



Менеджмент

УДК 005.95/.96:331.5:004

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20454117>

**Менеджмент людського капіталу в контексті цифрової трансформації та
фрагментації ринку праці**

Кубіцький Сергій Олегович

кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та
освітніх технологій, Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 15, 03041,
Україна, <https://orcid.org/0000-0002-7691-8606>

Паймаш Ганна Василівна

доктор філософії з маркетингу, Національний технічний університет
“Харківський політехнічний інститут”, м. Харків, вул. Кирпичова, 2, 61002,
Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0588-328X>

Курей Оксана Андріївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-
адміністрування, маркетингу та менеджменту, "Ужгородський національний
університет", м. Ужгород, площа Народна, 3, 88000, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-7591-2272>

Прийнято: 13.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація: Цифрова трансформація економіки значно змінює структуру
ринку праці, спричиняючи його фрагментацію. В таких умовах звичні підходи
до менеджменту людського капіталу втрачають ефективність, що актуалізує



потребу у пошуку нових управлінських рішень та інструментів.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та формування напрямів щодо покращення управління людським капіталом за умов цифрової фрагментації ринку праці, беручи до уваги зміни форм зайнятості, впливу цифрових інструментів і нових потреб до навичок працівників.

Методи. У дослідженні використано такі методи: аналіз і синтез — для вивчення теоретичних підходів до менеджменту людського капіталу, індукція та дедукція — для формування узагальнень і висновків, порівняльний та структурно-функціональний методи — для оцінки трансформацій ринку праці, а також методи узагальнення, систематизації, експертних оцінок і графічний метод — для інтерпретації результатів дослідження.

Результати. Досліджено еволюцію наукових поглядів на тлумачення поняття людського капіталу та уточнено його економічну природу. Проаналізовано вплив цифрових засобів на зміну форматів працевлаштування, зокрема зростання гіг-економіки та праці на платформах. Визначено провідні загрози та потенціал, що постають перед найманими працівниками та власниками підприємств у контексті фрагментації ринку праці. Вивчено поточні методи управління людським капіталом у діджитал-середовищі, зокрема застосування HR-аналітики та цифрових платформ. Сформовано напрями щодо покращення системи управління людським капіталом за умов цифрової фрагментації ринку праці. Обґрунтовано шляхи державної політики щодо підтримки розвитку людського капіталу у цифровій економіці.

У **висновках** зазначено, що цифрова фрагментація ринку праці значно трансформує підходи до управління людським капіталом, зумовлюючи потребу у впровадженні та адаптивних HR-стратегій, націлених на забезпечення конкурентоспроможності організацій у середовищі цифрової економіки.

Ключові слова: HR-менеджмент, зайнятість, цифрові технології, форми зайнятості, працевлаштування, продуктивність, роботодавці, цифрові компетенції, рекрутинг, залученість працівників, інклюзивність.



**Human capital management in the context of digital transformation and labor
market fragmentation**

Serhii Kubitskyi

Candidate of Pedagogical Sciences, Professor Head of the Department of
Management and Education Technologies, National University of Life and
Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, st. Heroes of Defense, 15, 03041, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-7691-8606>

Hanna Paimash

PhD in Marketing, National Technical University “Kharkiv Polytechnic
Institute”, Kharkiv, st. Kirpychova, 2, 61002, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-0588-328X>

Oksana Kurei

Candidate of Economics Sciences, Doctor of Philosophy, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Business-Administration, Marketing and
Management, Uzhhorod National University, Uzhhorod, square Narodna, 3, 88000,
Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-7591-2272>

Abstract: The electronic reshaping of the economy is notably altering the structure of the job market, causing its division. Under such circumstances, established methods for personnel capital oversight are declining in efficiency, which underscores the necessity to discover novel administration remedies and instruments.

Purpose. The objective of the research is to offer theoretical grounding and devise practical recommendations for enhancing human resource administration amid the digital splintering of the job market, considering evolving employment structures, the influence of digital instruments, and emerging demands for staff competencies.

Methods. The ensuing techniques were utilized in the research: analysis and



synthesis - to examine theoretical avenues for human capital administration, induction and deduction - to shape generalizations and findings, comparative and structural-functional approaches - to evaluate labor market shifts, alongside techniques of generalization, systematization, expert judgments, and the graphical technique - to interpret the study outcomes.

Results. The progress of scholarly perspectives regarding the understanding of human capital is explored, and its financial essence is determined. The influence of electronic instruments on shifting work arrangements is examined, specifically the rise of the gig economy and platform employment. The primary hazards and prospects confronting workers and enterprise proprietors amidst a fractured job market are outlined. Present approaches to human capital oversight within a digital setting are examined, specifically the employment of HR analytics and digital systems. Strategies are outlined for enhancing the human capital management structure amid the digital splintering of the job market. Governmental policy routes for fostering human capital advancement in the digital economy are validated.

Conclusions. The findings suggest that the digital splintering of the labor market is considerably reshaping methods for human capital administration, necessitating the deployment and adjustment of HR tactics designed to secure the competitiveness of enterprises in the digital sector.

Keywords: HR management, employment, digital technologies, forms of employment, employment, productivity, employers, digital competencies, recruiting, employee engagement, inclusivity.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Поширення цифрових платформ, автоматизація, розвиток штучного інтелекту та глобалізація трудових відносин спричиняють явище фрагментації зайнятості, що проявляється у зростанні гіг-економіки, нестандартних форм праці, короткострокових контрактів і віддаленої роботи. У таких умовах відбувається зміна ролі людського капіталу як



ключового фактора економічного розвитку, а також трансформуються підходи до його формування, використання та розвитку [1, с. 67].

Особливої актуальності набувають питання адаптації HR-стратегій, розвитку цифрових компетенцій працівників, забезпечення їхньої зайнятості та соціального захисту в умовах нестабільності та динамічних змін. Зазначена проблема має тісний зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. З наукової точки зору, дослідження спрямоване на поглиблення теоретичних уявлень про трансформацію людського капіталу та механізмів його управління в цифровій економіці [2, с. 25]. З практичної позиції результати можуть бути використані для формування ефективних стратегій управління персоналом у компаніях, підвищення продуктивності праці, розвитку систем безперервного навчання та вдосконалення державної політики у сфері зайнятості. Таким чином, вирішення окресленої проблеми сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організацій і забезпеченню сталого розвитку економіки в умовах цифрових трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах стрімкої цифровізації ринку праці науковці та практики дедалі більше уваги приділяють трансформації менеджменту людського капіталу та впливу фрагментації зайнятості на ефективність управлінських практик. Г. Комарницька та І. Комарницький [1, с. 67] досліджували трансформацію людського капіталу під впливом цифровізації праці, підкреслюючи зростаючу роль штучного інтелекту та потребу у безперервному навчанні працівників. О.М. Гурман [2, с. 25] розглядає вплив цифровізації на функції HR-маркетингу, підтверджуючи, що цифрові інструменти змінюють традиційне управління персоналом. О. Ковальчук, Р. Содома та Т. Павліш [3] вивчали HR-стратегії в IT-аутсорсингу та фриланс-проектах, що є важливою складовою цифрової фрагментації зайнятості. О. І. Кравчук, І. О. Варіс, К. О. Рубель [4] досліджували концептуальні аспекти та тенденції цифровізації менеджменту персоналу. Є. Дмитрієв [5, с. 350] аналізував трансформацію людського капіталу і зайнятості в нових індустріях,



підкреслюючи зміну орієнтації на цифрові компетенції 4.0, але відзначає нестачу комплексних моделей адаптації HR-політик до цифрових трансформацій. Л.П. Гук [6, с. 285] розглядав платформенну зайнятість як інструмент подолання дефіциту робочої сили та розвитку людського капіталу у кризових умовах.

Md. R. Amin [7, с. 1] аналізує еволюцію HR-управління в гіг-економіці, виявляючи, що традиційні HR-функції не пристосовані до платформної гнучкості та цифрового працевлаштування. R.K.M. Lankanath [8, с. 87] критично переглядає практики HR-менеджменту для гіг-робітників, підкреслюючи необхідність балансування технологічної ефективності з етичними та соціальними аспектами праці. J. Wang, Q. Gao, R. Zhang [9] визначали основні характеристики «нової гіг-економіки» як частини цифрового ринку праці, що важливо для розуміння глобальних тенденцій фрагментації. S. Shaiwalini, S. Patnaik [10, с. 1538] у своєму огляді виділяли ключові чинники та бар'єри гіг-роботи, включаючи регуляторні та соціальні обмеження, що потребують подальшого вивчення. T. Gong [11] досліджував вплив алгоритмічного менеджменту на працівників, зокрема питання справедливості, прозорості та психосоціальних наслідків контролю через цифрові платформи — важлива ділянка для розв'язання у власній роботі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри численні дослідження в сфері менеджменту людського капіталу та цифровізації ринку праці, залишаються невирішеними низка важливих аспектів. Зокрема, недостатньо вивченим є комплексний вплив цифрової фрагментації ринку праці на ефективність HR-стратегій у різних секторах економіки та на різних рівнях організацій. Існуючі дослідження здебільшого концентруються або на окремих формах гіг-економіки, або на платформних моделях зайнятості, водночас не аналізуючи взаємозв'язок між фрагментацією, розвитком цифрових компетенцій працівників та довгостроковою конкурентоспроможністю організацій [4].

Дослідження невирішених частин проблеми сприятиме досягненню загальної мети роботи — формуванню науково обґрунтованих підходів до



менеджменту людського капіталу в умовах цифрової трансформації ринку праці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження впливу цифрової фрагментації ринку праці на управління людським капіталом та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності HR-стратегій у цифровому середовищі. Для досягнення цієї мети поставлено такі конкретні цілі:

- проаналізувати сучасні наукові підходи до формування та управління людським капіталом у контексті цифровізації економіки;
- визначити ключові чинники цифрової фрагментації ринку праці та оцінити їхній вплив на структуру, мотивацію та продуктивність працівників;
- обґрунтувати напрями державної та корпоративної політики щодо підтримки розвитку людського капіталу в умовах трансформації ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Категорія «людський капітал» пройшла тривалий еволюційний шлях у наукових дослідженнях. У сучасних дослідженнях акцент зміщується на комплексне розуміння людського капіталу, що включає не лише освіту та професійні навички, а й цифрові компетенції, здатність до адаптації, інноваційність та соціальні здібності. [8, с. 87]. Економічна сутність людського капіталу полягає в тому, що він є ключовим ресурсом, який формує конкурентоспроможність організацій та економіки в цілому. Інвестиції в людський капітал, включаючи навчання, професійний розвиток та цифрову грамотність, створюють додану вартість і забезпечують стійке зростання продуктивності праці. У контексті цифрової трансформації ринку праці поняття людського капіталу розширюється, включаючи здатність до роботи у гнучких, децентралізованих та платформних структурах, що підкреслює його стратегічну роль у сучасній економіці [13, с.71].

У науковій літературі виділяють кілька ключових моделей управління людським капіталом:

1. Модель компетентнісного підходу, яка фокусується на розвитку професійних та цифрових компетенцій працівників.



2. Стратегічна HR-модель, що поєднує планування ресурсів, управління талантами та адаптацію HR-стратегій до змін зовнішнього середовища.

3. Модель життєвого циклу працівника, що охоплює етапи рекрутингу, адаптації, розвитку та утримання персоналу.

4. Цифрова HR-модель, орієнтована на використання технологічних платформ, аналітики даних та штучного інтелекту для підвищення ефективності управління персоналом у цифровому середовищі [5, с. 350].

Застосування цих моделей дозволяє організаціям поєднувати розвиток людського капіталу з бізнес-цілями, забезпечуючи гнучкість та адаптивність у швидкозмінному цифровому середовищі. Водночас існує потреба у більш інтегрованих підходах, які б враховували специфіку фрагментованого ринку праці та нові форми зайнятості, що підкреслює актуальність подальшого дослідження [6, с. 285].

Цифрова фрагментація ринку праці означає процес його поділу на окремі сегменти та платформи, що створюються під впливом цифрових технологій, автоматизації та глобалізації трудових відносин. Вона проявляється у поширенні гнучких форм зайнятості, таких як дистанційна робота, короткострокові контракти, гіг-економіка та платформна зайнятість, що істотно змінює традиційну структуру ринку праці. Однією з ключових особливостей цифрової фрагментації є те, що працівники та роботодавці взаємодіють через цифрові платформи, що створює децентралізовану модель ринку, де стандартні трудові відносини часто замінюються контрактними або проєктними формами зайнятості [14, с. 119].

Цифрова фрагментація ринку праці є результатом взаємодії технологічних, соціальних, економічних та регуляторних чинників, які формують нові умови зайнятості. Для наукового розуміння цього явища важливо систематизувати основні драйвери та їх вплив на структуру ринку праці, що дозволяє оцінити ефективність управління людським капіталом у цифровому середовищі [2, с. 25]. У табл. 1 представлені ключові фактори формування цифрової фрагментації



ринку праці та приклади їх прояву у сучасних умовах.

Таблиця 1

Цифрова фрагментація ринку праці: драйвери та чинники формування

Драйвер	Зміст	Прояви на ринку праці
Технологічний прогрес	Поширення цифрових платформ, автоматизації та штучного інтелекту змінює традиційні процеси праці	Використання платформ для фрілансу (Upwork, Freelancer), автоматизація HR-процесів, чат-боти для підбору персоналу
Глобалізація та віддалена робота	Можливість працювати для міжнародних компаній без фізичної присутності підвищує мобільність і конкуренцію	Віддалена робота для ІТ-компаній, міжнародні проєктні контракти, мультикраїнні гіг-проєкти
Зміни в попиті на компетенції	Зростає значення цифрових навичок, аналітичних і креативних здібностей	Навички роботи з даними, програмування, цифровий маркетинг, управління платформними командами
Соціально-економічні чинники	Економічні кризи, пандемії та локальні коливання прискорюють перехід до гнучких форм зайнятості	Тимчасові контракти, короткострокові проєкти, збільшення кількості гіг-робіт
Регуляторне середовище	Відсутність стандартних правил або наявність нових цифрових норм впливає на децентралізацію ринку	Платформні працівники без трудових договорів, нові закони про віддалену зайнятість
Соціальні фактори	Зміна очікувань працівників щодо гнучкості, балансу робота/життя	Вибір короткострокових контрактів, фриланс як спосіб самореалізації, дистанційні команди

Джерело: сформовано авторами на основі [15, с. 102; 16, с. 534; 17, с. 334]

Цифрова фрагментація ринку праці є багатофакторним процесом, у якому технологічні інновації, глобалізація, зміни у попиті на компетенції та соціально-економічні чинники взаємодіють, формуючи нові форми зайнятості. Розуміння цих аспектів є критично важливим для розробки адаптивних стратегій менеджменту людського капіталу, здатних підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність організацій у цифровій економіці [1, с.67]. Для ефективного управління людським капіталом необхідно враховувати усі зазначені чинники та інтегрувати їх у стратегічні HR-моделі. Ці чинники створюють складну і динамічну структуру ринку праці, де традиційні підходи до управління персоналом стають недостатньо ефективними. Розуміння змісту та



особливостей цифрової фрагментації є критично важливим для розробки нових моделей менеджменту людського капіталу, адаптованих до умов цифрової економіки та гнучких форм зайнятості [5, с. 350].

Вплив цифрових технологій на трансформацію форм зайнятості є комплексним і багатовимірним: він створює нові можливості для гнучкої роботи, але водночас потребує переосмислення моделей управління людським капіталом та розробки стратегій адаптації працівників до динамічного цифрового середовища. Фрагментований ринок праці, який формується під впливом цифрових технологій, автоматизації та розвитку платформної економіки, створює для працівників і роботодавців нові умови взаємодії. З одного боку, ці умови відкривають значні можливості: підвищення гнучкості робочих графіків, доступ до глобальних ринків праці, розвиток цифрових та професійних компетенцій [13, с. 71]. З іншого боку, вони породжують низку ризиків, пов'язаних із нестабільністю зайнятості, високою конкуренцією, необхідністю постійного навчання та адаптації, а також труднощами в управлінні продуктивністю та корпоративною культурою. Аналіз цих можливостей і ризиків є важливим для формування ефективних стратегій менеджменту людського капіталу, здатних мінімізувати негативні наслідки цифрової фрагментації та максимально використовувати її потенціал [9].

Фрагментований ринок праці, що формується під впливом цифрових технологій, створює нові умови взаємодії працівників та роботодавців. Ці умови відкривають широкі можливості для гнучкої зайнятості, розвитку цифрових компетенцій і доступу до глобальних ринків праці, але водночас породжують низку ризиків, пов'язаних із нестабільністю, конкуренцією та управлінням продуктивністю [10, с. 1538]. Основні можливості та ризики, що виникають для обох сторін у сучасних цифрових умовах представлено у табл. 2.



Таблиця 2

Можливості та ризики для працівників і роботодавців у фрагментованому ринку праці

Суб'єкт	Можливості	Ризики
Працівники	Гнучкість та мобільність (віддалена робота, проєктна зайнятість). Доступ до глобального ринку праці. Розвиток цифрових компетенцій	Нестабільність зайнятості, короткострокові контракти. Підвищена конкуренція та необхідність постійного навчання. Психосоціальні виклики (стрес, вигорання, ізоляція)
Роботодавці	Оптимізація витрат (офіс, штат). Доступ до глобальних талантів. Швидке масштабування команд під проєктні потреби	Складність оцінки продуктивності віддалених працівників. Юридичні та регуляторні ризики. Ризик втрати корпоративної культури та залученості

Джерело: сформовано авторами на основі [18; 19, с. 55]

Фрагментований ринок праці створює багатовимірний простір, у якому потенційні вигоди взаємопов'язані з новими викликами. Ефективне управління людським капіталом у таких умовах потребує адаптивних HR-стратегій, інтеграції цифрових інструментів та підтримки розвитку компетенцій працівників [20, с. 347]. У сучасних умовах цифровізації управління людським капіталом стає все більше технологічно орієнтованим. Застосування HR-аналітики та цифрових платформ дозволяє установам ефективно керувати персоналом, оптимізувати кадрові процеси та збільшувати продуктивність працівників. Ці засоби охоплюють різні аспекти керування — від рекрутингу та навчання до оцінки результативності та залученості співробітників [14, с. 119]. Таблиця 3 систематизує сучасні практики цифрового HR, їхній зміст та ефекти для організації та працівників.

Таблиця 3

Сучасні практики управління людським капіталом у цифровому середовищі

Практика управління	Зміст	Ефекти для організації та працівників
HR-аналітика	Збір, обробка та аналіз даних про персонал для оцінки продуктивності, прогнозування потреб і	Обґрунтовані управлінські рішення. Підвищення ефективності та залученості працівників. Оптимізація витрат на персонал



	оптимізації HR-процесів	
Цифрові платформи рекрутингу	Онлайн-сервіси для пошуку, відбору та найму працівників	Прискорення процесів підбору персоналу. Доступ до глобальної бази талантів. Підвищення точності підбору
Онлайн-навчання та розвиток компетенцій	Платформи для дистанційного навчання та розвитку цифрових і професійних навичок	Підвищення кваліфікації працівників. Адаптація персоналу до змін ринку. Зростання продуктивності та конкурентоспроможності
Системи оцінки продуктивності та залученості	Інструменти для моніторингу роботи співробітників і мотивації команд	Ефективне управління віддаленими та гнучкими командами. Підвищення залученості та задоволеності працівників. Зменшення ризику втрати корпоративної культури
Інтегровані цифрові HR-системи	Платформи, що об'єднують рекрутинг, навчання, оцінку продуктивності та комунікації	Комплексне управління персоналом. Підвищення ефективності процесів HR. Стратегічний розвиток людського капіталу

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 22; 23, с. 269]

Аналіз сучасних практик управління людським капіталом у цифровому середовищі свідчить про значне підвищення ефективності та адаптивності організацій. HR-аналітика та цифрові платформи забезпечують більш точну оцінку продуктивності, розвиток компетенцій працівників і оптимізацію процесів рекрутингу та навчання. Водночас застосування таких технологій дозволяє організаціям стратегічно управляти людським капіталом в умовах фрагментованого ринку праці та цифрової економіки, мінімізуючи ризики та максимально використовуючи потенційні можливості для підвищення конкурентоспроможності [15, с. 102]. Сучасні практики управління людським капіталом у цифровому середовищі орієнтовані на інтеграцію HR-аналітики та цифрових платформ для підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності організацій. Це дозволяє не лише оптимізувати процеси управління персоналом, а й забезпечити стратегічний розвиток людського капіталу у контексті фрагментованого цифрового ринку праці.

У цифровому середовищі ринку праці традиційні вимоги до компетенцій працівників суттєво трансформуються. Основними новими компетенціями



стають цифрові навички, здатність працювати з аналітичними даними, володіння інструментами для віддаленої роботи, а також гнучкість, креативність і здатність до швидкої адаптації у динамічному середовищі. Крім того, значення набувають соціальні та комунікативні навички, здатність працювати в командах, які часто формуються на платформах гіг-економіки, та уміння ефективно управляти власним часом і ресурсами [24, с. 213].

У зв'язку з цим ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності людського капіталу стає безперервне навчання, яке дозволяє працівникам підтримувати актуальність професійних знань, розвивати нові цифрові компетенції та адаптуватися до швидкозмінних умов ринку праці. Інтеграція програм онлайн-навчання, тренінгів з розвитку цифрових навичок і платформ для самоосвіти дозволяє організаціям не лише підвищувати ефективність персоналу, а й формувати стійкий людський капітал, здатний забезпечувати стратегічну конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [19, с. 55]. Розвиток нових компетенцій і системне безперервне навчання стають стратегічним фактором успіху як для окремих працівників, так і для організацій в умовах цифрової фрагментації ринку праці.

У контексті цифрової фрагментації ринку праці ефективне управління людським капіталом потребує перегляду традиційних HR-процесів та впровадження інноваційних стратегій. Цифрова фрагментація ринку праці створює нові виклики та можливості для управління людським капіталом [22]. Ключові рекомендації, заходи їхнього впровадження та очікувані ефекти для організації та працівників систематизовано у табл. 4.

Таблиця 4

Напрями вдосконалення системи менеджменту людського капіталу в умовах цифрової фрагментації ринку праці

Напрями	Зміст	Очікувані ефекти
Інтеграція цифрових HR-платформ	Використання систем для рекрутингу, оцінки продуктивності, навчання та комунікацій	Централізоване управління персоналом. Підвищення прозорості та швидкості HR-процесів. Гнучка адаптація команд



Розвиток HR-аналітики	Збір і аналіз даних про персонал для оцінки ефективності та прогнозування потреб	Обґрунтовані управлінські рішення. Підвищення продуктивності. Виявлення стратегічних напрямів розвитку людського капіталу
Підтримка безперервного навчання	Організація онлайн-навчання, тренінгів, менторських програм для розвитку цифрових та адаптивних навичок	Підвищення кваліфікації та конкурентоспроможності працівників. Адаптація до змін ринку праці
Адаптивне управління гнучкими командами	Впровадження систем мотивації та оцінки продуктивності для віддалених і проєктних команд	Ефективне управління гнучкими командами. Підтримка корпоративної культури та залученості
Стратегічне планування людського капіталу	Визначення ключових компетенцій, прогнозування попиту на працівників, інтеграція HR-стратегій у бізнес-процеси	Підвищення стратегічної цінності HR. Оптимізація розвитку організації та персоналу

Джерело: сформовано авторами на основі [25, с.303]

Ефективне управління людським капіталом у цифровому середовищі потребує комплексного підходу. Впровадження цих заходів сприяє підвищенню залученості працівників, продуктивності та конкурентоспроможності організації, а також забезпечує її здатність швидко реагувати на зміни ринку праці й технологічне середовище. Ці рекомендації є практично значущим інструментом для формування стійкого та адаптивного людського капіталу [21]. Впровадження цих рекомендацій дозволяє організаціям оптимізувати процеси управління персоналом, підвищити продуктивність, залученість і конкурентоспроможність працівників, а також адаптуватися до викликів цифрової економіки та фрагментованого ринку праці.

У сучасних умовах цифрової економіки розвиток людського капіталу стає стратегічним фактором економічного зростання та конкурентоспроможності держави. Для забезпечення ефективного використання потенціалу працівників необхідна цілеспрямована державна політика, яка стимулює розвиток ключових компетенцій, підтримує інноваційні форми навчання та створює сприятливі умови для цифрової зайнятості [26].

Основними напрямками такої політики можуть бути:



1. Розвиток цифрових компетенцій та безперервного навчання – впровадження програм державного фінансування освіти та перепідготовки, стимулювання онлайн-навчання, створення центрів підвищення кваліфікації у сфері цифрових технологій.

2. Підтримка інноваційних форм зайнятості – законодавче забезпечення гнучких форм праці, гіг-економіки та платформної зайнятості, розробка регуляторних рамок для дистанційної та проєктної роботи.

3. Стимулювання розвитку HR-технологій та аналітики – підтримка впровадження цифрових платформ управління персоналом у державному та приватному секторах, розвиток аналітичних центрів для прогнозування потреб ринку праці [8, с. 87].

4. Захист прав працівників та соціальна підтримка – створення механізмів соціального страхування, гарантій зайнятості та програм підтримки працівників у випадку нестабільної зайнятості, характерної для цифрової економіки [21].

5. Інтеграція освіти, бізнесу та держави – стимулювання партнерств між освітніми закладами, підприємствами та державними установами для формування актуальних компетенцій і забезпечення потреб ринку праці [24, с. 213].

У сучасних умовах цифрової трансформації ринку праці дедалі більшого значення набуває переосмислення людського капіталу як багатовимірної категорії, що виходить за межі традиційного набору професійних знань і навичок. Його розвиток поступово набуває інклюзивного характеру, орієнтуючись на розширення участі різних соціальних груп в економічних процесах та максимальне використання їхнього потенціалу, зокрема осіб з особливими потребами, у системі ринкових відносин [27, с. 18]. Такий підхід дозволяє забезпечувати соціальну інтеграцію й рівність можливостей на ринку праці. Водночас це розширює традиційне розуміння управління людським капіталом, що особливо важливо в умовах цифрової фрагментації ринку праці. У результаті формується більш комплексна модель розвитку людського капіталу,



яка поєднує економічну ефективність, інклюзивність та довгострокову стійкість трудових ресурсів.

Розвиток людського капіталу також орієнтований на формування адаптивних і міждисциплінарних навичок, таких як критичне мислення, креативність, здатність працювати в мультидисциплінарних та віддалених командах. Значна увага приділяється безперервному навчанню та самоосвіті, включаючи онлайн-курси, корпоративні навчальні платформи та менторські програми, які забезпечують стійку конкурентоспроможність працівників у умовах швидких змін ринку праці. Іншою перспективою є розширення гнучких і платформних форм зайнятості, що дозволяє залучати висококваліфіковані кадри на проєктній основі, оптимізувати витрати організацій і підвищувати мобільність трудових ресурсів [25, с. 303]. Цифрові платформи для управління персоналом, HR-аналітика та автоматизовані інструменти моніторингу продуктивності стають невід'ємною складовою стратегій розвитку людського капіталу. У перспективі розвиток людського капіталу в цифровій економіці буде визначатися здатністю працівників і організацій адаптуватися до технологічних інновацій, інтегрувати нові форми навчання та підвищувати власну продуктивність, що забезпечить стратегічну конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Висновки. Таким чином, цифрова фрагментація ринку праці формує нові умови для взаємодії працівників і роботодавців. Ефективне управління в таких умовах вимагає нових підходів до HR-стратегій та цифрової трансформації процесів. Сучасні практики управління людським капіталом у цифровому середовищі, зокрема використання HR-аналітики та цифрових платформ, дозволяють організаціям підвищувати продуктивність, залученість та адаптивність персоналу, а працівникам – розвивати цифрові компетенції та професійну мобільність. Вдосконалення систем менеджменту людського капіталу повинно включати інтеграцію цифрових HR-платформ, розвиток HR-аналітики, підтримку гнучких команд, безперервного навчання та стратегічного



планування компетенцій. Це забезпечує ефективне управління персоналом в умовах цифрової економіки.

Перспективи розвитку людського капіталу у цифровій економіці пов'язані з інтеграцією цифрових технологій, платформної зайнятості, що дозволяє організаціям та працівникам залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку праці.

Список використаних джерел

1. Комарницька Г., Комарницький І. Трансформація людського капіталу в умовах цифровізації праці та розвитку інтелектуальних технологій. *Фінансовий простір*. 2025. №3 (57). С. 67-77.

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.3\(57\).2025.677677](https://doi.org/10.30970/fp.3(57).2025.677677)

2. Гурман О. М. Цифровізація економіки та її вплив на функції hr-маркетингу. *Трансформаційна економіка*. 2025. №1 (10). С. 25-30.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-4>

3. Ковальчук О., Содома Р., Павліш Т. HR-менеджмент та HR-стратегії в IT-аутсорсингу та фриланс-проектах в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-111>

4. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. №12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> (дата звернення: 08.04.2026)

5. Дмитрієв Є. Трансформація людського капіталу та зайнятості в економіці праці індустрій нових шаблів. *Вчені записки*. 2025. Вип. 39. С. 350–360. URI: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51977> (дата звернення: 08.04.2026)

6. Гук Л. П. Платформна зайнятість як інструмент подолання дефіциту робочої сили та розвитку людського капіталу. *Бізнесінформ*. 2024. №8. С.285–292. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-285-292>



7. Amin M. R. Exploring the Evolution of Human Resource Management in the Gig Economy: A Systematic Analysis. *Business & Social Sciences*. 2025. Vol. 3(1). Pp.1-8,10243. URL: <https://publishing.emanresearch.org/Journal/Abstract/business-3110243> (дата звернення: 08.04.2026)
8. Lankanath R.K.M. Human Resource Management in the Gig Economy: A Critical Review of Integration and Performance Management Strategies for a Contingent Workforce. *Research Journal in Business and Economics*. 2025. Vol.3(3). Pp. 87-102. DOI: 10.61424/rjbe.v3.i3.561
9. Wang J., Gao Q., Zhang, R. Gig economy and its impact on individual employment: an empirical analysis. *Humanit Soc Sci Commun*. 2025. Vol. 12, 1703. URL:<https://doi.org/10.1057/s41599-025-05970-x> (дата звернення: 08.04.2026)
10. Shaiwalini S., Patnaik S. Unpacking the gig economy: key enablers and barriers for gig work – a systematic review and future research directions. *Personnel Review*. 2025. Vol. 54 No. 6 pp. 1538–1566. doi: <https://doi.org/10.1108/PR-09-2024-0829>
11. Gong T. Algorithmic management and gig workers: engagement, exhaustion and citizenship behavior. *Management Decision*. 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. URL:<https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0111> (дата звернення: 08.04.2026)
12. Завгородній А. О. Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-23>
13. Перегудова Т. Зайнятість у сфері цифрових платформ у контексті гідної праці. *Економіка України*. 2025. №68. 2 (759). С. 71-85. URL:<https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2025-02-4/2025-02-4> (дата звернення: 08.04.2026)
14. Задорожний Б.Ю. Правове регулювання гіг-праці в Україні в контексті європейської інтеграції. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2025. Випуск 91: частина 5. С. 119-127. DOI



<https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.91.5.17>

15. Кохан В. П. Платформи цифрової праці як тренд ринку праці. *Конституційні засади розвитку інноваційного суспільства*: зб. наук. пр. за матеріалами інтернет-конференції, 25 червня 2021 року. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. С. 102-107. URL:<https://openarchive.nure.ua/handle/document/17449> (дата звернення: 08.04.2026)

16. Кирильчук О.В., Красота О.В. Структурні трансформації людського капіталу в умовах розвитку цифрових платформ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2026. Том 1 №19. С. 534-544. DOI: <http://doi.org/10.32750/2026-0146>

17. Крутилін С. Платформні бізнес-моделі як рушій цифровізації економіки та трансформації ринку праці. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №3 (54). С. 334-341. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-51>

18. Дмитрієв Є. Є. Особливості функціонування сучасного ринку праці в умовах розвитку економік нових щаблів. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-15>

19. Атаманюк Р. Ф. Ринок праці України: проблеми та можливості їх вирішення. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 1 (271). С.55-65. DOI: [10.32752/1993-6788-2024-1-271-55-65](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-271-55-65)

20. Кірдан О.П., Чвертко Л.А. HR-аналітика в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 208. С. 347-353. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.347-353>

21. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>

22. Христуненко О., Просович О. Вплив цифрової трансформації на ринок праці. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-100>



23. Кобець Д. Інтегровані мобільні додатки в автоматизації HR-процесів. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №1. С. 269–274. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-40>

24. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213-238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>

25. Усенко О. Людський капітал як фактор економічного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №1. С. 303–309. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-40>

26. Голубєв О. В. Розвиток людського капіталу в контексті сучасних викликів для української економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.58>

27. Паймаш Г. В. Маркетинг людського потенціалу людей з особливими потребами. *Вісник Національного технічного університету “ХПІ” (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків : НТУ “ХПІ”. 2023. № 5. С. 18-22. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71456> (дата звернення: 08.04.2026)