

УДК 349.2

DOI: <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-50-2-134-145>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ: КЛЮЧОВІ НАВИЧКИ, КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ

Котова Л.В., Севост'янова К.А.

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE LABOR MARKET: KEY SKILLS, COMPETENCIES, AND TRENDS IN EMPLOYEES' PROFESSIONAL DEVELOPMENT

Kotova L. V., Sevostianova K. A.

У статті здійснено аналіз ключових навичок, компетентностей та тенденцій професійного розвитку працівників в умовах сучасної цифрової трансформації. Авторки акцентують увагу на тому, що цифровізація кардинально змінює ринок праці, створюючи нові виклики та можливості. Зокрема, підкреслено, що успішний «працівник нового типу» повинен володіти не лише професійними (hard skills), але й гнучкими (soft skills), а також цифровими, когнітивними та соціально-емоційними навичками. Наголошується на переході від концепції «навчання протягом життя» до «навчання протягом кар'єри», що свідчить про необхідність безперервного професійного розвитку. Окрему увагу приділено аналізу проблем правового регулювання та мотивації професійного розвитку працівників в Україні, а також важливості підтримки та реінтеграції на ринку праці певних соціальних груп, зокрема ВПО, мігрантів ветеранів війни. Робиться висновок, що створення програм адаптації, що надають необхідні ресурси та підтримку, є важливим завданням для суспільства та бізнесу, що дозволить ветеранам успішно повернутися до цивільного життя та сприятиме розвитку національної економіки.

Ключові слова: цифровізація, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), штучний інтелект (ШІ), працівник, правове регулювання, вдосконалення законодавства, професійний розвиток, роботодавець, трудове право, трудові права працівників, трудові правовідносини, ринок праці, цифрові навички, цифрова трансформація.

Постановка проблеми. У сучасному світі цифрова трансформація стає рушійною силою змін на ринку праці, впливаючи на структуру зайнятості, вимоги до кваліфікації та стратегії розвитку персоналу. Цей процес передбачає інтеграцію цифрових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), великі дані та автоматизація, у повсякденну роботу, що призводить до створення нових професій та

зникнення традиційних. Основна ідея полягає в тому, що для успішної адаптації працівники повинні розвивати не лише технічні навички, але й комбінацію цифрових, когнітивних та соціально-емоційних компетенцій, які забезпечують гнучкість і стійкість у динамічному середовищі.

Згідно з прогнозами, до 2030 року технологічні інновації та зелений перехід

створять мільйони нових робочих місць, але також призведуть до зростання посад, з акцентом на навички, пов'язані з ІІІ та цифровою грамотністю. Це підкреслює необхідність постійного професійного розвитку для забезпечення конкурентоспроможності як окремих працівників, так і економік в цілому [1]. Також очікується, що трансформаційним буде прогрес у технологіях, зокрема у сфері штучного інтелекту та обробки інформації (86%), робототехніки та автоматизації (58%), а також виробництва, зберігання та розподілу енергії (41%) [1].

Актуальність професійного зростання зумовлена двома основними факторами: технологічним прогресом та зростанням попиту на компетентних фахівців. Тому розвиток персоналу стає важливою частиною управління, яка допомагає організаціям ефективно реагувати на виклики ринку та економічні зміни. Важливо зробити акцент, що швидкі зміни в глобальному ринку праці, де цифровізація не лише оптимізує процеси, але й створює нові виклики, такі як дефіцит кваліфікованих кадрів та зростання нерівності [1].

Всі ці фактори вказують на необхідність аналізу цієї важливої сфери - професійного розвитку працівників. Тому, **метою статті** є дослідження ключових навичок, компетентностей та тенденцій професійного розвитку працівників у сучасному цифровому світі, а також надання пропозицій щодо удосконалення правового регулювання цього питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підґрунтям цієї наукової статті стали теоретико-прикладні дослідження таких вчених як: Л.В. Балабанова, А.С. Барський, А.Д. Бергер, Л. Вакарюк, С.В. Венедіктов, К.О. Голікова, А. Грін, А.Ю. Донцова, О.І. Драган, С.В. Дудко, Т.П. Збрицька, Н. Жиденко, О.М. Кримська, О.В.

Крушельницька, І.В. Лагутіна, О.Є. Луценко, А.О. Мізюк, К. Петерсон, С. Престон, Г.О. Савченко, О.В. Сардак, М.С. Татаревська, Ю. Чалюк, О.М. Ярошенко та ін., які присвячені як правовим засадам функціонування системи професійного розвитку працівників в Україні, так і аналізу окремих форм забезпечення професійного зростання працівника, або професійному розвитку окремих категорій працівників, у тому числі, державних службовців.

Виклад основного матеріалу. За даними Всесвітнього економічного форуму, у 2025 році технології стануть основним фактором трансформації праці, перевищуючи вплив економічних та демографічних змін. Цифрова трансформація радикально змінює характер праці, переходячи від рутинних завдань до креативних та аналітичних ролей. Автоматизація може ліквідувати мільйони посад, але створити нові, пов'язані з даними, кібербезпекою та ІІІ.

Так, у Європі, наприклад, понад 40% працівників вже стикнулися з заміною технологій на робочому місці, що вимагає, у тому числі, швидкого набуття цифрових навичок. У Звіті Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) вказується, що попит на цифрові професії зростає, але вузькі місця в навичках, таких як аналіз даних та програмування, перешкоджають інноваціям [2]. Також можна констатувати брак цифрових компетентностей та навичок серед населення певних груп, що гальмує повну інтеграцію в глобальну економіку, роблячи професійний розвиток стратегічним пріоритетом. В Україні ситуація ускладнена воєнними викликами, хоча цифровий сектор й демонструє певну стійкість та збільшення експорту ІТ-послуг.

Зазначимо, що вже багато країн ЄС реагують на ці трансформації й розробили та впровадили компенсаційні програми навчання та підготовки, активно сприяючи

цифровій інклюзії та доступу до інформаційно-комунікаційним технологіям (ІКТ), щоб компенсувати виключення певних категорій громадян із використання ІКТ та цифрових технологій. Ці програми, однак, переважно стосуються розвитку базових цифрових навичок, а недавні закордонні дослідження (зокрема, Т. Бергера, К. Фрея, 2016) показують, що розвинені цифрові навички, особливо програмування та написання коду, незабаром стануть основними вимогами для працевлаштування [3]. Навіть зараз, працівники, які використовують розвинені ІКТ/цифрові навички на роботі, мають погодинну оплату праці приблизно на 3,7% вищу, ніж ті, хто використовує лише базові ІКТ/цифрові компетентності [4].

У контексті цього, можна висувати, що ключові компетентності еволюціонують, і сьогодні традиційні *hard skills* (професійні, у тому числі, технічні навички) доповнюються *soft skills* (м'якими навичками), такими як критичне мислення, креативність, емпатія та адаптивність. На нашу думку, тільки поєднання цифрових, когнітивних, соціально-емоційних компетентностей дозволяє успішно адаптуватися до динамічного середовища та забезпечити певну гнучкість та стійкість працівників.

В.І. Гніденко наголошує, що під впливом цифровізації та гнучких форм зайнятості для «працівника нового типу», окрім професійних знань (*hard skills*), критично важливими стають особистісні якості (*soft skills*). Такі працівники вирізняються адаптивністю, мобільністю, креативністю, емпатією, критичним мисленням, емоційним інтелектом та когнітивною гнучкістю [5, с. 4]. Вчені також вказують, що *soft skills* підвищують конкурентоспроможність на ринку праці, а їх високий рівень корелює з кращою адаптацією до змін, гнучкістю поведінки та нижчим

рівнем тривоги, депресії та самотності [6], [7]. Дослідження McKinsey переконливо показує, що до 2030 року попит на соціально-емоційні навички зросте у розвинених економіках, оскільки вони дозволяють ефективно співпрацювати з технологіями [8]. Тобто, *soft skills* (м'які навички) стають основою для «працівника нового типу», здатного інтегруватися в нові гібридні робочі процеси.

Також статистичні данні свідчать, що в Європейському Союзі 6-12% вакансій вимагають цифрових навичок, і цей показник зростає, але 42% громадян не володіють ними на достатньому рівні [9].

Розуміючи існуючий цифровий розрив, де брак навичок призводить до втрат продуктивності та необхідність оволодіння населенням цифровими технологіями, в Україні інтенсивно впроваджуються програми навчання та підготовки, які спрямовані на розвиток цифрової інклюзії та доступу до цифрових технологій. Так, Міністерство цифрової трансформації започаткує починаючи з 2019 р. програми на кшталт Diia.Education, IT-студії та CDTO Campus. Дія.Освіта (Diia.Education) [10] – це національна едьютейнмент освітня платформи актуальних знань та навичок, яка має на меті підвищення цифрової грамотності населення. Ці програми, орієнтуючись на доступність, навчання впродовж життя та відповідність міжнародним стандартам створюють новий рівень у сфері цифрової освіти та державних технологій (GovTech) в Україні.

З 2021 р. в Україні була впроваджена Рамка цифрових компетентностей [11], яка розроблена відповідно до європейської методології DigComp 2.1, що стало важливим кроком в адаптації розвитку цифрових навичок до унікального соціально-економічного контексту України, сприянні трансформації ринку праці та підвищенні загальної якості життя.

Також необхідно зазначити, що з 2012 р. в Україні регулюється питання професійного розвитку працівників, саме Закон України «Про професійний розвиток працівників» визначає мету державної політики у сфері професійного розвитку працівників, а саме - підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками [12, ст. 2]. Прийняття цього закону сприяло вирішенню низки проблем, встановивши чітку та системну концепцію професійного розвитку працівників, визначивши його мету, принципи та основні напрями. Закон також поклав на роботодавців відповідальність за професійний розвиток персоналу, а залучення профспілок та організацій роботодавців до цього процесу забезпечило врахування інтересів усіх сторін. Крім того, в законі було дано визначення «професійного розвитку працівників» як цілеспрямованого процесу набуття ними нових знань, умінь і навичок для ефективного виконання трудових функцій і кар'єрного зростання [12].

Для всебічного аналізу даної проблеми необхідно звернутися до наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Проведений аналіз позицій вчених (А.Ю. Донцової [14, с. 73], О.В. Крушельницької [15], Т.П. Збрицької, Г.О. Савченко, М.С. Татаревської [16, с. 87]) щодо професійного розвитку працівників дозволяє зробити висновок, що всі вони мають єдність думки щодо багатогранності цього процесу, який охоплює як індивідуальні, так і організаційні аспекти. Цей процес є необхідною умовою успішного функціонування сучасних підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності. Професійний розвиток працівників не обмежується лише набуттям нових знань, а

передбачає також розвиток особистих якостей, навичок та здібностей. Зазначимо, що вчені дають визначення цієї категорії через певні основні характеристики: по-перше, вказуючи на те, що це або комплекс/сукупність заходів, або процес/безперервний, або сфера певного спрямування (на цей аспект визначення не мають єдиної думки); по-друге, уточнюють спрямування – набуття/оновлення/отримання нових професійних знань, навичок та розвиток здібностей працівників до навчання (мають схожі позиції); по-третє, виокремлюють мету, а саме - виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад, або якісне виконання більш складних трудових завдань, підвищення ефективності діяльності підприємства, конкурентоспроможності продукції або послуг, що надаються споживачами (на цей аспект не мають єдиної думки) [17, с. 143]).

Важливість професійного розвитку підкреслюється також у дослідженнях зарубіжних науковців, які демонструють його позитивний вплив на розвиток суспільства в цілому. Так, працівники з більшою ймовірністю відчувають себе цінними, якщо організації приділяють увагу їхнім кар'єрним потребам [18]. Вчені зазначають, що успіх організації залежить від продуктивності її працівників, тому необхідно аналізувати чинники, які впливають на задоволеність працівників і, відповідно, підвищують продуктивність [19]. Продуктивність організації визначається залученістю та задоволеністю працівників [20].

Глобалізація та зростання економіки знань, що швидко змінюється, означають, що людям необхідно підвищувати свою кваліфікацію впродовж усього дорослого життя, щоб справлятися з сучасним життям, як на роботі, так і в приватному житті. Сьогодні в мінливому технологічному всесвіті існує все важливіша базова навичка:

здатність навчатися та адаптуватися до необхідних нових навичок та навчання (OECD, 2007) [21].

А. Green вказує, що «навчальне суспільство» - це бачення суспільства, де існують визнані можливості для навчання для кожної людини, незалежно від того, де вона знаходиться і скільки їй років [22]. Як стверджує S. Walters [23], наша планета не виживе, якщо вона не буде навчальною планетою, а сталий розвиток буде досягнуто через навчання впродовж усього життя.

Навчання впродовж життя стає невід'ємним елементом стійкості, забезпечуючи адаптацію до швидких змін, як у технологічному, так і в соціальному контексті. Актуальність професійного розвитку підсилюється в умовах глобальних змін, таких як цифровізація, автоматизація та наслідки пандемії COVID-19. Ці явища не лише змінили ринок праці, але й підвищили вимоги до кваліфікації працівників. Як зазначено у міжнародних документах, зокрема Конвенції МОП № 142 про професійну орієнтацію і професійне навчання, держави зобов'язані забезпечувати умови для неперервної освіти та розвитку навичок працівників упродовж усього їхнього трудового життя. Це положення підтверджує необхідність гармонізації національного законодавства України з міжнародними стандартами.

Під впливом цифровізації фокус у професійному розвитку працівників зміщується від вузькоспеціалізованих технічних умінь до інтеграції цифрових, когнітивних та соціально-емоційних навичок. Головна мета - підготувати фахівців до середовища, де технології не просто доповнюють роботу, а органічно вплітаються в неї, вимагаючи безперервного навчання та гнучкої адаптації. Це підкреслює необхідність розвивати не тільки інструментальні знання,

але й ширші компетенції для ефективної взаємодії з динамічним цифровим світом.

У когнітивній сфері акцент робиться на аналізі інформації, прийнятті рішень, критичному мисленні та розв'язанні складних завдань, а також на мета-навичках, таких як швидке навчання, адаптивність, самоконтроль і управління часом.

Цифрові компетентності охоплюють не лише базову комп'ютерну грамотність, але й глибші аспекти, а саме - роботу з хмарними сервісами та інструментами для колаборації (Google Workspace, Microsoft 365), системами управління проектами (Trello, Asana), аналізом даних.

Соціально-емоційні навички набувають ще більшої ваги, оскільки автоматизація звільняє людей від рутини, роблячи акцент на комунікації (включаючи цифрову), емоційному інтелекті, командній співпраці, лідерстві та креативності. Ці якості допомагають знаходити інноваційні рішення в умовах стрімких змін, підкреслюючи людський фактор як ключовий у технологічному середовищі.

На нашу думку, цифрова трансформація вимагає переорієнтації професійного розвитку на комбіновані компетенції, стратегії lifelong learning та правові реформи. Для України це шанс на модернізацію, з урахуванням міжнародного досвіду, для створення конкурентоспроможної економіки в цифрову еру.

В наукових колах превалює думка, що професійний розвиток працівника – це невід'ємна частина корпоративної культури. Коли організація створює атмосферу, де працівники мають можливість навчатися і розвиватися, це сприяє підвищенню лояльності та залученості. Інвестуючи в професійний розвиток, компанії демонструють свою турботу про власних співробітників та готовність до змін. Це, в свою чергу, позитивно впливає на репутацію

компанії як привабливого роботодавця [24]. А працівники, в свою чергу, шукають можливості для підвищення своїх знань і кваліфікації, прагнуть належати до культури, яка сприяє їхньому зростанню, і бажають робити вагомий внесок у розвиток своїх колег та компанії [20]. У дослідженні, проведеному SHRM, майже половина працівників повідомили, що можливості професійного розвитку є дуже важливими для їхньої задоволеності роботою [25]. Дослідження також показало, що наявність таких можливостей має вирішальне значення для утримання кадрів, оскільки задоволеність роботою безпосередньо пов'язана з лояльністю кадрів [25].

Методи професійного розвитку є різноманітними, і їх вибір залежить від потреб організації та працівників. Серед них – класичне навчання, тренінги, наставництво, менторство, реалізація проектів та самоосвіта. Існують також інші успішні методики, такі як доручення співробітникам самостійної роботи над певними проектами. Професійний розвиток працівників - запорука успіху та конкурентоспроможності організації. Він покращує працездатність і результативність праці через розширення навичок та компетенцій. Навчені та кваліфіковані співробітники здатні більш результативно виконувати свої обов'язки, що позитивно впливає на загальні результати компанії.

Професійний розвиток також сприяє покращенню комунікаційних навичок співробітників, розвитку навичок ефективного спілкування, управлінню конфліктами та співпраці, що є ключовим для успішної роботи в колективі та взаємодії з клієнтами і партнерами. З постійними змінами всередині та поза організацією професійний розвиток допомагає співробітникам розвивати навички адаптації, бути гнучкими та пристосовуватися до нових

умов роботи. Це робить компанію більш конкурентоспроможною та успішною на ринку. Професійний розвиток співробітників також сприяє розвитку лідерських якостей, навичок управління, мотивації та натхнення інших співробітників, що важливо для формування міцної та ефективної команди.

Загалом, професійний розвиток співробітників невід'ємно пов'язаний зі стратегією управління персоналом в організації. Він сприяє покращенню продуктивності, залученню та утриманню талантів, вдосконаленню комунікації, адаптації до змін та розвитку лідерських якостей.

Крім законодавчих ініціатив, важливим є розвиток культури навчання в організаціях. Створення умов для навчання та підвищення кваліфікації має стати не лише правом, але й обов'язком роботодавців. Такі ініціативи, як запровадження корпоративних університетів, системи менторства та регулярних тренінгів, дозволяють створити середовище, сприятливе для розвитку працівників.

Л.В. Балабанова та О.В. Сардак підкреслюють важливість професійного розвитку персоналу для підвищення конкурентоспроможності підприємств та зазначають, що управління персоналом є ключовим елементом у системі менеджменту підприємства, а професійний розвиток співробітників сприяє досягненню стратегічних цілей організації [26]. Таким чином, професійний розвиток співробітників є актуальним та необхідним елементом успішної діяльності сучасних організацій, що забезпечує їхню адаптивність, ефективність та конкурентоспроможність на ринку праці.

Професійний розвиток працівників є однією з ключових гарантій, закріплених у трудовому законодавстві України, однак його реалізація супроводжується низкою проблем, які обмежують можливості працівників у підвищенні кваліфікації та розвитку навичок.

Однією з головних проблем є недостатнє нормативно-правове регулювання. Хоча право на професійний розвиток закріплено у статті 201 Кодексу законів про працю України та Законі України «Про професійний розвиток працівників», механізми його реалізації залишаються недостатньо визначеними. Відсутність чітких зобов'язань роботодавців, фінансових механізмів підтримки та санкцій за порушення цього права створює правову невизначеність, яка перешкоджає ефективному здійсненню цього права.

Ще одним аспектом є недостатня мотивація роботодавців інвестувати у навчання своїх працівників. Страх втрати працівника після його навчання є одним із стримуючих факторів. Це підкреслює необхідність розробки податкових пільг чи інших механізмів, які б стимулювали роботодавців вкладати кошти у професійний розвиток персоналу. Водночас деякі працівники також не мають мотивації для навчання через відсутність чітких перспектив кар'єрного зростання, страх перед новими технологіями або брак підтримки з боку роботодавців.

Крім того, глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19, економічні кризи чи воєнний стан, створюють додаткові перешкоди для реалізації права на професійний розвиток. У кризових умовах компанії часто скорочують витрати на навчання, що погіршує доступ до професійного розвитку саме тоді, коли працівникам найбільше потрібні нові навички для адаптації до змін.

Для вирішення цих проблем необхідно вдосконалити нормативно-правове регулювання, деталізувавши обов'язки роботодавців щодо організації навчання, механізми фінансування та контролю. Розробка державної стратегії професійного розвитку має передбачати підтримку працівників у всіх регіонах та галузях,

забезпечення рівного доступу до якісного навчання. Запровадження податкових пільг для роботодавців, які інвестують у розвиток персоналу, стимулюватиме їх до створення програм підвищення кваліфікації. Інформаційні компанії сприятимуть підвищенню обізнаності працівників про важливість професійного розвитку. Отже, ефективне вирішення проблем, пов'язаних із правом на професійний розвиток, потребує комплексного підходу, що включає законодавчі зміни, активну державну політику, фінансову підтримку та формування культури навчання. Це забезпечить підвищення конкурентоспроможності працівників на ринку праці, зростання продуктивності праці та економічний розвиток країни.

Право на професійний розвиток є фундаментальним аспектом трудових прав працівників, забезпечуючи їхню здатність адаптуватися до змін на ринку праці та підвищувати свою кваліфікацію. Однак, реалізація цього права супроводжується низкою проблем, які потребують уваги як законодавців, так і роботодавців.

Однією з ключових проблем є недостатнє правове регулювання та фрагментарність законодавства у сфері професійного розвитку. Крім того, як зазначає О.Є. Луценко, на практиці механізми реалізації права на професійне навчання часто дають збої. Незважаючи на законодавчі гарантії збереження посади та заробітної плати на час навчання, нерідко службовцям відмовляють у їх збереженні, що демотивує працівників до підвищення кваліфікації [27].

Також варто відзначити відсутність конкуренції між державними та недержавними освітніми установами за право отримання державного замовлення на професійну підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців. Це призводить до зниження якості освітніх

послуг та обмежує можливості для працівників обирати найбільш підходящі програми навчання [27].

В умовах постійних трансформацій у системі підприємництва та непередбачуваних змін, професійний розвиток персоналу стає ще більш актуальним. Як зазначають О.І. Драган, А.Д. Бергер та А.О. Мізюк, провідні компанії-роботодавці усвідомлюють важливість підтримання професійного розвитку співробітників, зокрема удосконалення їх soft і hard skills, а також здійснення перекваліфікації відповідно до вимог діджиталізації бізнесу [28].

Отже, для ефективної реалізації права на професійний розвиток необхідно вдосконалювати законодавчу базу, забезпечувати належні умови для навчання та створювати стимули для працівників до безперервного професійного зростання. Право на професійний розвиток є важливим елементом системи трудових прав, яке забезпечує працівникам можливість підвищувати кваліфікацію, здобувати нові знання та адаптуватися до змін на ринку праці. Водночас реалізація цього права відбувається у межах певних обмежень, зумовлених правовими, організаційними та економічними факторами, що впливають на його ефективність.

Реалізація права на професійний розвиток обмежена фінансовими, організаційними та законодавчими труднощами. Роботодавці часто не інвестують у навчання через нестачу ресурсів або ризик втрати кадрів, а працівники не завжди можуть дозволити собі самостійне навчання. Фрагментарність норм і відсутність чітких механізмів реалізації погіршують ситуацію. Межі цього права визначаються інтересами роботодавця та законодавчими обмеженнями: навчання має відповідати виробничим потребам, а роботодавець може обмежувати доступ, якщо це зашкодить процесу.

Законодавство також передбачає компенсацію витрат на навчання у випадку дострокового розірвання договору з ініціативи працівника.

Крім того, соціально-економічні чинники (кризи, пандемії, війна) також впливають на можливості реалізації цього права, зміщуючи пріоритети на збереження робочих місць. Обмеження трудових прав, за словами Л. Вакарюк, необхідні для балансу інтересів працівників, роботодавців та суспільства в умовах обмежених ресурсів [29]. Водночас В. Венедіктов підкреслює, що професійне навчання є не лише правом, а й обов'язком працівників, який має узгоджуватися з інтересами роботодавця та суспільства [30, с. 78].

Таким чином, право на професійний розвиток є важливим інструментом підвищення кваліфікації працівників та адаптації до нових умов ринку праці, але його реалізація потребує вдосконалення. Для цього необхідно усунути прогалини у законодавстві, розробити стимули для роботодавців, а також враховувати соціально-економічні реалії. Баланс між правами працівників та інтересами роботодавців сприятиме стабільності трудових відносин і розвитку ринку праці [17, с. 150].

Висновки. Підсумовуючи зазначимо, що професійний розвиток працівників - це цілеспрямований процес, головною метою якого є формування конкурентоспроможного фахівця з рівнем знань, навичок та компетентностей, що відповідають сучасним вимогам ринку праці та запитам роботодавців. Аналіз європейського та українського ринків праці дозволив виділити основні тенденції у цій сфері.

Постійне навчання стає життєвою необхідністю, адже знання швидко застарівають, вимагаючи від працівників безперервного оновлення hard та soft skills. Якщо раніше акцент робився на технічних навичках (hard skills), то зараз зростає попит

на м'які навички (soft skills), такі як критичне мислення, креативність, адаптивність та емоційний інтелект. Ці навички дозволяють ефективно працювати в команді та швидко реагувати на зміни. Одночасно набуває актуальності гнучкість як з боку працівників, так і з боку роботодавців, що передбачає готовність до швидкої адаптації, перекваліфікації та впровадження нових форм зайнятості.

Професійний розвиток є критично важливим для особистісного зростання, ефективності компаній та успішної адаптації до мінливого ринку праці. Замість традиційного «навчання протягом життя» ми переходимо до концепції «навчання протягом кар'єри», що підкреслює безперервність цього процесу [31, с. 385]. Інвестування в якісну освіту та навчання, як для молоді, так і для дорослих, є чинником підвищення рівня кваліфікації та конкурентоспроможності робочої сили. Роботодавці, вкладаючи кошти у розвиток своїх працівників, не лише зберігають кадровий склад, а й уникнуть значних витрат на пошук та найм нового персоналу. Цей підхід також відкриває працівникам можливості для кар'єрного зростання.

Особливе значення в сучасних українських реаліях набуває підтримка та реінтеграція ветеранів війни на ринку праці. Поява великих соціальних груп - внутрішньо переміщених осіб, мігрантів та військовослужбовців, які демобілізувалися, - створює нові виклики та визначає необхідність розробки спеціальних інклюзивних програм. Створення таких програм адаптації, що надають необхідні ресурси та підтримку, є важливим завданням для суспільства та бізнесу. Це дозволить ветеранам успішно повернутися до цивільного життя та сприятиме розвитку економіки.

Література:

1. World Economic Forum URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/> (дата звернення 27.07.2025)
2. Skills for the Digital Transition, OECD, 19 October 2022 URL: https://www.oecd.org/en/publications/skills-for-the-digital-transition_38c36777-en.html
3. Berger, T., Frey, C.B. Structural transformation in the OECD: digitalisation, deindustrialisation and the future of work. OCDE social, employment and migration working papers, 2016. № 193. Paris: OECD Publishing.
4. Cedefop. Insights into skill shortages and skill mismatch: learning from Cedefop's European skills and jobs survey. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series, 2018, № 106.
5. Гніденко В.І. Правове регулювання гнучких форм зайнятості. Дис. на здоб. ...к.ю.н., Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 283 с.
6. Wyczawski B. Особистісні риси працівника в ефективному функціонуванні. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології", 2019. (26). <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2014-26.%p>
7. Starostka E., [www. psychologia.net.pl](http://www.psychologia.net.pl) за Strelau, 2002
8. McKinsey We're all techies now: Digital skill building for the future, July 14, 2025 URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/we-are-all-techies-now-digital-skill-building-for-the-future> (дата звернення 27.07.2025)
9. AI: Why everyone's talking about the promise and risks of this 'powerful wild beast'. World Economic Forum URL: <https://www.weforum.org/stories/2022/11/digital-skills-labour-market-future/>
10. Дія.Освіта (Diia.Education) URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення 27.07.2025)
11. Рамка цифрових компетентностей для громадян України https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/%D0%9E%D0%A0%20%D0%A6%D0%9A.pdf

12. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
13. Чалюк Ю. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації економіки. *Підприємництво та інновації*. 2023. (26), 70-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.11>.
14. Донцова А.Ю. Професійний розвиток як умова зростання конкурентоспроможності персоналу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна*. 2014. № 5. С. 71–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_5_13
15. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: <https://library.if.ua/book/45/3084.html>
16. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>
17. Севост'янова К.А. Права працівників в сучасних умовах: правове регулювання та обмеження. Дис. на здоб. ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право». СХУ ім. В. Даля, МОН України, Київ, 2025. URL: https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/disertats-ya_sevostyanova-k.pdf (дата звернення 27.07.2025)
18. Ostroff, C. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 1992. 77(6). 963-974. URL: <https://doi.org.library.saintpeters.edu/10.1037/0021-9010.77.6.963>
19. Preston C. Council post: Promoting employee happiness benefits everyone. *Forbes*. Retrieved January 1, 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/12/13/promoting-employee-happinessbenefits-everyone/?sh=775fca54581a>
20. Osborne S., Hammoud M. Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 2017. 16 (1), 4.
21. OECD. Qualifications and Lifelong Learning. 2007. p.1. Organization for Economic Co-operation and Development, Policy brief. URL: www.oecd.org/dataoecd/10/2/38500491.pdf
22. Green A. The many faces of lifelong learning: recent education policy trends in Europe. *Journal of Education Policy*, 2002, 17 (6), 611-626
23. Walters S. (2010). The planet will not survive if it's not a learning planet: sustainable development within learning through life. *International journal of lifelong education*, 29(4), 427-436.
24. Cox D., Thomson-DeVeaux A. Millennials are leaving religion and not coming back. *FiveThirtyEight*, 2019. URL: <https://fivethirtyeight.com/features/millennialsare-leaving-religion-and-not-coming-back/>
25. Lee C., Ng H., Mulvey T., Coombs J., Esen E., Alonso A. Employee job satisfaction and engagement report executive ... Retrieved January 31, 2022 URL: <https://www.shrm.org/hrtoday/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfactionand-Engagement-Report-Executive-Summary.pdf>
26. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
27. Луценко О.Є. Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2023. Вип. 75, ч. 3. С. 41-45.
28. Драган О.І., Бергер А.Д., Мізюк А.О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 71–77.
29. Вакарюк Л. Обмеження трудових прав: проблеми правового регулювання. *Юридичний журнал*. 2020. № 5. С. 34-38.
30. Венедіктов С.В. Трудове право Сполучених Штатів Америки : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2018. 168 с.
31. Севост'янова К.А., Котова Л.В. Тенденції професійного розвитку працівників в умовах цифровізації через призму професій у сфері права. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Київ, 24.01.2025 р.), Київ: вид-во КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2025 С. 384-386. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/31c5a608-a483-468a-a7d6-54c4886c1ca5/content> (дата звернення 27.07.2025)

References:

1. World Economic Forum URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/> (data zvernennia 27.07.2025)
2. Skills for the Digital Transition, OESR, 19 October 2022 URL: https://www.oecd.org/en/publications/skills-for-the-digital-transition_38c36777-en.html
3. Berger, T., Frey, C.V. Structural transformation in the OECD: digitalisation, deindustrialisation and the future of work. OCDE social, employment and migration working papers, 2016. № 193. Paris: OECD Publishing.
4. Cedefop. Insights into skill shortages and skill mismatch: learning from Cedefops European skills and jobs survey. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series, 2018, № 106.
5. Hnidenko V.I. Pravove rehuliuвання hnuchkykh form zainiatosti. Dys. na zdob. ...k.i.u.n., Kharkiv: Nats. yuryd. un-t im. Yaroslava Mudroho, 2021. 283 s.
6. Wyczawski B. Osobystisni rysy pratsivnyka v efektyvnomu funktsionuvanni. Zbirnyk naukovykh prats "Problemy suchasnoi psykholohii", 2019. (26). <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2014-26.%p>
7. Starostka E., [www. psychologia.net.pl](http://www.psychologia.net.pl) za Strelau, 2002
8. McKinsey Were all techies now: Digital skill building for the future, July 14, 2025 URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/we-are-all-techies-now-digital-skill-building-for-the-future> (data zvernennia 27.07.2025)
9. AI: Why everyones talking about the promise and risks of this powerful wild beast. World Economic Forum URL: <https://www.weforum.org/stories/2022/11/digital-skills-labour-market-future/>
10. Diia.Osvita (Diia.Education) URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (data zvernennia 27.07.2025)
11. Ramka tsyfrovyykh kompetentnostei dlia hromadian Ukrainy https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-ramku-tsifrovoi-kompetentnosti-dlya-gromadyan/%D0%9E%D0%A0%20%D0%A6%D0%9A.pdf
12. Pro profesiinyi rozvytok pratsivnykiv: Zakon Ukrainy vid 12.01.2012 № 4312-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
13. Chaliuk Yu. Suchasni tendentsii rozvytku rynku pratsi v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. Pidpriemnytstvo ta inovatsii. 2023. (26), 70-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.11>.
14. Dontsova A.Iu. Profesiinyi rozvytok yak umova zrostannia konkurentospromozhnosti personalu. Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu. Ser.: Ekonomichna. 2014. № 5. S. 71-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_5_13
15. Krushelnytska O.V. Sut profesiinoho rozvytku personalu ta zavdannia upravlinnia nym. URL: <https://library.if.ua/book/45/3084.html>
16. Zbrytska T.P, Savchenko H.O., Tatarevska M.S. Upravlinnia rozvytkom personalu: navch. posibnyk. Za zah. red. M.S. Tatarevskoi. Odesa : Atlant, 2013. 427 s: URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>
17. Sevostianova K.A. Prava pratsivnykiv v suchasnykh umovakh: pravove rehuliuвання ta obmezhenia. Dys. na zdob. stupenia doktora filosofii za spetsialnistiu 081 «Pravo». SNU im. V. Dalia, MON Ukrainy, Kyiv, 2025. URL: https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/disertats-ya_sevostyanova-k.pdf (data zvernennia 27.07.2025)
18. Ostroff, C. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. Journal of Applied Psychology, 1992. 77(6). 963-974. URL: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>
19. Preston C. Council post: Promoting employee happiness benefits everyone. Forbes. Retrieved January 1. 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/12/13/promoting-employee-happinessbenefits-everyone/?sh=775fca54581a>
20. Osborne S., Hammoud M. Effective employee engagement in the workplace. International Journal of Applied Management and Technology, 2017. 16 (1), 4.
21. OECD. Qualifications and Lifelong Learning. 2007. p.1. Organization for Economic Co-

operation and Development, Policy brief. URL: www.oecd.org/dataoecd/10/2/38500491.pdf

22. Green A. The many faces of lifelong learning: recent education policy trends in Europe. *Journal of Education Policy*, 2002, 17 (6), 611-626

23. Walters S. (2010). The planet will not survive if its not a learning planet: sustainable development within learning through life. *International journal of lifelong education*, 29(4), 427-436.

24. Cox D., Thomson-DeVeaux A. Millennials are leaving religion and not coming back. *FiveThirtyEight*, 2019. URL: <https://fivethirtyeight.com/features/millennials-are-leaving-religion-and-not-coming-back/>

25. Lee C., Ng H., Mulvey T., Coombs J., Esen E., Alonso A. Employee job satisfaction and engagement report executive ... Retrieved January 31, 2022 URL: <https://www.shrm.org/hrtoday/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfactionand-Engagement-Report-Executive-Summary.pdf>

26. Balabanova L.V., Sardak O.V. *Upravlinnia personalom: pidruchnyk*. Kyiv: Tsentruchbovoi literatury, 2011. 468 s.

27. Lutsenko O.Ie. *Pravove rehuliuвання profesiinoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtiv. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Pravo*. 2023. Vyp. 75, ch. 3. S. 41-45.

28. Drahan O.I., Berher A.D., Miziuk A.O. *Profesiinyi rozvytok personalu zghidno umov transformatsii u pidpriemnytstvi*. Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal. 2024. № 4. S. 71–77.

29. Vakariuk L. *Obmezhenia trudovykh prav: problemy pravovoho rehuliuвання*. Yurydychnyi zhurnal. 2020. № 5. S. 34-38.

30. Venediktov S.V. *Trudove pravo Spoluchenykh Shtativ Ameryky: monohrafiia*. Kyiv: Nika-Tsentr, 2018. 168 s.

31. Sevostianova K.A., Kotova L.V. *Tendentsii profesiinoho rozvytku pratsivnykiv v umovakh tsyfrovizatsii cherez pryzmu profesii u sferi prava. Ekonomichna analityka: suchasni realii ta prohnostychni mozhlyvosti: materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf., (m. Kyiv, 24.01.2025 r.)*, Kyiv: vyd-vo KNEU im. V. Hetmana, 2025. S. 384-386. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/31c5a608-a483-468a-a7d6-54c4886c1ca5/content> (data zvernennia 27.07.2025)

Kotova L.V., Sevostianova K.A. Digital transformation of the labor market: key skills, competencies, and trends in employees' professional development. - Article

The article analyzes the key skills, competencies, and trends in the professional development of employees in the context of modern digital transformation. The authors emphasize that digitalization fundamentally changes the labor market, creating new challenges and opportunities. In particular, it is highlighted that a successful "new type of employee" must possess not only professional (hard skills) but also flexible (soft skills), as well as digital, cognitive, and socio-emotional skills. The transition from the concept of "lifelong learning" to "career-long learning" is underscored, indicating the necessity of continuous professional development. Special attention is devoted to the analysis of issues related to legal regulation and motivation of employees' professional development in Ukraine, as well as the importance of supporting and reintegrating specific social groups into the labor market, including internally displaced persons (IDPs), migrants, and war veterans. The conclusion is drawn that the creation of adaptation programs providing necessary resources and support is a critical task for society and businesses, enabling veterans to successfully return to civilian life and contributing to the development of the national economy.

Keywords: digitalization, information and communication technologies (ICT), artificial intelligence (AI), employee, legal regulation, improvement of legislation, professional development, employer, labor law, labor rights of employees, labor relations, labor market, digital skills, digital transformation.

Авторська довідка:

Котова Л. В. – к.ю.н, професор, завідувачка кафедри публічного та приватного права, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2521-0015>

Севост'янова К. А. – PhD спеціальність 081 «Право», Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6312-7623>

Стаття надійшла до редакції 29 липня 2025 р.