крім цього була створена окрема регіональна програма «EU4Digital» для підтримки цифрової трансформації та гармонізації цифрових ринків у країнах, що входять до спільної політичної ініціативи Східного партнерства, започаткованого у 2009 році, метою якого є зміцнення та поглиблення політичних та економічних відносин між Європейським Союзом, його державами-членами та шістьма «країнами-партнерами» Східної Європи та Південного Кавказу: Вірменією, Азербайджаном, Білоруссю, Грузією, Молдовою та Україною [16].

Напрямок, який, напевно, заслуговує на окрему увагу, з'явився у відповідь на зростаючу потребу в цих спеціалістах. Річ про кібербезпеку, яка є гострим питанням з точки зору індивідуального, локального, національного і глобального рівнів. Прикладом, що ілюструє ситуацію в потребі розвитку цього напрямку, може слугувати наступний рисунок (Рис. 1):

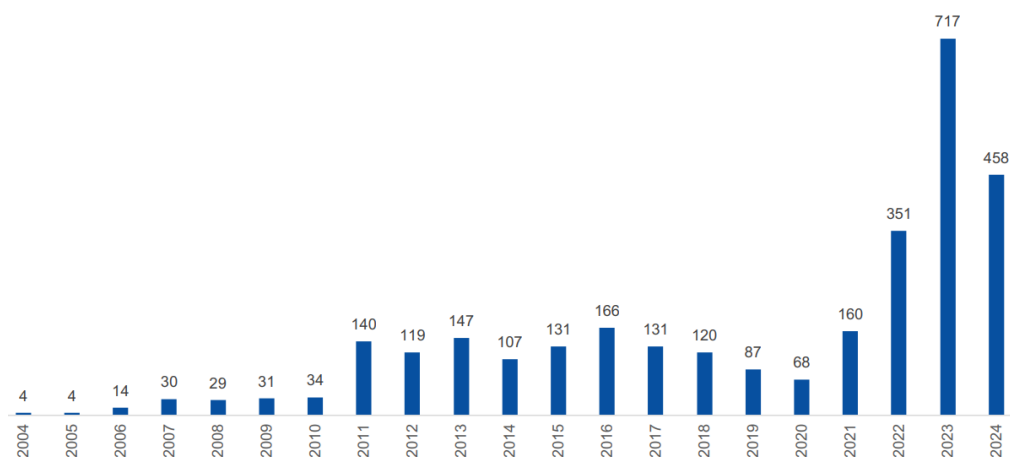


Рис. 1. Загальна кількість кіберінцидентів у всіх країнах за певний період (2000-2024 рр.)

Джерело: Сформовано за даними [17, с. 29].

Наведені дані свідчать, що з посиленням діджиталізації економічного, соціального і політичного життя людей число кібератак поступово, а потім стрибкоподібно зростає. І, незважаючи на коливання, ця проблема набуває не тільки кількісний вимір, але й якісний. Масштаб потенційних загроз збільшується з нарощуванням темпів цифровізації і глибини проникнення цих технологій в усі сфери буття людини. Бізнес зіткнувся з необхідністю захищати в цифровому просторі персональні дані клієнтів і співробітників, технічні рішення і комерційні таємниці, натрапив на додаткові фінансові та репутаційні ризики, а головне зустрівся з потребою підтримувати стійкість до загроз, що постійно змінюються.

Дослідження в галузі кібербезпеки однозначно вказують на дефіцит кіберфахівців [18]. Ринок потребує зростаючої кількості спеціалістів, які знаються на захисті конфіденційних даних у хмарних, локальних та гібридних середовищах; на оптимізованому управлінні ідентифікацією і доступом в різних середовищах; на виявленні загроз та реагуванні на них у режимі реального часу, на усуненні вразливостей для захисту активів та інфраструктури від складних загроз; на перетворенні статичних периметрів безпеки на динамічні засоби захисту; на стратегічному вбудовуванні безпеки в життєвий цикл розробки заради гарантування високих стандартів безпеки [19]. Очікується, що незважаючи на появу значного числа освітніх можливостей в цьому напрямку, попит на таких експертів ще довго буде випереджати пропозицію, оскільки потребує не тільки серйозної підготовки, але і значного особистого потенціалу кожного фахівця, а також реального досвіду роботи в умовах, коли ця сфера буде і надалі ускладнюватися.

Цифровізація викликає не тільки появу нових професій, але і зміни у існуючих, оскільки дозволяє новітнім технологіям трансформувати самі трудові процеси. При чому можна виділити різні ступені такого проникнення, які Семікіна М.В. пропонує узагальнити в 3 основні, представлені в таблиці нижче (див. Табл.1).

Таблиця 1. Ступені проникнення цифрових технологій в трудовий процес

Ступені	Тип робочих місць	Характеристика робочих місць
I	традиційні робочі місця	такі, що в силу цифровізації економіки передбачають використання цифрових технологій, але в загальному можуть продовжувати існувати за їхньої відсутності
II	інноваційні робочі місця	автоматизовані, комп'ютеризовані, роботизовані робочі місця, що передбачають використання цифрових технологій та за їхньої відсутності не можуть продовжувати існувати
III	повністю цифрові робочі місця	повністю цифрові робочі місця, пов'язані з продукуванням, підтримкою та використанням цифрової продукції

Джерело: Сформовано на основі [20, с. 6].

Звичайно такі зміни в характеристиці робочих місцях породжують зростаючий попит на цифрові навички і викликають необхідність у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації абсолютної більшості працівників. За даними Всесвітнього економічного форуму, дефіцит кваліфікованих кадрів на місцевому ринку праці та нездатність залучити потрібних талантів залишаються серед основних перешкод для впровадження нових технологій [21, с. 35]. І якщо навчанням молодих працівників опікуються батьки і система освіти, яка в свою чергу теж зазнає постійних змін у зв'язку з діджиталізацією, то перепідготовка існуючих робітників – задача не з простих, оскільки передбачає добровільну готовність самих працівників докладати зусиль; наявність відповідних знань і ресурсів у роботодавців для забезпечення розвитку свого колективу; задіяність навчальних закладів, тренінгових агенцій і іншої освітньої інфраструктури для навчання дорослих; підтримки цих процесів з боку локальних, національних і іноді навіть міжнародних державних і недержавних інституцій, різноманітних департаментів, міністерств, відомств і т. п. В такій ситуації, як слушно зазначають спеціалісти OECD, в системі навчання дорослих немає простої відповіді на питання "хто що робить?". Відповідальність за прийняття рішень і за фінансування таких ініціатив зазвичай розділена не тільки між різними суб'єктами, але й між різними рівнями цих суб'єктів [22].

Цікавим аспектом останніх десятиліть є така тенденція: здавалося б, що при такій гострій потребі в перенавчанні, роботодавці повинні віддавати перевагу перш за все працівникам, у яких розвинені саме ті компетентності, які відповідають їх професійному профілю, або так звані тверді навички - *hard skills*. Втім виявилось, що в багатьох професіях актуалізувалися так звані м'які навички – *soft skills*. Вже під час прийняття рішення про найм 53% роботодавців вважають м'які навички «важливими», 40,1% - «дуже важливими», лише 0,5% респондентів відповіли, що не враховували їх важливість і жоден не написав «не важливі» [23].

Такому положенню є пояснення. Перед усім зі наростанням усупільнення праці працівникам частіше доводиться комунікувати, більш того успішність проекту і діяльності команди / відділу / компанії залежить саме від налагодженості комунікаційних процесів – а це як раз один з видів *soft skills*. Зі збільшенням обсягу даних, кількості інструментів і доступних рішень та одночасному підвищенні ризиків для багатьох робочих місць стають значущими навички аналітичного і критичного мислення – а це теж види *soft skills*. Ускладнення зовнішнього і внутрішнього середовища, висока наукомісткість матеріалів і обладнання, специфічність задач і постійні інноваційні перегони потребують креативності, навичок нестандартного мислення і вирішення проблем, які також є варіантами м'яких навичок. Це тільки декілька прикладів того, наскільки зараз принципово важливим стає такий тип компетентностей. До 2030 року найважливішими навичками працівників з точки зору роботодавців є: аналітичне мислення, стійкість, гнучкість та адаптивність, – а все це саме *soft skills*, а не *hard skills* [4, с. 35].

Однією з найважливіших навичок, що дозволяє розвивати інші компетентності, є здатність навчатися. І оскільки, як ми вияснили, сучасникам працівникам доведеться постійно удосконалюватися, то це стає сприятливим ґрунтом для появи і розквіту цілої галузі працевлаштування: коучі, тренери, мотиватори, лідери думок і т. п. особи стають, з точки зору

споживачів їх послуг, незамінними і, що цікаво, важливими наряду (якщо не більше) ніж традиційні освітні пропозиції. Для цього є і додаткові причини.

Сотнями і навіть тисячами років більшість людства знаходилася в підпорядкованому становищі до маючого владу (на сучасному етапі – економічну владу) керівництва, і тільки невеличка частка населення займалася безпосередньо питаннями управління складними процесами і людьми. Саме вони накопичували знання і досвід, розвивали компетентності планування процесів і результатів, організацію їх реалізації, мотивацію підлеглих для успішного виконання поставлених завдань, контролю за досягненням тактичних і стратегічних цілей.

На сьогодні ж ми маємо ситуацію коли завдяки автоматизації, інформатизації і цифровізації відбуваються зміни в самій організації трудових відносин. Зростає кількість працівників, які працюють неповний робочий день або з вільним графіком. Багато спеціалістів віддають перевагу віддаленим, дистанційним, гібридним формам виконання своїх професійних обов'язків. Все більш традиційними стають аутсорсинг (outsourcing) та аутстафінг (outstaff), частішає виконання окремих робіт незалежними працівниками і командами, які лиш тимчасово приєднуються до компанії. Зростає число фахівців, які і зовсім «відправляються у вільне плавання»: частково або повністю заробляють як фрілансери (freelance).

Представники більшості цифрових форм зайнятості – навіть виконавці простих інтелектуальних задач, як ніколи до цього, змушені ставати самим собі на певний час або постійно менеджерами, вони потребують ознайомлення хоча б з азами планування і тайм-менеджменту, самоуправління і самомотивації, оцінки ризиків і прийняття відповідальних рішень, облаштування ергономічного простору і профілактики вигорання і таке інше. Отже всі, хто обіцяють цьому навчити і в цьому допомогти, відчують попит на свої послуги. І треба визнати, в більшості це зовсім не традиційні навчальні заклади, які сприймаються більше як пережиток попередньої індустріальної епохи, як деіндивідуалізований конвеєр по

«виробництву» спеціалістів з уніфікованими характеристиками. Епоха, коли гнучкість та адаптивність – найважливіші характеристики фахівця, створює умови для пропозиції з аналогічними характеристиками.

Втім треба сказати, що пройде ще певний час, поки сформується дійсно якісна пропозиція нових освітньо-розвиваючих послуг. Зараз ми спостерігаємо процес трансформації минулих зразків і напрацювання новітніх форм. Це супроводжується одночасним існуванням ентузіазму до оновлення і супротиву до змін в рядах традиційного сектору, а також паралельною появою якісних інноваційних освітніх інструментів і продуктів і «розквітом» маси низькопробних, іноді відверто шахрайських ініціатив. Як колись при переході від аграрного господарства до розвинутого індустріального у відповідь на вимоги до робочої сили з часом сформувалася мережа послідовного навчання у школах, технікумах, інститутах, так і тепер можна очікувати поступової вибудови такої освітньої інфраструктури, яка буде адекватною розвинутому постіндустріальному суспільству. І хоча процес становлення нової освітньої системи – це об'єктивна необхідність, вона все ж таки потребує не тільки часу, але і додаткових ресурсів, і цілеспрямованих зусиль щоб цей процес відбувся максимально ефективно, з найменшими втратами і з максимально можливою користю для всіх суб'єктів ринку праці.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

Сфера зайнятості – ключова для економіки будь-якої держави. Відносини на ринку праці модифікуються відповідно до змін, що відбуваються і в національному, і в глобальному масштабі. Процеси цифровізації впливають на всі без виключення сфери сучасного буття, трансформуючи традиційні галузі і професії і породжуючи нові напрями і форми зайнятості. Причому еволюція відбувається настільки стрімкими темпами, що впродовж життя одного покоління встигли і з'явитися, і вже зникнути певні професії, пов'язані з становленням Індустрії 3.0.

Втім до сих пір не можна стверджувати, що соціально-економічне середовище встигло адаптуватися до нового технологічного укладу. Все ще на

етапі формування і пошуку оптимальних альтернатив і освітня система, і сфера управління високими технологіями, і ринкова інфраструктура, і державне регулювання, і суспільно-економічні інститути в цілому. Оскільки цифровізація корінним чином змінює більшість господарських відносин, то заздалегідь не можна було передбачити конкретні форми прояву сутнісних змін, а значить новітні рішення напрацьовуються у відповідь на ті виклики, які з'являються в процесі трансформації, і при цьому це необхідно робити в такій формі, щоб не зруйнувати повністю господарські механізми. Тому, ті поняття, якими описують роботодавці найбільш затребувані навички у працівників, - стійкість, гнучкість та адаптивність, - певною мірою можна вважати основними принципами переходу до суспільства нового типу, в тому числі в розрізі модернізації зайнятості.

Формальна інституціоналізація нових відносин традиційно відбувається з запізненням і під впливом серйозних викликів. Яскравим прикладом, є Україна, яка декілька десятиліть потребує і чекає на новий Кодекс законів про працю. Діюча до сих пір – хоча і з десятками поправок - версія Кодексу працює з 1971 року: вона діяла 20 років за часів «Радянської України» і вже 34 (!) роки за часів незалежної України. Зараз ми спостерігаємо чергову спробу прийняти новий, більш сучасний закон, який начебто враховує зміни, породжені впливом Індустрії 3.0. Проєкт був поданий на розгляд ВРУ ще восени 2019 року, пережив декілька хвиль змін в тому ж році. Нарешті, 7 січня 2026 року Уряд України ухвалив проєкт нового Трудового кодексу [24]. Пройдена дуже важлива частина шляху. Втім попереду всі етапи проходження тексту у Верховній раді України від «Законопроєкту» до прийнятого і такого, що вступив в силу, «Закону». Тому може так статися, що на момент закінчення цього шляху, необхідно буде одразу ж приймати зміни до нового Закону, оскільки господарство вже знаходиться під впливом становлення Індустрії 4.0. Напевно, вислів «Єдине, що постійне, це зміни» якнайкраще характеризує той етап, який переживає сьогодні і ринок праці, і господарські системи в цілому.

Література

1. Рихальський О. Ю. Інформаційна технологія формування знань для аналізу характеристик технічних систем на основі модельно-параметричного простору : автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.06. Київ, 2025. 26 с. URL: <https://iits.org.ua/zahyst/2025/rykh-autoref-2025-11-24.pdf>. (дата звернення: 25.11.2025).
2. Волох Л. В., Корнієнко Є. В. Інноваційні технології в дистанційному навчанні. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості* : матеріали I Всеукр. конф. здоб. вищ. освіти і молод. учених, м. Київ, 17 листоп. 2020 р. Київ : КНУТД, 2020. С. 65-73. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17433/1/Innovatyka2020_P065-073.pdf. (дата звернення: 25.11.2025).
3. Князевич А. О. Управління інфраструктурним забезпеченням інноваційного розвитку економіки : монографія. Рівне: Волинські обереги, 2018. 362 с.
4. The Future of Jobs Report 2025. Insight Report. January 2025. *World Economic Forum*. Cologny/Geneva, Switzerland. 2025. 289 p. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf. (дата звернення: 02.12.2025).
5. Копитко М. І., Заверуха Д. А. Ключові аспекти впливу Індустрії 4.0 на економічну безпеку держави. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 4 (14). С. 117-122. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4285/1/17.pdf>. (дата звернення: 26.11.2025).
6. Долгова Л. І., Іваненко В. І. Роль сучасних маркетингових технологій у розвитку бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 24. С. 151-156. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.24.151>. (дата звернення: 15.12.2025).

7. Charlton G. 14000 Solutions: The Martech Landscape 2024. *LXA Hub*. 8 May 2024. URL: <https://www.lxahub.com/stories/14000-solutions-the-martech-landscape-2024>. (дата звернення: 15.12.2025).
8. Doughty C. Driving Agency Growth in 2024: The AI, Data, and Martech Industry Overview. *LXA Hub*. 2024. URL: <https://www.lxahub.com/driving-agency-growth-in-2024>. (дата звернення: 15.12.2025).
9. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.84.
10. Найбільші банки України за кількістю ІТ-спеціалістів 2025. Рейтинг DOU. *Портал DOU*. 21 жовтня 2025. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/bank-rating-2025/>. (дата звернення: 16.12.2025).
11. KMS Solutions. Tackling the IT Talent Shortage in the Banking Industry. *Medium*. 19 September 2023. URL: <https://medium.com/@KMSSolutions/tackling-the-it-talent-shortage-in-the-banking-industry-16229d6c25ab>. (дата звернення: 16.12.2025).
12. Каталог Фінтех-компаній України 2025 / Укр. асоц. фінтех та інновац. компаній. К. : УАФІК. 2025. 103 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1OrjB-hqKNsgIpSb1Yyf1Jl-fVI1OI1_G/view. (дата звернення: 16.12.2025).
13. Цифровізація промисловості: кращі практики для просування цифрової трансформації МСП в традиційних секторах економіки. *EU4Digital*. 03 July 2020. URL: <https://eufordigital.eu/uk/digitising-industry-best-practices-to-promote-the-digital-transformation-of-smes-in-traditional-sectors-of-the-economy/>. (дата звернення: 20.12.2025).
14. Europe's Digital Decade. *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>. (дата звернення: 20.12.2025).

15. European Declaration on Digital Rights and Principles. Policy and Legislation. Publication. *European Commission*. 15 December 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/european-declaration-digital-rights-and-principles>. (дата звернення: 20.12.2025).

16. The EU4Digital Initiative. *EU4Digital Portal*. URL: <https://eufordigital.eu/discover-eu/the-eu4digital-initiative/>. (дата звернення: 20.12.2025).

17. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2024. The digital divide: risks and opportunities. *IMD: Institute for Management Development*. URL: <https://cedakenticomedia.blob.core.windows.net/cedamediatest/kentico/media/attachments/2024/2024-digital-competitiveness-full-report-final.pdf>. (дата звернення: 20.12.2025).

18. Стан глобального ринку кіберфахівців у 2024 році: основні цифри та тенденції. К.: Центр аналізу та розробки ефективних політик. 2024. 10 с. URL: https://cadep.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/cadep_am_womenincyber_2024.pdf. (дата звернення: 22.12.2025).

19. From Banking IT Solutions to Process Optimization. *Qualysoft*. URL: <https://qualysoft.com/en/solutions/IT-Services-Banking-and-Finance>. (дата звернення: 22.12.2025).

20. Семикіна М. В. Трансформація зайнятості в контексті цифровізації економіки та руху України до ЄС. *Actual Issues of Modern Science : European Scientific e-Journal*. 2023. № 24. Р. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.47451/ecn2023-03-01>. (дата звернення: 02.12.2025).

21. The Future of Jobs Report 2020. October 2020. World Economic Forum. Cologny/Geneva. Switzerland. 2020. 162 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. (дата звернення: 02.12.2025).

22. Future-proofing Adult Learning Systems in Cities and Regions: F Policy Manual for Local Governments. Local Employment and Economic

Development (LEED). *The OECD*. 2022. 67 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/02/future-proofing-adult-learning-systems-in-cities-and-regions_6a847899/11fa26cc-en.pdf. (дата звернення: 05.01.2026).

23. 21 Soft Skills Statistics To Help You Advance Your Career 2025. *Social*. 2025. URL: <https://www.soocial.com/soft-skills-statistics/>. (дата звернення: 05.01.2026).

24. Уряд затвердив проект Трудового кодексу та подав його на розгляд до Верховної Ради. *Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України*. 07 січня 2026 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-otrymaie-onovlenyi-trudovyi-kodeks-uriad-ukhvalyv-rishennia>. (дата звернення: 10.01.2026).

References

1. Rykhal's'kyj, O.Yu. (2025) “Information Technology for Knowledge Formation on the Analysis of Technical System Characteristics Based on a Model-Parametric Space”, Abstract of Ph.D. dissertation, Information technology, Institute of Information Technologies and Systems, National Academy of Sciences, Kyiv, Ukraine, available at: <https://iits.org.ua/zahyst/2025/rykh-autoref-2025-11-24.pdf> (Accessed 25 November 2025).

2. Volokh, L.V. and Korniienko, Ye.V. (2020) “Innovative technologies in distance learning”, *Innovatyka v osviti, nauksi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti : materialy I Vseukrains'koi konferentsii здобувачів вищої освіти і молодих учених* [Innovation in education, science and business: challenges and opportunities: materials of the I All-Ukrainian Conference of Higher Education Graduates and Young Scholars], Kyiv, Ukraine, pp. 65-73, available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17433/1/Innovatyka2020_P065-073.pdf (Accessed 25 November 2025).

3. Kniazevych, A.O. (2018), *Upravlinnia infrastrukturnym zabezpechenniam innovatsijnoho rozvytku ekonomiky : monohrafiia* [Management

of infrastructure support for innovative economic development], Volyns'ki oberehy, Rivne, Ukraine.

4. The official site of World Economic Forum (2025), “The Future of Jobs Report 2025”, available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (Accessed 2 December 2025).

5. Kopytko, M.I. and Zaverukha, D.A. (2021), “Key aspects of the Industry 4.0 impact on the state economic security”, *Sotsial'no-pravovi studii*, vol. 4(14), pp.117–122, available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4285/1/17.pdf> (Accessed 26 November 2025).

6. Dolhova, L.I. and Ivanenko, V.I. (2025), “The role of modern marketing technologies in business development”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 151-156. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.24.151>.

7. Charlton, G. (2024), “14000 Solutions: The Martech Landscape 2024”, *LXA Hub*, available at: <https://www.lxahub.com/stories/14000-solutions-the-martech-landscape-2024>, (Accessed 15 December 2025).

8. Doughty, C. (2024), “Driving Agency Growth in 2024: The AI, Data, and Martech Industry Overview”, *LXA Hub*, available at: <https://www.lxahub.com/driving-agency-growth-in-2024> (Accessed 15 December 2025).

9. Kl'oba, L.H. (2018), “Digitalization as an innovative direction for the banks development”, *Efektivna ekonomika*, vol. 12. [10.32702/2307-2105-2018.12.84](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.84).

10. DOU portal (2025), “The largest banks in Ukraine by the number of IT specialists 2025. DOU rating”, available at: <https://dou.ua/lenta/articles/bank-rating-2025/> (Accessed 16 December 2025).

11. The official site of Medium (2023), “KMS Solutions. Tackling the IT Talent Shortage in the Banking Industry”, available at:

<https://medium.com/@KMSSolutions/tackling-the-it-talent-shortage-in-the-banking-industry-16229d6c25ab> (Accessed 16 December 2025).

12. The official site of Ukrainian Association of Fintech and Innovation Companies (2025), “Catalog of Fintech Companies of Ukraine 2025”, available at: https://drive.google.com/file/d/1OrjB-hqKNsgIpSb1Yyf1Jl-fVI1OI1_G/view (Accessed 16 December 2025).

13. The official site of EU4Digital (2020), “Digitalization of Industry: Best Practices for Promoting the Digital Transformation of SMEs in Traditional Sectors of the Economy”, available at: <https://eufordigital.eu/uk/digitising-industry-best-practices-to-promote-the-digital-transformation-of-smes-in-traditional-sectors-of-the-economy/> (Accessed 20 December 2025).

14. The official site of European Commission (2023), “Europe's Digital Decade”, available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade> (Accessed 20 December 2025).

15. The official site of European Commission (2022), “European Declaration on Digital Rights and Principles”, available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/european-declaration-digital-rights-and-principles> (Accessed 20 December 2025).

16. EU4Digital Portal (2022), “The EU4Digital Initiative”, available at: <https://eufordigital.eu/discover-eu/the-eu4digital-initiative/> (Accessed 20 December 2025).

17. The official site of Institute for Management Development (2024), “The digital divide: risks and opportunities”, available at: <https://cedakenticomedia.blob.core.windows.net/cedamediatest/kentico/media/attachments/2024/2024-digital-competitiveness-full-report-final.pdf> (Accessed 20 December 2025).

18. The official site of Center for the Effective Policies Analysis and Development (2024), “State of the global cyber specialist market in 2024: key figures and trends”, available at: <https://cadep.org.ua/wp->

content/uploads/2025/02/cadep_am_womenincyber_2024.pdf (Accessed 22 December 2025).

19. The official site of Qualysoft Company (2025), “From Banking IT Solutions to Process Optimization”, available at: <https://qualysoft.com/en/solutions/IT-Services-Banking-and-Finance>. (Accessed 22 December 2025).

20. Semykina, M.V. (2023), “Employment transformation in the context of economy digitalization and Ukraine's movement towards the EU”, *Actual Issues of Modern Science : European Scientific e-Journal*, [Online], vol. 24, pp. 1-15. <https://doi.org/10.47451/ecn2023-03-01>.

21. The official site of World Economic Forum (2020), “The Future of Jobs Report 2020”, available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (Accessed 2 December 2025).

22. The official site of Organisation for Economic Co-operation and Development (2022), “Future-proofing Adult Learning Systems in Cities and Regions: Policy Manual for Local Governments”, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/02/future-proofing-adult-learning-systems-in-cities-and-regions_6a847899/11fa26cc-en.pdf (Accessed 5 January 2026).

23. Social Portal (2025), “21 Soft Skills Statistics To Help You Advance Your Career 2025”, available at: <https://www.soocial.com/soft-skills-statistics/> (Accessed 5 January 2026).

24. The official site of Information and Public Communications Department of the Cabinet of Ministers of Ukraine Secretariat (2026), “The Government approved the draft Labor Code and submitted it for consideration to the Verkhovna Rada”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-otrymaie-onovlenyi-trudovyi-kodeks-uriad-ukhvalyv-rishennia> (Accessed 10 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 15.01.2026 р.