

Ruzhenskyi, M. M., and Hryshko, O. P. "Asymetriia vitchyznianoho rynku pratsi: analiz stanu informatsiinoho zabezpechennia" [Asymmetry of the Domestic Labor Market: Analysis of the Condition of Informational Support]. *Visnyk DonDUU «Menedzher»*, no. 3 (2020): 71-88.

DOI: <https://doi.org/10.35340/2308-104X.2020.88-3-07>  
*Rynok pratsi ta zainiatist v Ukraini: realii ta perspektyvy* [Labor Market and Employment in Ukraine: Realities and Prospects]. Kyiv: IPK DSZU, 2018.

"Ukrainskyi rynek pratsi: imperatyvy ta mozhlyvosti zmin" [Ukrainian Labor Market: Imperatives and Opportu-

nities for Change]. Kyiv, 2018. <http://ief.org.ua/docs/mg/306.pdf>

"Zainiate naselennia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2012-2020 rokakh" [Employed Population by Type of Economic Activity in 2012-2020]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn\\_ed/zn\\_ed\\_u/zn\\_ed\\_2013\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm)

"Zainiatist ta bezrobittia naselennia v II kvartali 2021 roku" [Employment and Unemployment in the Second Quarter of 2021]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/09\\_sytuaciya\\_na\\_rp\\_ta\\_diyalnist\\_dsz\\_1.pdf](https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/09_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_1.pdf)

УДК 331.57:004

JEL: J21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-251-261>

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВПЛИВУ ПРОЦЕСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ НА ПОПИТ І ПРОПОЗИЦІЮ РОБОЧИХ МІСЦЬ

©2022 **НОВІКОВА О. Ф., ХАНДІЙ О. О., ШАМІЛЕВА Л. Л., ПАНЬКОВА О. В.**

УДК 331.57:004

JEL: J21

### **Новікова О. Ф., Хандій О. О., Шамілева Л. Л., Панькова О. В. Методологічні підходи до оцінки впливу процесу цифровізації економіки на попит і пропозицію робочих місць**

У роботі дано оцінку змін, які очікуються щодо попиту та пропозиції робочих місць на національному ринку праці за умов цифровізації економіки. Визначено суперечливість прогнозних даних і причини, що їх обумовлюють. Обґрунтовано необхідність і можливість здійснення прогнозних оцінок попиту та пропозиції робочої сили за сценаріями розвитку національної економіки. За прогнозними оцінками розраховано зміни зайнятості за окремими видами економічної діяльності у 2025–2030 рр. за інерційним і цільовим сценаріями та встановлено наслідки їх реалізації та вплив на попит і пропозицію робочої сили. Визначено співвідношення попиту та пропозиції робочої сили та зайнятого населення на ринку праці на 2025 р. і надлишок чисельності зайнятого населення за різними сценаріями економічного розвитку. Зроблено висновок, що за умови реалізації інерційного сценарію без прискореної цифровізації пропозиція робочої сили буде на 7% більше, ніж попит. При втіленні сучасних цифрових та інформаційно-комунікативних технологій майже 29,1% від потенційно можливої пропозиції робочої сили може залишитися за межами зайнятості. За умови суттєвого зростання економіки з урахуванням Цілей сталого розвитку (ЦСР) без прискореної цифровізації попит і пропозиція робочої сили практично будуть збалансовані за результатами розрахунків. З урахуванням втілення цифрових та інформаційно-комунікативних технологій надлишок робочої сили серед зайнятих може досягти 20,9% від загального обсягу пропозиції. Зазначено, що незбалансованість на ринку праці, яка виникає за умов втілення процесів інтенсивної цифровізації, поряд з іншими соціальними ризиками у сфері зайнятості, буде супроводжуватися зростанням обсягів трудової міграції. Акцентовано увагу на тому, що без запровадження сучасних інформаційних і цифрових технологій Україна може залишитися на узбіччі світового економічного та науково-технічного прогресу, при цьому за цих умов реалізація цільового сценарію практично буде неможлива.

**Ключові слова:** цифровізація економіки, попит, пропозиція, ринок праці, робочі місця, зайнятість, безробіття.

**Табл.:** 4. **Бібл.:** 15.

**Новікова Ольга Федорівна** – доктор економічних наук, професор, заступник директора Інституту економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [novikovaof9@gmail.com](mailto:novikovaof9@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8263-1054>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1940431/olga-f-novikova/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57205737241>

**Хандій Олена Олексіївна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, Східно-український національний університет ім. В. Даля (просп. Центральний, 59а, Северодонецьк, 93400, Україна)

**E-mail:** [alkhandiy@ukr.net](mailto:alkhandiy@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7926-9007>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1937601/olena-alekseevna-khandij/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57200142321>

**Шамілева Лариса Леонідівна** – кандидат економічних наук, доцент, провідний науковий співробітник відділу економічних проблем соціальної політики, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [larisashamileva2017@gmail.com](mailto:larisashamileva2017@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4738-0728>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1870937/larisa-shamileva/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57221975529>

**Панькова Оксана Володимирівна** – кандидат соціологічних наук, доцент, провідний науковий співробітник відділу економічних проблем соціальної політики, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [pankovaier@gmail.com](mailto:pankovaier@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2003-8415>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1870919/oksana-pankova/>

UDC 331.57:004

JEL: J21

**Novikova O. F., Khandii O. O., Shamileva L. L., Pankova O. V. The Methodological Approaches to Assessing the Impact of the Process of Digitalization of the Economy on the Supply and Demand of Jobs**

The publication evaluates the changes that are expected regarding the supply and demand of jobs in the national labor market under the conditions of digitalization of the economy. The contradictory forecast data and the reasons that cause them are determined. The necessity and possibility of carrying out forecast estimates of labor force supply and demand according to the scenarios of development of the national economy are substantiated. According to forecast estimates, changes in employment by certain types of economic activity in 2025-2030 according to the inertial and targeted scenarios are computed, the consequences of their implementation and the impact on the supply and demand of labor force are defined. The ratios of the demand and supply of labor force and the employed population in the labor market for 2025 and the excess number of employed population in different scenarios of economic development are determined. It is concluded that if the inertial scenario is implemented without accelerated digitalization, the supply of labor force will be 7% more than demand. With the implementation of modern digital and information-communication technologies, almost 29.1% of the potential supply of labor force may remain outside employment. Subject to significant economic growth, taking into account the Sustainable Development Goals (SDGs), without accelerated digitalization, the demand and supply of labor force will practically be balanced according to the results of computations. Taking into account the implementation of digital and information-communication technologies, the surplus of labor force among the employed can reach 20.9% of the total supply. It is noted that imbalance in the labor market, which arises under the conditions of the implementation of intensive digitalization processes, along with other social risks in the field of employment, will be accompanied by an increase in the volume of labor migration. Attention is focused on the assumption that without the introduction of modern information and digital technologies, Ukraine can remain on the sidelines of world economic and scientific-technological progress, while under such conditions the implementation of the target scenario will be practically impossible.

**Keywords:** digitalization of the economy, demand, supply, labor market, jobs, employment, unemployment.

**Tabl.:** 4. **Bibl.:** 15.

**Novikova Olga F.** – D. Sc. (Economics), Professor, Deputy Director of the Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** novikovaof9@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8263-1054>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1940431/olga-f-novikova/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57205737241>

**Khandii Olena O.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (59a Tsentralnyi Ave., Syevyerodonetsk, 93400, Ukraine)

**E-mail:** alkhandiy@ukr.net

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7926-9007>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1937601/olena-alekseevna-khandii/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200142321>

**Shamileva Larysa L.** – PhD (Economics), Associate Professor, Leading Researcher of the Department for Economic Problems of Social Policy, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** larisashamileva2017@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4738-0728>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1870937/larisa-shamileva/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221975529>

**Pankova Oksana V.** – PhD (Sociology), Associate Professor, Leading Researcher of the Department for Economic Problems of Social Policy, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** pankovaiep@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2003-8415>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1870919/oksana-pankova/>

Цифровізація економіки та широке втілення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) супроводжуються двома дизруптивними ефектами протилежного спрямування [1]. Ефект негативного спрямування, пов'язаний зі зменшенням потреби в робочій силі внаслідок автоматизації виробничих процесів, за своїм впливом обумовлює технологічне безробіття, втрату заробітку, необхідність зміни роботи, професії та інші негативні наслідки. Ефект позитивного спрямування визначається як ефект капіталізації та супроводжується зростанням попиту на споживчому ринку, що, як правило, обу-

мовлює створення нових робочих місць, компаній і навіть галузей або видів діяльності. У такому контексті його визначають як ефект заміщення.

Технологічне заміщення – це механізм, за допомогою якого інновації забезпечують економію трудових ресурсів, що супроводжується значним рівнем незбалансованості на ринку праці попиту та пропозиції робочої сили. На сьогодні технологічне заміщення людської праці як наслідок комп'ютеризації та поширення інформаційних технологій відкриває другу епоху скорочення робочих місць, а в цілому цифровізація формує суттєві виклики традиційним уявленням про робочі місця (їх систему, структуру, сегментацію, якісні характеристики тощо). Трансформація робіт супроводжується вихолощенням окремих сфер зайнятості, суттєвим скороченням

Виконано в межах НДР «Формування збалансованого соціально-трудоного розвитку в умовах цифрових трансформацій» ІЕП НАН України.

робочих місць середнього класу, падінням попиту на професії, які пов'язані з виконанням формалізованих операцій, що повторюються. Цифровізація економіки характеризується нерівністю в генеруванні робочих місць для гідної праці, що й обумовлює її значний дефіцит. За умови витіснення живої праці роботизованою скорочується потреба в робочій силі, яка стає «надлишковою» з точки зору можливості зайнятості та попиту на ринку праці.

Питанням оцінки впливу процесу цифровізації економіки на попит і пропозицію робочих місць присвячені численні роботи науковців різних галузей знань. Прогнозні оцінки надаються на основі існуючих тенденцій, експертних опитувань; можливі сценарії розвитку пропонуються, зокрема, з використанням економіко-математичного моделювання [2–6] тощо. Проте акцент у дослідженнях робиться на глобальні тренди, ризики та галузеві трансформації у світі. Оцінки змін попиту та пропозиції на національному ринку праці переважно супроводжуються загальними коментарями без відповідних науково обґрунтованих розрахунків.

У проведеному дослідженні прогноз попиту та пропозиції робочих місць, рівнів їх збалансованості за умови цифровізації економіки базується на відповідних показниках попиту та пропозиції робочої сили. Такий підхід дещо умовний, адже потреба чи надлишок робочих місць визначаються не лише загальною кількістю робочої сили, яка може бути зайнята, а й показниками інтенсивності використання, зокрема коефіцієнтами змінності виробництва, тривалістю робочого часу тощо. На сьогодні об'єктивна інформація про потребу чи надлишок робочих місць відсутня, тому запропонована оцінка попиту та пропозиції робочих місць умовно базується на відповідних характеристиках оцінки рівнів збалансованості робочої сили на ринку праці.

Становлення нової економіки та мережевого суспільства, як усталений масштабний тренд ХХІ століття, не лише відкриває перспективи для розвитку економіки, додаткові можливості ведення бізнесу, вирішення стратегічних завдань національними урядами, розвитку та реалізації людини, але й породжує суттєві проблеми, суперечності, виклики і ризики у сфері праці та зайнятості. Не можна не погодитись з думкою науковців країни, які закликають до формування й усвідомлення нових підходів до методології оцінки соціально-трудового розвитку. А. Колот та О. Герасименко підкреслюють, що для розроблення дієвих механізмів сприяння стійкому соціально-трудовому розвитку необхідна, передусім, модернізація самої парадигми економічного мислення, зміна теоретичного та філософського розуміння нової дійсності, оновлення методологічного та методичного інструментарію економічної науки [7].

Проблеми оцінки та прогнозування попиту та пропозиції робочої сили на національних ринках праці на сучасному етапі розвитку економіки більшості розвинених країн і особливо країн, що розвиваються, є дуже актуальними. Про це свідчать і динаміка зростання кількості наукових публікацій з цих питань, і дослідження вітчизняних учених, а також кількість і масштаби міжнародних проектів, що реалізуються такими міжнародними організаціями, як Європейський фонд освіти, Світовий банк, ОЕСД і підтримуються Європейською Комісією, тощо. Спільні проекти разом із Європейським фондом освіти, з МОП проводяться і в Україні.

Важливість зазначених проблем для України підтверджується тим, що за декілька попередніх років прийнято низку нормативних документів, які передбачають реалізацію заходів щодо розвитку системи прогнозування попиту та пропозиції робочої сили.

Сучасні проблеми стану, функціонування та розвитку ринку праці в Україні предметно досліджують представники академічної науки (НАН України), вищої освіти (МОН України). Серед вітчизняних науковців і фахівців у цій сфері слід відмітити роботи: А. Колота та О. Герасименко [5–7], Е. Лібанової, О. Цимбала, О. Ярош, Л. Лісогор [8], В. Близнюк [9], В. Саріогло [10], І. Петрової [11], В. Надраги [12], О. Новікової, Л. Шамілевої, А. Шастун [13; 14] та ін. Окремі їх роботи присвячені питанням попиту та пропозиції робочої сили в Україні.

За прогнозами Українського інституту майбутнього, в Україні у найближчі 3–5 років цифровізація й автоматизація дозволять скоротити дефіцит трудових ресурсів, оскільки, за оцінками, в усіх галузях спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, проте розвиток електронного врядування та цифровізація сектора державного управління призведе до вивільнення 400–450 тис. осіб (близько 30% зайнятих у цій сфері) [15].

Метою роботи є розробка методологічного підходу до оцінки впливу процесу цифровізації економіки на попит і пропозицію робочих місць.

Тренди, пов'язані з технологічними новаціями, – ІКТ, розвиток штучного інтелекту, інтелектуалізація механізмів обробки даних і прийняття рішень тощо – активно впливають на соціальне й економічне середовище країн. У контексті соціально-трудової сфери мова йде переважно про автоматизацію праці, використання штучного інтелекту тощо. Так, аналізуючи прогнози щодо майбутніх змін на ринках праці, експерти Глобальної комісії з питань майбутнього сфери праці МОП на чільне місце поставили ті, що пов'язані із технологічними змінами – автоматизацією робочих місць та операцій. У доповіді «Працювати заради кращого майбутнього» зазначається, що «завдяки технологічним досягненням (штучному інтелекту, автоматизації та робототехніці)

будуть створюватись нові робочі місця, однак ті, хто втратить роботу в цей перехідний час, можливо, будуть найменш підготовленими до того, щоб скористатися новими можливостями працевлаштування. Професійні навички, що користуються попитом сьогодні, не будуть відповідати робочим місцям завтрашнього дня, а отримувані навички можуть швидко застарівати. Якщо збережеться поточний курс розвитку цифрової економіки, ймовірно, що збільшаться регіональні та гендерні відмінності. При цьому вебсайти краудворкінгу (мікрозавдань) і отримування роботи через електронні застосунки, які утворюють економіку цифрових платформ, можуть відтворити трудову практику XIX століття та сформувати майбутні покоління «цифрових поденників» [3].

Суперечливі прогнозні дані підтверджують складність отримання достовірних прогнозів у результаті невизначеності діапазону впливу цифровізації (вивільнення робочої сили під впливом автоматизації та роботизації робочих місць чи під впливом інших чинників), незбігу даних з офіційних джерел та отриманих з неофіційних джерел інформації, відсутності єдиної методики вимірювання впливу цифровізації на зростання соціальних ризиків трудової сфери.

У найближчій перспективі економічний розвиток і ринки праці будуть зорієнтовані на створення високотехнологічних робочих місць. До сьогодні вітчизняний ринок праці практично не змінювався під впливом цифрових технологій. Але внаслідок прискореної цифровізації економіки перед державою, суспільством, бізнесом, наукою виникають нові завдання, які потребують відповідей на поставлені виклики. Подальша цифрова трансформація практично всіх галузей і видів економічної діяльності, втілення систем автоматизації та роботизації, підвищення продуктивності праці та заміщення фізичних каналів обслуговування цифровими обумовлює скорочення робочих місць. Передусім, за об'єктивних умов це будуть робочі місця, які потребують середнього рівня кваліфікації. Технічне заміщення людської праці внаслідок поширення інформаційних технологій загрожує втратою роботи, доходу та зменшенням чисельності середнього класу.

Визначення можливих обсягів попиту та пропозиції робочої сили, рівнів їх збалансованості на національному ринку праці включає такі етапи:

- ✦ прогнозу оцінку загальної чисельності робочої сили та її вікової структури на 2025–2030 рр.;
- ✦ оцінку попиту або необхідної чисельності зайнятих у цілому та за окремими ВЕД за сценаріями розвитку національної економіки;
- ✦ визначення рівнів збалансованості (незбалансованості) попиту та пропозиції робочої сили на національному ринку праці;
- ✦ розробка рекомендацій відносно забезпечення збалансованості попиту та пропозиції робочої сили.

Прогнозна оцінка загальних обсягів майбутнього контингенту робочої сили та її вікової структури базується на методиці зсуву повікових коефіцієнтів дожиття, які визначені на підґрунті повних таблиць смертності та середньої очікуваної тривалості життя за 2020 р. (Держстат, повна таблиця смертності та середньої очікуваної тривалості життя за 2020 р., обидві статі) та чисельності постійного населення (за оцінкою) за віком, статтю та типом місцевості на 1 січня 2021 р. (Держстат). За умови збереження повікових коефіцієнтів дожиття, які склалися станом на 2020 р., на найближчі 5–10 років, тобто до 2025–2030 рр., загальні обсяги майбутньої чисельності населення віком 15–70 років з розподілом за віковими групами наведено в *табл. 1*.

Ресурси пропозиції робочої сили визначаються на підґрунті прогнозних оцінок рівнів участі в робочій силі населення у віці 15–70 років і рівнів зайнятості цієї категорії населення. За методами простої екстраполяції відповідних фактичних показників, які склалися протягом останніх восьми-дев'яти років, рівень участі в робочій силі може скласти 61,3%, а рівень зайнятості цієї категорії, – 90,6%. За цих умов загальні обсяги пропозиції робочої сили станом на кінець 2025 р. можуть скласти 18,3 млн осіб, що на 4,2% більше, ніж на початок 2021 р. На кінець 2030 р. цей контингент може зменшитися на 610 тис. осіб порівняно з 2025 р. при загальній кількості 17,7 млн осіб.

За умови збереження визначених рівнів зайнятості майбутній контингент зайнятих станом на 2025 р. повинен досягти 16,6 млн осіб, а на 2030 р. – 16,04 млн осіб.

Саме ці показники, як ресурси робочої сили, визначають загальні обсяги пропозиції робочої сили на ринку праці на визначені терміни упередження.

Обсяги попиту робочої сили та необхідної кількості зайнятого населення на 2025–2030 рр. визначаються за розробленими сценаріями (інерційний і цільовий) розвитку національної економіки та наведені в *табл. 2* і *табл. 3* [13].

За інерційним сценарієм (див. *табл. 2*) за умови цифровізації загальне зменшення потреби в зайнятих може скласти 3684 тис. осіб порівняно з 2019 р., тобто майже на 29,1%. За окремими ВЕД найбільше зниження може скластися за такими галузями: транспорт і складське господарство (–47,9%), фінансова та страхова діяльність (–47,1%), державне управління й оборона (–48,6%), сільське, лісове та рибне господарство (–40,4%), оптова та роздрібна торгівля (–28,2%). На 20–25% зменшиться потреба в зайнятих у промисловості, тимчасовому розміщенні та харчуванні, при операціях з нерухомим майном. Але водночас зросте потреба в зайнятих у сфері інформації та телекомунікацій (майже в 1,8 разу) та в будівництві.

За умови реалізації цільового сценарію економічного розвитку та цифровізації загальна потреба в зайнятих може зменшитися на 3236,5 тис. осіб, або

## Прогнозні оцінки загальної чисельності населення віком 15–70 років і його вікової структури на 2025 та 2030 рр.

Вікова група	Чисельність населення на 01.01.2021 р., тис. осіб	Коефіцієнти зсуву віку ( $P_x + 5$ )	Прогнозна оцінка на кінець, тис. осіб	
			2025 р.	2030 р.
0–4	1689,4	0,998	–	–
5–9	2297,7	0,99938	1686,0	–
10–14	2292,7	0,9993	2296,3	1685,0
15–19	1901,4	0,99781	2291,1	2294,7
20–24	1999,1	0,99697	1897,2	2286,1
25–29	2579,8	0,99508	1993,0	1891,4
30–34	3351,9	0,99116	2567,1	1983,2
35–39	3498,0	0,98679	3322,3	2544,4
40–44	3117,5	0,9799	3451,8	3278,9
45–49	2962,5	0,97272	3054,8	3382,4
50–54	2717,3	0,96201	2881,7	2971,5
55–59	2889,2	0,94664	2614,1	2772,2
60–64	2910,4	0,91974	2735,0	2474,6
65–69	2376,3	0,88612	2676,8	2515,5
70	441,1	0,806	402,1	496,7
Усього у віці 15–70 років	30744,5	–	29887,0	28891,6
Робоча сила у віці 15–70 років	17589,5	–	18320,7	17710,6
Зайняте населення у віці 15–70 років	15915,5	–	16598,6	16045,8

Джерело: складено за офіційними даними Держстату.

на 19,8%, тобто кожний п'ятий, що вийдуть на ринок праці у 2025 р., може бути незатребуваним через відсутність робочих місць. Найбільші зменшення потреби в зайнятих можуть скластися за цим варіантом в оптовій і роздрібній торгівлі (–38,2%), у фінансовій і страховій діяльності (–33,5%), діяльності у сфері державного управління, оборони (–30%), у сільському господарстві (–23,4%) та в інших сферах.

Узагальнення прогнозних оцінок попиту на роботу силу дає можливість визначити та проаналізувати рівні збалансованості чи незбалансованості попиту та пропозиції на ринку праці, яке може скластися на 2025 рік.

Зіставлення загальних обсягів попиту та пропозиції робочої сили за розробленими сценаріями розвитку економіки (табл. 4) свідчить про досить високий рівень їх незбалансованості. Так, за умови реалізації інерційного сценарію без прискореної цифровізації пропозиція по зайнятості буде на 7% більше, ніж попит, що складає близько 1153,1 тис. осіб. Але ще більш несприятлива ситуація може скластися при втіленні сучасних цифрових та інформаційно-комунікативних технологій. Близько 4,8 млн осіб, або майже 29,1% від потенційно можливої пропозиції робочої

сили, можуть залишитися за межами зайнятості. За цільовим сценарієм, тобто за умови суттєвого зростання економіки з урахуванням Цілей сталого розвитку (ЦСР), без прискореної цифровізації попит і пропозиція робочої сили практично збалансовані за наведеними розрахунками. Але з урахуванням втілення цифрових та інформаційно-комунікативних технологій надлишок робочої сили серед контингенту, який може бути зайнятий, за розрахунками складе 3,5 млн осіб, або 20,9% від загального обсягу пропозиції.

Така незбалансованість на ринку праці може виникнути за умов втілення процесів інтенсивної цифровізації; поряд з іншими соціальними ризиками у сфері зайнятості вона буде об'єктивно супроводжуватися і зростанням обсягів трудової міграції. Так, за визначеними оцінками вірогідності трудової еміграції, додаткові її обсяги можуть скласти на 2025 р. за інерційним сценарієм 2,8 млн осіб, а за цільовим – близько 3,2 млн осіб [13]. Отже, з урахуванням поточних обсягів трудової міграції, які, за оцінками, коливаються в межах 2,0–3,0 млн осіб, національний ринок праці може втрачати від 5,0 до 6,0 млн осіб, тобто майже 30–35% від загального обсягу пропозиції робочої сили.

Зміна зайнятості за окремими видами економічної діяльності у 2025–2030 рр. за інерційним сценарієм\*

ВЕД	Кількість зайнятого населення, тис. осіб			Зміна чисельності зайнятих у 2025 р. порівняно з 2019 р.			Зміна чисельності зайнятого населення за рахунок цифровізації на 2025 р.		
	На 2019 р. (фактичне значення)	Прогнозні оцінки		тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%
		2025 р.	2030 р.						
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4 = 3 - 1</b>	<b>5 = 4/1</b>	<b>6</b>	<b>7 = 6/1</b>	<b>8 = 6 - 2</b>	
Сільське, лісове та рибне господарство, тис. осіб	3010,4	2310,4	2222,7	-700,0	-23,3	1794,4	59,6	-516,0	
Промисловість, тис. осіб: усього, у тому числі:	2461,5	2000,4	1866,8	-461,1	18,7	1772,5	72,0	-227,9	
- добувна та розробка кар'єрів	252,5 (2018 р.)	147,7	100,6	-104,8	-41,5	-	-	-	
- переробна	1563,1 (2018 р.)	1458,6	1432,9	-104,5	-6,7	--	-	-	
- постачання електроенергії та водопостачання	502,5 (2018 р.)	394,1	333,3	-108,4	-21,6	373,2	74,3	-20,9	
Будівництво	699,0	812,2	927,7	113,2	16,2	772,9	110,6	-39,3	
Транспорт	999,0	867,7	850,4	-131,3	-13,1	520,5	52,1	-347,2	
Оптова та роздрібна торгівля	3801,3	4191,7	4621,7	390,4	10,3	2349,7	61,8	-1842,0	
Тимчасове розміщення й організація харчування	304,0	306,3	324,1	2,3	0,7	241,0	79,3	-65,3	
Інформація та телекомунікація	289,2	298,3	311,8	9,1	3,1	522,3	180,6	224,0	
Фінансова та страхова діяльність	211,6	178,2	156,5	-33,4	15,8	112,0	52,9	-66,2	
Професійна та науково-технічна діяльність	421,6	474,0	501,0	52,4	12,4	408,3	96,8	-65,7	
Операції з нерухомим майном	259,7	273,5	284,1	13,8	5,3	181,1	69,7	-92,4	
Діяльність в сфері адміністративного обслуговування	317,9	302,9	301,8	-15,0	-4,7	610,5	51,4	-425,0	
Державне управління, оборона	870,5	732,6	594,8	-137,9	-15,8	-	-	-	
Освіта	1388,7	1274,7	1165,9	-114,0	-8,2	1204,0	86,7	-70,7	
Охорона здоров'я	974,2	883,0	810,5	-91,2	-9,4	846,1	86,8	-36,9	
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	197,6	210,1	224,4	12,5	6,3	181,4	86,3	-28,7	
Інші види діяльності	372,1	329,5	316,9	-42,6	-11,4	244,8	65,8	-84,7	
Усього, у тому числі:	16578,3	15445,5	15481,1	-1132,8	-6,3	11761,2	70,9	-3684,3	
- зменшення	-	-	-	-1726,5	-	-	-	-	
- зростання	-	-	-	593,7	-	-	-	-	

Примітка: \* - у зв'язку із загальнонаціональним локдауном у 2020 р. за базу порівняння обрано 2019 р.

Джерело: розраховано за даними Держстату на підґрунті екстраполяції тенденції.

Таблиця 3

Прогнозні оцінки попиту чисельності зайнятого населення за ВЕД на 2025–2030 рр. за цільовим сценарієм розвитку та за умови цифровізації

ВЕД	Фактичне значення, тис. осіб		Прогнозні оцінки, тис. осіб				Чисельність зайнятого населення на 2025 р. за умови цифровізації	
	2019 р.	2025 р.	2030 р.	тис. осіб		Зміна потреби внаслідок цифровізації порівняно з прогнозною оцінкою з 2025 р.		
	1	2	3	4	тис. осіб	5 = 4 - 2	6 = 4/2 %	
<b>A</b>								
1. Сільське господарство	3010,4	2770,0	2756,1	2305,6	-464,4	-16,8		
2. Промисловість (з енерго- та водопостачанням)	2461,5	3000,0	2646,1	2772,1	-227,9	-7,6		
3. Будівництво	690,0	545,8	504,2	526,5	-19,3	-3,2		
4. Транспорт, складське господарство	999,0	602,6	503,2	602,6	* -396,4	-39,7		
5. Роздрібно-оптова торгівля	3801,3	4140,7	4621,7	2348,8	-1791,9	-43,3		
6. Тимчасове розміщення й організація харчування	304,0	127,0	71,6	127,0	* -177,0	-58,2		
7. Професійна та науково-технічна діяльність	421,6	454,0	506,0	408,3	-45,7	-10,0		
8. Інформація та телекомунікації	289,2	580,3	460,0	580,3	* 231,1	100,7		
9. Операції з нерухомим майном	259,7	253,5	284,1	181,1	-72,4	-28,6		
10. Фінансова та страхова діяльність	211,6	168,2	156,5	142,4	-25,8	-15,3		
11. Діяльність у сфері адміністративного обслуговування	317,9	302,9	301,8	102,6	-200,3	-33,9		
12. Діяльність у сфері держуправління, оборони	870,5	732,6	594,8	610,5	-122,1	-16,7		
13. Освіта	1388,7	1224,7	1165,9	1132,9	-91,8	-7,5		
14. Охорона здоров'я	974,2	863,0	810,5	770,6	-92,4	-10,7		
15. Мистецтво, спорт та інші види діяльності	569,7	604,1	645,2	521,6	-82,5	-13,7		
Усього	16578,3	16369,4	16027,7	13132,9	-3236,5	-19,8		

Примітка: \* – вплив цифровізації враховано в загальній прогнозній оцінці зайнятих на 2025 р. (гр. 4).

Таблиця 4

Співвідношення попиту та пропозиції робочої сили та зайнятого населення на ринку праці на 2025 р.

Пропозиція (ресурси)		Попит (потреби)		Дефіцит (-), надлишок (+) чисельності зайнятого населення за сценаріями економічного розвитку
Показник	На 2025 р.	Показник за сценаріями економічного розвитку	На 2025 р., тис. осіб	
1. Загальна чисельність населення віком 15–70 років, тис. осіб	29897,5	1. Прогнозна оцінка необхідної чисельності зайнятого населення:	15445,5	Інерційний: 1.1. Без прискореної цифровізації: – загальна чисельність осіб, тис. осіб – % до потенційно можливої чисельності
2. Робоча сила віком 15–70 років:	61,3	1.1. Без прискореної цифровізації 1.2. За умови прискореної цифровізації		
2.1. Рівень участі у робочій силі, %		Цільовий сценарій розвитку	11761,5	1.2. За умови прискореної цифровізації: – загальна чисельність зайнятих – % до потенційно можливої чисельності
2.2. Загальна чисельність робочої сили, тис. осіб	18320,7	2. Прогнозна оцінка необхідної чисельності зайнятого населення	16369,4	
3. Очікувана (потенційно можлива) кількість населення віком 15–70 років за варіантами рівнів зайнятості, тис. осіб	16598,6	2.1. Без прискореної цифровізації 2.2. За умови прискореної цифровізації	13132,9	Цільовий: 2.1. Без прискореної цифровізації: – загальна чисельність осіб, тис. осіб – % до потенційно можливої чисельності
3.1. При збереженні середньорічних рівнів, які склалися за 2015–2020 рр. (90,6% від робочої сили, або 55,52% від чисельності населення віком 15–70 років)	17789,0	3.1. Можливі обсяги трудової міграції за умов цифровізації економіки – за інерційним сценарієм ( $P_{zu} = 0,167$ ) – за цільовим сценарієм ( $P_{zu} = 0,173$ )	2772,0 3169,5	
3.2. За умови досягнення ЦСР (індикатори 8.3.1) при рівні зайнятості 59,5%				2.2. За умови прискореної цифровізації: – загальна чисельність зайнятих, тис. осіб – % до потенційно можливої чисельності

Джерело: складено авторами.



З урахуванням можливого відтоку населення, у тому числі в працездатному віці, на національному ринку праці може скластися навіть дефіцит робочої сили. Якщо в цілому умовно прийняти обсяги трудової міграції в середньому на рівні 6 млн осіб, то за інерційним сценарієм дефіцит робочої сили може скласти 1162,9 тис. осіб, а за цільовим – 2534,4 тис. осіб.

**Н**аведені прогнози оцінки попиту та пропозиції робочої сили й обсягів зайнятості є умовними, адже як самі умови формування можливих сценаріїв економічного розвитку щорічно змінюються під впливом як глобальних, так і внутрішніх національних чинників (COVID-епідемія, міжнародна фінансова криза), коливаються також і безпосередньо рівні участі в робочій силі та рівні зайнятості. Але навіть за цих варіантів розвитку національної економіки наведені оцінки в цілому окреслюють основні виклики та загрози, які можуть виникати на ринку праці за певних умов.

Визначено та контурно окреслено два основні напрями економічного розвитку та можливих наслідків цифровізації в забезпеченні збалансованості попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці. За першим напрямом, при збереженні тих тенденцій економічного розвитку, що склалися за останнє десятиліття, без упровадження сучасних цифрових технологій в економіку та суспільне життя надлишок робочої сили, яка може бути зайнята в суспільному виробництві, складе 1,2 млн осіб, а за умови реалізації цільового сценарію розвитку національної економіки практично збережеться збалансованість попиту та пропозиції на ринку праці; а за другим – за умов прискореної цифровізації як за інерційним, так і за цільовим сценаріями розвитку надлишок робочої сили може сягнути від 3,5 до 4,8 млн осіб.

За першим напрямом навіть при можливості забезпечення збалансованості попиту та пропозиції робочої сили на національному ринку праці Україна без упровадження сучасних інформаційних і цифрових технологій може залишитися на узбіччі світового економічного та науково-технічного прогресу, при цьому за цих умов реалізація цільового сценарію практично неможлива.

Другий напрям економічного розвитку за обома сценаріями за умови втілення процесів цифровізації супроводжується значною диспропорцією між пропозицією та попитом робочої сили, а значне скорочення попиту за цих умов формує надлишок робочої сили, який може скласти 21–29% від її пропозиції.

Саме другий напрям розвитку є найбільш вірогідним і реальним. За цих умов для забезпечення збалансованості між попитом і пропозицією робочої сили, що супроводжується збереженням трудового, освітнього потенціалу та людського капіталу мають бути розроблені спеціальні програми по забезпеченню зайнятості, створенню нових робочих місць, які

відповідають сучасним новітнім вимогам. Навіть при реалізації активної соціально-економічної політики щодо забезпечення повної зайнятості мають бути здійснені масштабні, кардинальні зміни з метою приведення у відповідність структури робочих місць і робочої сили, їх кількісних і якісних параметрів.

## ВИСНОВКИ

Усвідомлення потреб подальшого розвитку методології прогнозування впливу цифровізації економіки на попит і пропозицію робочих місць сприяло визначенню рівнів незбалансованості попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці за різними сценаріями економічного розвитку. Практична значущість науково-методичного забезпечення цих процесів обумовлена необхідністю розробки механізмів попередження чи пом'якшення негативних наслідків цієї незбалансованості та формування ефективних управлінських рішень з їх попередження та мінімізації.

Втілення процесів цифровізації за умови реалізації інерційного чи цільового сценарію супроводжується значним зменшенням попиту на робочу силу, що, за оцінками, станом на 2025 р. може скласти 21–29% від її загальної пропозиції.

При збереженні тих тенденцій економічного розвитку, що склалися за останні десять років, без упровадження цифрових технологій рівень незбалансованості на ринку праці буде досить незначним, але за цих умов Україна може залишитися на узбіччі світового економічного, науково-технічного та технологічного розвитку.

Прискорена цифровізація супроводжується значною диспропорцією поміж попитом і пропозицією робочої сили, а відсутність робочих місць за цих умов об'єктивно формують значні обсяги трудової міграції. За оцінками, вони можуть коливатися в межах 2,8–3,2 млн осіб, а з урахуванням поточних «традиційних» обсягів загальні обсяги трудової міграції можуть становити 5–6 млн осіб.

Для забезпечення збалансованості поміж попитом і пропозицією робочої сили, що супроводжується збереженням трудового, освітнього потенціалів та людського капіталу, повинні бути розроблені спеціальні програми із забезпечення зайнятості, створення додаткових робочих місць, які відповідають сучасним новітнім вимогам.

Стратегії економічного розвитку мають передусім включати додаткове створення сучасних робочих місць, які відповідають умовам гідної праці, гарантують зайнятість молоді (перше робоче місце) відповідно до її освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня. Для забезпечення додаткової зайнятості необхідно створити економічні умови для розвитку підприємництва, самозайнятості та зростання підприємницької ініціативи, у тому числі серед осіб, які можуть бути вивільнені внаслідок процесів цифровізації. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М. : Эксмо, 2016. 138 с. URL: [http://ncrao.rsvpu.ru/sites/default/files/library/k.\\_shvab\\_chetvertaya\\_promyshlennaya\\_revolyuciya\\_2016.pdf](http://ncrao.rsvpu.ru/sites/default/files/library/k._shvab_chetvertaya_promyshlennaya_revolyuciya_2016.pdf)
2. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти / Центр Разумкова. Київ, 2020. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)
3. Работать ради лучшего будущего. Глобальная комиссия по вопросам будущего сферы труда / Международное бюро труда. Женева, МОП, 2019. URL: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_662472.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662472.pdf)
4. Доклад о мировом развитии. Занятость / Всемирный банк. 2013. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16091/9780821399439RU.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
5. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудоуви розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1. С. 97–125. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2019.01.09>
6. Колот А. М. Майбутнє світу праці та соціально-трудоуви розвитку очима відомих економістів. *Соціально-трудоуви відносини: теорія і практика*. 2016. № 1. С. 8–21.
7. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2021. 487 с.
8. Лібанова Е., Цимбал О., Ярош О., Лісогор Л. Перехід на ринок праці молоді України: результати міжнародного дослідження «School-to-work transition Surveys» в Україні у 2013 та 2015 рр. Міжнародне бюро праці. Женева: МОП, 2016. 112 с. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_536293.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_536293.pdf)
9. Близнюк В. В. Структурно-динамічні диспропорції ринку праці в Україні та можливості їх державно-регулювання : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Київ, 2020. 568 с. URL: [http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Disser\\_Blyzniuk\\_z.pdf](http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Disser_Blyzniuk_z.pdf)
10. Саріогло В. Г. Мікродані у соціально-економічних дослідженнях. Модель середньострокового прогнозування попиту і пропозиції робочої сили та їх дисбалансу в Україні (Розділ 6) : монографія. Умань : Видавець Сочинський М. М., 2021. С. 194–259 URL: <https://idss.org.ua/arhiv/microdata.pdf>
11. Петрова І. Л. Ринок праці України: суперечності функціонування і перспективи розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 3–4. С. 3–9. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova\\_0001.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0001.pdf)
12. Надрага В. І. Соціальні ризики в трудовій сфері : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.07. Київ, 2016. С. 295–349. URL: [https://www.idss.org.ua/avtoref/2016\\_Nadrage\\_dis.pdf](https://www.idss.org.ua/avtoref/2016_Nadrage_dis.pdf)
13. Новікова О. Ф., Шамілева Л. Л., Шастун А. Д. Перспективи змін у трудовій сфері при цифровізації економіки за інерційним та цільовим сценаріями розвитку України. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2. С. 187–199. DOI: [10.12958/1817-3772-2020-2\(60\)-187-199](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2(60)-187-199)
14. Nowikowa O., Szamilowa L., Szastun A. Digital and economic development under the current conditions: scientific and methodical providing an assessment of the interaction. *Polityczne, społeczne i ekonomiczne aspekty pandemii COVID-19 w Europie środkowej i wschodniej*. Monografia wieloautorska. Warszawa : Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, 2021. P. 119–130.
15. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою / Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1>

## REFERENCES

- Blyzniuk, V. V. "Strukturno-dynamichni dysproporsii rynku pratsi v Ukraini ta mozhlyvosti yikh derzhavnoho rehulivannia" [Structural and Dynamic Disparities of the Labor Market in Ukraine and the Possibilities of Their State Regulation]. [http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Disser\\_Blyzniuk\\_z.pdf](http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Disser_Blyzniuk_z.pdf)
- "Doklad o mirovom razvitii. Zanyatost" [World Development Report. Employment]. Vsemirnyy bank. 2013. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16091/9780821399439RU.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Kolot, A. M. "Maibutnie svitu pratsi ta sotsialno-trudovoho rozvytku ochyma vidomykh ekonomistiv" [Future of the World of Labor and Social and Labor Development in Terms of Well-Known Economists]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, no. 1 (2016): 8–21.
- Kolot, A. M., and Herasymenko, O. O. "Sotsialno-trudoviy rozvytok u XXI stolitti: do pryrody hlobalnykh zmin, novykh mozhlyvostei, obmezhen i vyklykiv" [Social and Labor Development in the XXI Century: To the Nature of Global Changes, New Opportunities, Limitations and Challenges]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, no. 1 (2019): 97–125. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2019.01.09>
- Kolot, A. M., and Herasymenko, O. O. *Pratsia XXI: filosofiiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku* [Work XXI: Philosophy of Change, Challenges, Vectors of Development]. Kyiv: KNEU im. V. Hetmana, 2021.
- Libanova, E. "Perekhid na rynek pratsi molodi Ukrainy: rezultaty mizhnarodnoho doslidzhennia «School-to-work transition Surveys» v Ukraini u 2013 ta 2015 rr." [Transition to the Youth Labor Market of Ukraine: Results of the International Study "School-to-work Transition Surveys" in Ukraine in 2013 and 2015]. Mizhnarodne biuro pratsi. Geneva: MOP, 2016. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_536293.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_536293.pdf)
- Nadrage, V. I. "Sotsialni ryzyky v trudovii sferi" [Social Risks in the Labor Sphere]. [https://www.idss.org.ua/avtoref/2016\\_Nadrage\\_dis.pdf](https://www.idss.org.ua/avtoref/2016_Nadrage_dis.pdf)
- Novikova, O. F., Shamilova, L. L., and Shastun, A. D. "Perspektyvy zmin u trudovii sferi pry tsyvrovizatsii ekonomiky za inertsiiynym ta tsylyovym stsenariiamy rozvytku Ukrainy" [Prospects for Changes in the Labor Sphere in the Digitalization of the Economy in the Inertial and

Target Scenarios of Ukraine's Development]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 2 (2020): 187-199. DOI: 10.12958/1817-3772-2020-2(60)-187-199

Nowikowa, O., Szamiloła, L., and Szastun, A. "Digital and economic development under the current conditions: scientific and methodical providing an assessment of the interaction". In *Polityczne, społeczne i ekonomiczne aspekty pandemii COVID-19 w Europie środkowej i wschodniej*, 119-130. Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, 2021.

Petrova, I. L. "Rynek pratsi Ukrainy: superechnosti funkcionuvannya i perspektyvy rozvytku" [Labor Market of Ukraine: Contradictions of Functioning and Prospects of Development]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 3-4 (2016): 3-9. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova\\_0001.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0001.pdf)

Pyshchulina, O. "Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty" [Digital Economy: Trends, Risks and Social Determinants]. Tsentrazumkova. Kyiv, 2020. [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)

"Rabotat radi luchshego budushchego. Globalnaya komisiya po voprosam budushchego sfery truda" [Work for

a Better Future. Global Commission on the Future of Work]. Mezhdunarodnoye byuro truda. Geneva, MOP, 2019. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_662472.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662472.pdf)

Sariohlo, V. H. "Mikrodani u sotsialno-ekonomichnykh doslidzhenniakh. Model serednyostrokovoho prohnovuvannya popytu i propozyitsii robochoi syly ta yikh dysbalansu v Ukraini (Rozdil 6)" [Microdata in Socio-economic Research. Model of Medium-term Forecasting of Labor Supply and Demand and Their Imbalance in Ukraine (Chapter 6)]. Uman: Vydavets Sochinskyi M. M., 2021. <https://ids.org.ua/arhiv/microdata.pdf>

Shvab, K. "Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya" [Fourth Industrial Revolution]. Moscow: Eksmo, 2016. [http://ncrao.rsvpu.ru/sites/default/files/library/k\\_shvab\\_chetvertaya\\_promyshlennaya\\_revolyuciya\\_2016.pdf](http://ncrao.rsvpu.ru/sites/default/files/library/k_shvab_chetvertaya_promyshlennaya_revolyuciya_2016.pdf)

"Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoiu" [Ukraine 2030E Is a Country with a Developed Digital Economy]. Ukrainskyi instytut maibutnyoho. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1>

УДК 331.522  
JEL: M51; M59  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-261-266>

## ТРЕНДИ РЕКРУТИНГУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

©2022 СКІБСЬКА К. О.

УДК 331.522  
JEL: M51; M59

### Скібська К. О. Тренди рекрутингу в умовах пандемії

Метою статті є дослідження змін, трансформацій у галузі рекрутингу персоналу в сучасних умовах функціонування економіки. Обґрунтована актуальність використання сучасних методів, що застосовуються в рекрутингу. Доведено, що останні трансформації у сфері рекрутингу недостатньо прораховані, вивчені й освітлені в наукових джерелах і, як наслідок, існує постійна вимога бізнесу до змін у цій сфері. Зазначено, що українські компанії зазвичай використовують стандартні методи пошуку персоналу, не застосовуючи сучасні та цільові канали пошуку, обмежуючи себе кількістю кандидатів. Розглянуто перехід рекрутингу зі стандартного до віртуального, надано рекомендації щодо віддаленої комунікації з кандидатами та розглянуто загальні правила нетикету. Запропоновано схему розподілу ролей і зон відповідальності у відділі рекрутингу у зв'язку з розвитком і виведенням нового сорсингового напрямку та роллю рекрутера в залученні кандидатів. Запропоновані рекомендації щодо побудови процесу рекрутингу в компанії, визначено фокус і ресурси. Наведений список диджитал-інструментів у процесах рекрутингу продовжує розширюватися, кожен рік виходять нові продукти та програми, які спрямовані на полегшення роботи рекрутера. І, незважаючи на це, на ринку спостерігається недостатня швидкість впровадження даних інструментів у зв'язку з тим, що це фінансові витрати, які компанії не готові нести в умовах економічної нестабільності та пандемії. Рекомендовано рекрутерам продовжувати нарощувати свої технічні навички та знання, щоб підвищувати свою професійну ефективність та відповідати змінам на ринку. Доведено, що компаніям потрібно більше приділити увагу питанню утримання співробітників, правильній побудові рекрутингової стратегії, налагодити процес навчання рекрутерів, надати всі необхідні інструменти для роботи, адже без цього вони можуть поступитися позиціями на ринку.

**Ключові слова:** рекрутинг, віртуальний рекрутинг, соціальні мережі, нетикет, сорсер, тренди ринку.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 9.

**Скібська Катерина Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [katskibska@gmail.com](mailto:katskibska@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5261-5483>

UDC 331.522  
JEL: M51; M59

### Skibska K. O. Recruiting Trends in the Context of a Pandemic

The purpose of the article is to study changes and transformations in the field of recruiting in the current conditions of the functioning of the economy. The relevance of the use of modern methods used in recruiting is substantiated. It has been proven that the latest transformations in the field of recruiting are not sufficiently calculated, studied and covered in scientific sources, hence, as a result, the constant demand of business for changes in this area. It is noted that Ukrai-