

DOI: 10.15276/ETR.03.2026.16

DOI: 10.5281/zenodo.23271199

UDC: 331.5:658.012

JEL: J21, J23, M12, M54

Received: 2026-03-28, Revised: 2026-04-25, Accepted: 2026-05-03, Published: 2026-05-13

ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ КРИТИЧНИХ ЗМІН РИНКУ ПРАЦІ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

IDENTIFYING FACTORS OF THE IMPACT OF CRITICAL LABOR MARKET CHANGES ON THE TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Kseniia V. Kovtunenکو, Doctor of Economic Sciences, Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0002-3759-7950
Email: k.v.kovtunenکو@op.edu.ua

Yevhen Ye. Paianov
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0004-1930-7579
Email: peewtc@stud.op.edu.ua

Ковтуненко К.В., Паіанов Є.Є. Визначення факторів впливу критичних змін ринку праці на трансформацію системи управління підприємством. Науково-методична стаття.

У статті досліджено вплив критичних змін ринку праці на трансформацію системи управління підприємством. Обґрунтовано, що сучасні структурні, технологічні, демографічні та соціально-економічні зміни трансформують не лише параметри зайнятості, а й підходи підприємств до кадрового планування, мотивації, розвитку персоналу, організації праці та оцінювання результативності. На основі аналізу наукових публікацій систематизовано основні трансформаційні процеси та виділено вісім критичних факторів ринку праці. Для оцінювання сили їхнього впливу використано експертний метод за вісьма компонентами системи управління підприємством. Сформовано матрицю відповідності між критичними змінами ринку праці, напрямками трансформації системи управління та пріоритетними заходами адаптації підприємства.

Ключові слова: фактор, критичні зміни, ринок праці, трансформація, система управління підприємством, цифровізація, кадрова політика, матриця

Kovtunenکو K.V., Paianov Ye.Ye. Identifying Factors of the Impact of Critical Labor Market Changes on the Transformation of the Enterprise Management System. Scientific and methodical article.

The article examines the impact of critical labor market changes on the transformation of enterprise management systems. It establishes that contemporary structural, technological, demographic, and socio-economic shifts are transforming not only employment parameters but also corporate approaches to workforce planning, motivation, personnel development, work organization, and performance assessment. Based on an analysis of academic literature, the study systematizes key transformation processes and identifies eight critical labor market factors. An expert assessment method was employed to evaluate the strength of their impact across eight components of the enterprise management system. A correspondence matrix was developed linking critical labor market changes, areas of management system transformation, and priority measures for enterprise adaptation.

Keywords: factor, critical changes, labor market, transformation, enterprise management system, digitalization, HR policy, matrix

Сучасний ринок праці перебуває під впливом масштабних структурних, технологічних, демографічних та соціально-економічних змін, які суттєво трансформують умови функціонування підприємств. Цифровізація економіки, поширення дистанційних і гібридних форм зайнятості, дефіцит кваліфікованих працівників, зміна професійно-кваліфікаційної структури робочої сили, міграційні процеси, демографічні тенденції, зростання вимог працівників до умов праці та посилення конкуренції підприємств за людський капітал формують нове середовище функціонування системи управління підприємством.

Особливої актуальності зазначені процеси набувають в умовах високої нестабільності економічного середовища та структурних змін українського ринку праці. Підприємства змушені адаптувати не лише окремі кадрові інструменти, а й систему управління загалом, що викликає необхідність переглядати підходи до планування потреби в персоналі, організації праці, мотивації, розвитку компетентностей, комунікації, оцінювання результативності та прийняття управлінських рішень. Зміни на ринку праці виступають не лише зовнішнім фактором кадрового забезпечення, а чинником трансформації самої системи управління підприємством.

Основна проблема полягає у встановленні взаємозв'язку між критичними змінами параметрів ринку праці та конкретними трансформаціями управлінської системи підприємства. Підприємства мають своєчасно ідентифікувати найбільш значущі фактори ринкового середовища та визначати відповідні напрями адаптації управлінських механізмів.

Водночас не кожна зміна ринку праці однаково впливає на підприємство. Одні фактори безпосередньо змінюють кадрову політику, інші – організаційну структуру, технології управління, систему мотивації або підходи до розвитку персоналу. Тому актуальним є не лише визначення переліку сучасних тенденцій ринку праці, а й встановлення характеру, сили та напрямів їх впливу на трансформацію системи управління підприємством.

Аналіз останніх публікацій по проблемі

Питання трансформації ринку праці та її впливу на зайнятість, організацію праці й управління персоналом широко досліджується в сучасній науковій літературі. О. Дяків, С.П. Ланська, Н.С. Скопенко та І.В. Євсєєва-Северина висвітлюють структурні, соціально-демографічні та воєнні зміни на ринку праці, зокрема трансформацію зайнятості, дефіцит кадрів, міграційні процеси, зміну професійної структури та необхідність перекваліфікації працівників. Технологічні зміни та їхній вплив на зайнятість і вимоги до компетентностей досліджують D. Acemoglu, P. Restrepo, M. Goos, A. Manning, A. Salomons, D. Deming, E. Brynjolfsson, D. Li та L.R. Raymond, акцентуючи увагу на автоматизації, цифровізації, поляризації зайнятості, розвитку соціальних навичок і поширенні генеративного штучного інтелекту. Важливе місце займають дослідження зміни змісту праці, організації робочого процесу та цифровізації управління персоналом. D. Autor, F. Levy та R. Murnane аналізують вплив комп'ютеризації на структуру трудових завдань і попит на різні типи навичок, показуючи посилення значення нерутинних когнітивних компетентностей. W. Cascio та J.R. Montealegre розглядають ширший вплив технологій на робочі системи, організацію праці та практики управління персоналом, а J. Marler та J.W. Fisher узагальнюють розвиток цифрового HRM та його перехід від адміністративної функції до більш стратегічної ролі в управлінні персоналом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри значну кількість наукових досліджень проблем функціонування ринку праці, управління персоналом та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, недостатньо опрацьованим залишається питання комплексного визначення критичних факторів ринку праці саме як драйверів трансформації системи управління підприємством.

Зокрема, у наукових працях переважно розглядаються окремі аспекти впливу цифровізації, дефіциту кадрів, трудової міграції, дистанційної роботи, зміни мотиваційних орієнтирів працівників тощо. Водночас недостатньо уваги приділяється їх розгляду як взаємопов'язаної сукупності факторів, що здатні одночасно змінювати різні компоненти системи управління підприємством.

Невирішеним також залишається питання розмежування критичних та другорядних факторів. Сам факт наявності певної тенденції на ринку праці ще не означає її визначального впливу на систему управління конкретного підприємства. Тому потребує уточнення підхід до визначення критичності факторів з урахуванням сили їх впливу, масштабу поширення, швидкості виникнення та здатності спричиняти системні управлінські зміни.

Окремою проблемою є недостатня конкретизація того, які саме елементи системи управління підприємством трансформуються під впливом відповідних факторів ринку праці. Йдеться про організаційну структуру, кадрове планування, підбір та адаптацію персоналу, мотивацію, оцінювання результативності, розвиток компетентностей, організацію праці, цифрові інструменти управління та корпоративну взаємодію.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання)

Метою статті є обґрунтування причинно-наслідкового зв'язку між критичними змінами ринку праці та трансформацією системи управління підприємством шляхом ідентифікації ключових факторів впливу, визначення їхнього впливу на окремі функціональні компоненти управління та розроблення матриці відповідності між змінами ринку праці та напрямками адаптації підприємства.

Матеріали та методи

Матеріалами дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені трансформації ринку праці, цифровізації, зміні професійно-кваліфікаційної структури робочої сили, міграційним і демографічним процесам, дистанційній зайнятості та управлінню персоналом. У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, систематизації та узагальнення для визначення ключових факторів трансформації ринку праці та напрямів їх впливу на систему управління підприємством. Для оцінювання характеру впливу визначених факторів застосовано експертний метод та п'ятибальну шкалу оцінювання за основними компонентами системи управління підприємством.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування

У сучасній науковій літературі трансформація ринку праці розглядається не як окрема зміна певного показника зайнятості, а як комплексний процес перебудови його структурних і функціональних характеристик. Окремі дослідження присвячені істотній зміні параметрів вітчизняного ринку праці під впливом кризових процесів, зокрема скороченні зайнятості, посиленні міграційних процесів та зміні співвідношення між попитом і пропозицією робочої сили [1].

Більш комплексний підхід представлено у дослідженні трансформації ринку праці, де трансформація визначається як процес змін соціально-трудових відносин, кон'юнктури ринку

праці, зокрема попиту, пропозиції, ціни праці та конкуренції, особливостей використання і розвитку трудового потенціалу, а також капіталізації трудових ресурсів. Такий підхід демонструє, що трансформація охоплює одночасно декілька взаємопов'язаних характеристик ринку праці, а не обмежується зміною одного параметра [2].

Деякі автори розглядають трансформаційні зміни ринку праці через призму цифрової трансформації економіки. Вони вважають, що цифровізація змінює характер та умови праці, вимоги до кваліфікації й компетентностей працівників, формує нові форми конкуренції та трудової мобільності, підвищує динамічність ринку праці та зумовлює появу сучасних механізмів регулювання соціально-трудових відносин [3].

Схожої позиції дотримується О. Дяків, яка пов'язує трансформацію ринку праці з появою нових професій, зміною структури попиту та пропозиції праці й формуванням нових вимог до компетентностей працівників під впливом цифрових технологій [4]. У такому розумінні трансформація характеризується не лише кількісними змінами зайнятості, а передусім зміною самої структури трудового попиту та змісту трудової діяльності.

Скопенко Н.С. та Євсєєва-Северина І.В., досліджуючи сучасні трансформаційні процеси на ринку праці України, акцентують увагу на тому, що його зміни формуються під впливом масштабних зовнішніх викликів, зокрема війни, та супроводжуються зміною пріоритетів підприємств щодо збереження персоналу, перекваліфікації працівників і запровадження програм підтримки їхнього добробуту [5].

У сучасних дослідженнях українського ринку праці також простежується підхід, за якого трансформація розглядається через структурні зміни робочої сили та порушення традиційної рівноваги між попитом і пропозицією. Так, у дослідженні Ланської С.П. зазначається, що сучасна трансформація українського ринку праці проявляється через скорочення чисельності робочої сили та зайнятого населення, зміни гендерної й вікової структури зайнятих, зменшення ємності ринку та збереження диспропорцій між попитом і пропозицією. При цьому війна визначається як критичний дестабілізуючий чинник, який змінив ландшафт зайнятості та сформував нові виклики для трудоресурсних потоків [6].

Важливе місце у формуванні сучасного розуміння трансформації ринку праці посідають дослідження, у яких технологічні зміни розглядаються як один із ключових структурних чинників перебудови зайнятості. Зокрема, D. Acemoglu та P. Restrepo у своїй праці досліджують вплив промислової роботизації на локальні ринки праці та доводять, що поширення роботів може спричинити скорочення зайнятості й заробітних плат у регіонах, найбільш експонованих до автоматизації. Автори тим самим демонструють, що технологічна трансформація має неоднорідний вплив на різні сегменти ринку праці та може

посилювати територіальні й структурні диспропорції [7].

Інший напрям міжнародних досліджень пов'язаний із концепцією поляризації зайнятості. M. Goos, A. Manning та A. Salomons, аналізуючи ринки праці 16 країн Західної Європи, встановили поширення процесу *job polarization*, що проявляється у зростанні частки високо- та низькокваліфікованих робочих місць одночасно зі скороченням зайнятості у професіях середнього рівня кваліфікації. На думку авторів, важливими причинами цього процесу є технологічні зміни, орієнтовані на заміщення рутинних завдань, а також офшоринг. В результаті, трансформація ринку праці виявляється не просто у зміні загальної чисельності зайнятих, а у перерозподілі робочих місць між професійно-кваліфікаційними групами [8].

Значний внесок у розуміння зміни вимог до працівників зробив D. Deming, який доводить зростання ролі соціальних навичок у сучасній структурі зайнятості. За його результатами, у міру технологічної трансформації підвищується попит на працівників, здатних до комунікації, координації та командної взаємодії. Особливо високі результати демонструють професії, у яких поєднуються математичні та соціальні компетентності. Це дозволяє розглядати трансформацію ринку праці також як зміну структури компетентностей, необхідних для продуктивної трудової діяльності [9].

Сучасний етап трансформації пов'язується також із поширенням штучного інтелекту та генеративних технологій. E. Brynjolfsson, D. Li та L.R. Raymond на основі емпіричного дослідження понад 5000 працівників сфери послуг встановили, що використання генеративного штучного інтелекту здатне підвищувати продуктивність праці, причому найбільший ефект спостерігається серед менш досвідчених і менш кваліфікованих працівників. Це свідчить про те, що новітні технології можуть не лише замінювати окремі трудові функції, а й доповнювати людські компетентності, прискорювати набуття досвіду та зменшувати розрив у продуктивності між працівниками [10].

Комплексний характер сучасних трансформацій узагальнюють O. Kolade та A. Owoseni, які виділяють три основні теоретичні підходи до аналізу впливу цифрової трансформації на працю: соціотехнічний підхід, теорію технологічних змін із перевагою кваліфікацій та політико-економічний підхід. Автори пов'язують цифрову трансформацію одночасно з технологічним безробіттям, поляризацією робочих місць, нерівністю доходів, зміною вимог до навичок та необхідністю розвитку систем перекваліфікації й підвищення кваліфікації працівників [11].

Аналіз сучасних наукових підходів дозволяє зробити висновок, що трансформація ринку праці має комплексний характер і проявляється одночасно у зміні кількісних, структурних, якісних та інституційних характеристик трудової сфери.

При цьому суттєвими є не тільки зміни чисельності зайнятих або безробітних, але й зміна структури трудових ресурсів, професійно-кваліфікаційних вимог, форм зайнятості, характеру трудових відносин, співвідношення попиту та пропозиції, мобільності працівників і механізмів взаємодії роботодавців та працівників. Трансформація ринку праці розглядається як багатовимірний процес структурної перебудови, який охоплює кількісні та якісні зміни зайнятості, трансформацію професійної структури, перерозподіл завдань між працівниками й технологіями, зміну вимог до компетентностей, поляризацію робочих місць, територіальну неоднорідність наслідків технологічних змін та появу нових форм організації праці.

Водночас не кожна зміна на ринку праці має здатність спричинити трансформацію системи управління підприємством. Наприклад, незначне короткострокове коливання кількості вакансій може не потребувати зміни управлінських механізмів підприємства. Натомість тривалий дефіцит працівників, масова міграція, стрімка зміна структури компетентностей або поширення дистанційної зайнятості можуть вимагати перегляду кадрової політики, організаційної структури, систем мотивації, розвитку персоналу та способів організації праці.

Тому в межах цього дослідження доцільно відокремити загальні трансформаційні процеси від критичних змін, тобто таких змін, які мають достатню силу та тривалість для формування системного впливу на підприємство. Критичною слід вважати таку зміну, яка за масштабом, динамікою та наслідками здатна суттєво впливати на забезпечення підприємства трудовими ресурсами та зумовлювати необхідність трансформації системи управління [12].

Проведене узагальнення сучасних трансформаційних процесів на ринку праці дає підстави стверджувати, що їх вплив на підприємства формується через сукупність взаємопов'язаних факторів, які відрізняються за природою, масштабом та механізмом дії.

Одним із ключових факторів є дефіцит кваліфікованих кадрів, який проявляється у перевищенні попиту роботодавців на працівників відповідної кваліфікації над їх доступною пропозицією. Така ситуація безпосередньо ускладнює процеси пошуку та залучення персоналу, збільшує тривалість закриття вакансій, підвищує витрати на рекрутинг та посилює ризики втрати ключових працівників. Для системи управління це означає необхідність переходу від переважно оперативного пошуку персоналу до стратегічного управління людським капіталом, орієнтованого на утримання, розвиток і внутрішнє формування необхідних компетентностей.

Водночас дефіцит кадрів не завжди є наслідком абсолютної нестачі працівників на ринку праці. Важливо розрізняти дефіцит навичок, структурну невідповідність компетентностей та невідповідність умов праці очікуванням працівників.

Недостатня пропозиція необхідних навичок може бути пов'язана також із практиками найму, організацією роботи та готовністю підприємств інвестувати у розвиток необхідних компетентностей. Для підприємства критичним фактором доцільно вважати не лише кількісну нестачу працівників, а стійку невідповідність між потребами підприємства та реально доступною пропозицією праці за рівнем компетентностей, умовами та параметрами зайнятості [13].

Другим важливим фактором є зміна професійно-кваліфікаційної структури робочої сили. Технологічні, економічні та організаційні зміни призводять до скорочення попиту на одні професії та одночасного зростання потреби в інших, що формує структурний дисбаланс між наявними компетентностями працівників і потребами роботодавців. За таких умов підприємство змушене переглядати підходи до формування кадрового резерву, професійного навчання, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Вагомим фактором виступає цифровізація праці та управлінських процесів. Поширення цифрових технологій змінює зміст трудової діяльності, структуру компетентностей, способи взаємодії працівників і керівників, а також механізми контролю та оцінювання результативності. Цифровізація водночас створює потребу у формуванні нових цифрових компетентностей і використанні цифрових інструментів управління персоналом. Тому її вплив виходить за межі технологічного забезпечення праці та поширюється на організаційну структуру, кадрове планування, розвиток персоналу й систему прийняття управлінських рішень.

Окремим ключовим фактором є поширення дистанційної та гібридної зайнятості. Зміна простої організації праці зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до координації, комунікації, контролю та оцінювання працівників. За відсутності фізичної присутності працівника на робочому місці результативність дедалі більше визначається досягненням конкретних результатів, а не формальним контролем робочого часу. Це спричиняє трансформацію управлінських практик у напрямі більшої автономії працівників, управління за результатами, цифрової комунікації та розвитку нових форматів командної взаємодії.

Значний вплив на трудовий потенціал підприємств мають міграційні процеси, які можуть призводити до скорочення доступної пропозиції робочої сили та втрати частини працівників, особливо представників найбільш мобільних і затребуваних професій. Для підприємств це означає необхідність розширення географії пошуку персоналу, використання дистанційних форматів роботи, розвитку програм повернення та утримання працівників, а також більш активного використання внутрішнього потенціалу персоналу. Відтак міграція трансформує не лише кількісні параметри трудового забезпечення, а й підходи до кадрового планування.

Міграційні процеси при цьому мають подвійний характер для підприємств, адже вони можуть як зменшувати доступність працівників на окремих локальних ринках, так і створювати додатковий канал поповнення трудових ресурсів. Міграція має розглядатися не лише як фактор скорочення трудового потенціалу, але й як джерело диверсифікації кадрової бази, що потребує розвитку механізмів міжнародного рекрутингу, адаптації та інтеграції працівників [14].

Не менш важливим фактором є демографічні зміни, зокрема старіння населення, скорочення чисельності працездатного населення та зміна вікової структури трудових ресурсів. Їхній вплив має довгостроковий характер і проявляється у поступовому звуженні потенційної бази найму. Для підприємств це актуалізує питання міжпоколінної взаємодії, передачі знань, адаптації робочих місць, управління віковим різноманіттям та формування довгострокових стратегій розвитку персоналу. Демографічна трансформація може набувати критичного характеру для підприємства тоді, коли змінює не лише доступність робочої сили, а й вимоги до організації робочих місць, передачі знань та управління віковим різноманіттям [15].

Важливим джерелом трансформації системи управління є також зміна трудових цінностей та очікувань працівників. Сучасні працівники дедалі більше уваги приділяють не лише рівню заробітної плати, а й балансу між професійним та особистим життям, гнучкості зайнятості, можливостям професійного розвитку, психологічному комфорту, корпоративній культурі та соціальній відповідальності роботодавця. Внаслідок цього традиційні універсальні системи мотивації поступово втрачають ефективність, що потребує персоналізації мотиваційних інструментів і розвитку ціннісної пропозиції роботодавця.

Ще одним ключовим фактором є посилення конкуренції підприємств за працівників і таланти. В умовах обмеженої пропозиції кваліфікованої робочої сили підприємства конкурують між собою не лише за залучення, а й за утримання працівників. Це підвищує значення бренду роботодавця, рівня оплати праці, кар'єрних можливостей, корпоративної культури, соціального пакета та умов праці. У результаті система управління персоналом трансформується від переважно адміністративної моделі до моделі, орієнтованої на формування довгострокової цінності для працівника та підприємства.

Таблиця 1. Ключові фактори впливу критичних змін ринку праці на трансформацію системи управління підприємством

Критична зміна ринку праці	Основний прояв	Фактор впливу	Компонент системи управління, що потребує трансформації
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Перевищення попиту на працівників над доступною пропозицією відповідних компетентностей	Ускладнення та подорожчання залучення персоналу, збільшення тривалості закриття вакансій, ризик втрати ключових працівників	Кадрове планування, рекрутинг, утримання та розвиток персоналу
Зміна професійно-кваліфікаційної структури	Скорочення потреби в одних професіях і зростання попиту на нові компетентності	Невідповідність наявних компетентностей стратегічним потребам підприємства	Навчання, перепідготовка, розвиток компетентностей, кадровий резерв
Цифровізація праці	Автоматизація процесів, поява нових цифрових професій та вимог до компетентностей	Зміна вимог до цифрових компетентностей персоналу та необхідність адаптації способів організації й контролю праці	Цифрове управління персоналом, HR-аналітика, розвиток цифрових компетентностей
Поширення дистанційної та гібридної зайнятості	Перехід від традиційної до просторово гнучкої організації праці	Ускладнення координації, комунікації та контролю діяльності працівників у розподіленому робочому середовищі	Організація праці, комунікації, управління результативністю, корпоративна культура
Міграційні процеси	Відтік трудових ресурсів, зміна територіальної структури пропозиції праці	Скорочення доступного трудового потенціалу та втрата частини кваліфікованих працівників	Стратегічне кадрове планування, рекрутинг, утримання та дистанційна зайнятість
Демографічні зміни	Скорочення працездатного населення, старіння робочої сили, зміна вікової структури	Звуження потенційної бази найму та посилення конкуренції за працівників	Довгострокове кадрове планування, управління віковим різноманіттям, передача знань
Зміна трудових цінностей та очікувань	Зростання значущості гнучкості, балансу «робота-життя», розвитку, добробуту та корпоративної культури	Зниження ефективності традиційних моделей мотивації та зростання вимог до роботодавця	Мотивація, корпоративна культура, умови праці, залученість персоналу
Посилення конкуренції за працівників і таланти	Конкуренція роботодавців за дефіцитні компетентності	Зростання вартості залучення й утримання персоналу, підвищення ризику плинності кадрів	Бренд роботодавця, мотивація, система винагород, управління талантами та утримання персоналу

Джерело: складено авторами за матеріалами [13-15]

Виділимо в табл. 1 вісім ключових критичних факторів, які найбільшою мірою визначають необхідність трансформації системи управління підприємством.

Після визначення ключових факторів та встановлення відповідних компонентів системи управління доцільно перейти від якісної характеристики до оцінювання за ступенем сили впливу. Такий підхід необхідний для того, щоб визначити не лише наявність зв'язку між змінами ринку праці та управлінськими процесами, а й встановити, які фактори мають найбільший трансформаційний потенціал і які саме елементи

системи управління найбільшою мірою потребують адаптації.

Для цього пропонується використати експертну п'ятибальну шкалу, де 1 бал означає слабкий вплив, 2 – помірний, 3 – середній, 4 – значний, 5 – критичний вплив. Оцінювання здійснюється за вісьмома компонентами системи управління підприємством: організаційна структура, кадрове планування, рекрутинг, мотивація, розвиток персоналу, оцінювання, організація праці, цифровізація управління. Зведемо результати в табл. 2.

Таблиця 2. Оцінювання впливу критичних змін ринку праці на трансформацію системи управління підприємством за ступенем сили

Критичний фактор	Організаційна структура	Кадрове планування	Рекрутинг	Мотивація	Розвиток персоналу	Оцінювання	Організація праці	Цифровізація управління	Середній бал
Дефіцит кваліфікованих кадрів	3	5	5	4	4	3	3	2	3,63
Зміна професійно-кваліфікаційної структури	3	5	4	3	5	4	3	3	3,75
Цифровізація праці	4	4	3	3	5	4	5	5	4,13
Дистанційна та гібридна зайнятість	4	3	2	4	3	5	5	5	3,88
Міграційні процеси	3	5	5	4	3	2	3	2	3,38
Демографічні зміни	4	5	4	3	5	3	3	2	3,63
Зміна трудових цінностей та очікувань	3	3	3	5	4	5	5	3	3,88
Посилення конкуренції за працівників і таланти	3	5	5	5	4	3	3	3	3,88

Джерело: власна розробка авторів

Обґрунтуємо характер дії кожного фактора.

Дефіцит кваліфікованих кадрів має критичний вплив на кадрове планування та рекрутинг, оскільки безпосередньо визначає можливість підприємства забезпечити себе необхідними працівниками. Водночас його вплив на цифровізацію управління є нижчим, оскільки дефіцит кадрів сам по собі не обов'язково потребує цифрової трансформації [16].

Зміна професійно-кваліфікаційної структури найбільше впливає на розвиток персоналу, кадрове планування та оцінювання компетентностей, оскільки потребує приведення наявного кадрового потенціалу у відповідність до нових вимог ринку праці.

Цифровізація праці має найвищий вплив на цифровізацію управління, розвиток персоналу та організацію праці, оскільки змінює не лише інструменти виконання роботи, а й вимоги до компетентностей та способи управлінської взаємодії [17].

Дистанційна та гібридна зайнятість найбільше трансформує організацію праці, організаційну структуру та оцінювання результативності, оскільки потребує переходу від контролю фізичної присутності до управління результатами.

Міграційні процеси мають найбільш суттєвий вплив на кадрове планування та рекрутинг через скорочення доступного трудового потенціалу, а також на мотивацію та організацію праці через

необхідність утримання працівників і використання гнучких форматів зайнятості.

Демографічні зміни мають переважно довгостроковий характер, тому найбільше впливають на кадрове планування, розвиток персоналу та організаційну структуру. Їхній вплив є значним, але менш швидким порівняно з дефіцитом кадрів або міграційними процесами [18].

Зміна трудових цінностей та очікувань найбільше впливає на мотивацію, організацію праці та оцінювання, оскільки змінює вимоги працівників до умов праці, гнучкості, розвитку та способів оцінки їхнього внеску.

Посилення конкуренції за працівників і таланти найбільшою мірою впливає на рекрутинг, мотивацію та кадрове планування, оскільки змушує підприємства конкурувати не лише за залучення, а й за утримання дефіцитних компетентностей [19].

За результатами оцінювання найбільший середній рівень впливу на систему управління має цифровізація праці (4,13 бала). Її особливості полягає у широкому охопленні управлінських компонентів, адже вона одночасно змінює організацію праці, вимоги до компетентностей, підходи до оцінювання та технологічну основу управління. Високий рівень впливу також демонструють дистанційна та гібридна зайнятість, зміна трудових цінностей і конкуренція за працівників та таланти – по 3,88 бала.

Значний вплив зміни професійно-кваліфікаційної структури (3,75 бала) пояснюється її

безпосереднім зв'язком із кадровим плануванням та розвитком компетентностей. Дефіцит кваліфікованих кадрів і демографічні зміни отримали по 3,63 бала, однак характер їхнього впливу відрізняється. Перший фактор переважно створює оперативний тиск на рекрутинг і кадрове забезпечення, тоді як демографічні зміни формують більш довгострокову потребу у трансформації кадрової політики.

Найнижчий серед розглянутих факторів середній показник має міграційний фактор (3,38 бала), проте це не означає його низької значущості.

Його вплив є концентрованим насамперед у сфері кадрового планування та рекрутингу, де він отримує максимальні оцінки.

Після ідентифікації критичних факторів ринку праці та визначення їхнього впливу на окремі компоненти системи управління доцільно узагальнити отримані результати у форматі матриці «фактор – трансформація» (табл. 3). Її призначення полягає у встановленні безпосереднього зв'язку між змінами зовнішнього трудового середовища та необхідними змінами в системі управління підприємством.

Таблиця 3. Матриця відповідності між змінами ринку праці та напрямками адаптації підприємства

Критичний фактор ринку праці	Основна управлінська трансформація	Пріоритетний напрям адаптації підприємства
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Перехід від оперативного закриття вакансій до стратегічного управління забезпеченням підприємства людським капіталом	Формування довгострокової системи залучення та утримання працівників
Зміна професійно-кваліфікаційної структури	Перебудова системи управління компетентностями відповідно до нових вимог до професій	Перепідготовка, підвищення кваліфікації та розвиток внутрішнього кадрового потенціалу
Цифровізація праці	Перехід до цифрових моделей управління персоналом та прийняття управлінських рішень на основі даних	Цифровізація HR-процесів та формування цифрових компетентностей персоналу
Дистанційна та гібридна зайнятість	Перехід від традиційного контролю присутності до управління результативністю та гнучкою організацією праці	Розвиток гнучких моделей зайнятості та управління за результатами
Міграційні процеси	Розширення підходів до формування трудового потенціалу підприємства за умов територіальної мобільності працівників	Диверсифікація джерел залучення персоналу та використання територіально розподіленої зайнятості
Демографічні зміни	Перехід до довгострокового управління віковою структурою персоналу	Управління віковим різноманіттям та збереженням критичних компетентностей
Зміна трудових цінностей та очікувань	Трансформація традиційних систем мотивації та взаємодія з працівниками відповідно до нових очікувань	Персоналізація мотивації, підвищення гнучкості умов праці та розвиток ціннісної пропозиції роботодавця
Посилення конкуренції за працівників і таланти	Перехід від реактивного рекрутингу до проактивного управління талантами та привабливістю роботодавця	Формування конкурентної пропозиції роботодавця та системи довгострокового утримання талантів

Джерело: власна розробка авторів

Матриця демонструє, що критичні зміни ринку праці мають диференційований характер впливу на систему управління підприємством. Одні фактори переважно змінюють механізми забезпечення підприємства персоналом, зокрема дефіцит кадрів, міграційні та демографічні процеси. Інші безпосередньо трансформують зміст і організацію праці, зокрема цифровізація та поширення дистанційної зайнятості. Водночас зміна трудових цінностей і посилення конкуренції за таланти потребують перегляду підходів до мотивації, залучення та утримання персоналу. Запропонована матриця дозволяє встановити прямий причинно-наслідковий зв'язок між критичними змінами ринку праці та відповідними управлінськими трансформаціями.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Проведене дослідження показало, що сучасні зміни ринку праці є важливим чинником трансформації системи управління підприємством. Дефіцит кваліфікованих кадрів, зміна професійно-кваліфікаційної структури, цифровізація, поши-

рення дистанційної та гібридної зайнятості, міграційні й демографічні процеси, а також зміна трудових цінностей та посилення конкуренції за працівників зумовлюють необхідність адаптації кадрової політики, організації праці, мотивації, розвитку персоналу та управлінських процесів.

Встановлено, що трансформація системи управління підприємством має комплексний характер і передбачає перехід від переважно реактивного управління персоналом до стратегічного управління людським капіталом. Особливого значення набувають розвиток компетентностей працівників, використання цифрових інструментів, гнучкі форми організації праці, удосконалення мотивації та формування умов для залучення й утримання персоналу.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методичних підходів до оцінювання впливу змін ринку праці на підприємства, визначенні специфіки такого впливу залежно від галузі та масштабу підприємства, а також у розробленні практичних механізмів адаптації системи управління до нових умов функціонування ринку праці.

Abstract

The labor market is undergoing significant transformations driven by digitalization, changes in workforce structure, labor shortages, migration, demographic shifts, the spread of remote and hybrid employment, and evolving employee expectations. These changes require enterprises to adapt their management systems to new conditions and emerging human resource challenges.

The purpose of the study is to substantiate the relationship between critical labor market changes and the transformation of enterprise management systems. The objectives are to identify the key factors affecting the labor market, determine their influence on the main components of enterprise management, and establish appropriate directions for organizational adaptation.

The study applies methods of scientific literature analysis, systematization, comparison, generalization, and expert assessment. A matrix approach is used to link critical labor market changes with the corresponding transformations in enterprise management practices.

The results identify eight key factors influencing enterprise management: labor shortages, changes in occupational and qualification structures, digitalization, remote and hybrid employment, migration, demographic changes, evolving employee values and expectations, and increased competition for talent. These factors affect various components of enterprise management, including workforce planning, recruitment and selection, organizational structure, employee motivation and development, performance evaluation, work organization, and the digitalization of management processes. The findings demonstrate that each factor requires specific managerial responses, ranging from strategic workforce planning to flexible work arrangements, results-oriented performance management, and improved employee retention practices. Based on these relationships, a change–adaptation matrix is developed to link critical labor market changes with corresponding transformations in enterprise management and to identify practical directions for organizational adaptation. This approach provides a systematic basis for aligning management decisions with evolving labor market conditions and strengthening enterprises' ability to respond to workforce-related challenges.

The study concludes that enterprise management systems need to move toward more flexible, digitally enabled, and strategically oriented approaches to human capital management. Further research should focus on developing practical mechanisms for implementing the proposed adaptations and evaluating their effectiveness under changing labor market conditions.

References:

1. Misetskyi, A. V. (2026). Transformation of Ukraine's labor market under wartime conditions: Trends, challenges, and prospects for recovery. *Economy and Society*, (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-104>
2. Azmuk, N. A. (2022). The Transformation of the Labor Market in the Conditions of War: Challenges and Strategies for Labor Force Renewal. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (42), 171–179. <https://www.venu-journal.org/download/2022/1/22-Azmuk.pdf>
3. Shkurat, M., & Iurovytskiy, Ia. (2023). Transformation of the modern labor market in the conditions of digital transformation of the economy. *Bulletin of Mariupol State University*, (25), 128–134. <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/economics/article/view/37>
4. Dyakiv, O. (2023). Impact of digital technologies on the transformation of the labor market. *Regional Aspects of the Development of Ukraine's Productive Forces*, 28, 104–111. <https://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/480>
5. Skopenko, N. S., & Yevsieieva-Severyna, I. V. (2023). Modern transformation processes of labor market of Ukraine. *Economics and organization of management*, (5), 8–27. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1188/1197>
6. Lanska, S., & Voskoboinyk, D. (2025). The transformation of the Ukrainian labor market in the context of global economic challenges. *Economics and organization of management*, 3(59), 73–84. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/18803>
7. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188–2244. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/705716>
8. Goos, M., Manning, A., & Salomons, A. (2014). Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring. *American Economic Review*, 104(8), 2509–2526. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.104.8.2509>
9. Deming, D. J. (2017). The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593–1640. <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/132/4/1593/3861633?redirectedFrom=fulltext>
10. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2025). Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942. <https://academic.oup.com/qje/article/140/2/889/7990658>

11. Kolade, O., & Owoseni, A. (2022). Employment 5.0: The Work of the Future and the Future of Work. Technology in Society, 71. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X22002275>
12. Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Technological Forecasting and Social Change, 114, 254–280. https://www.academia.edu/116352424/The_future_of_employment_How_susceptible_are_jobs_to_computerisation
13. Cappelli, P. H. (2015). Skill Gaps, Skill Shortages, and Skill Mismatches: Evidence and Arguments for the United States. ILR Review, 68(2), 251–290. <https://doi.org/10.1177/0019793914564961>
14. Kiss, Á., Maldonado, J. E., Turrini, A., & Van Herck, K. (2026). Migration, Mobility and the EU Labour Market: Recent Developments (Discussion Paper 241). European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs. https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/migration-mobility-and-eu-labour-market-recent-developments_en
15. Florahi, O. M. (2019). Age and Effective Human Resource Management. European Scientific Journal, 15(34), 125–141. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n34p125>
16. Sirosh, D., & Didur, H. (2025). Human resource shortage and human capital depletion as determinants of Ukraine's economic slowdown. Economy and Society, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100>
17. Bei, H., & Didyk, Y. (2024). Features of integrating digital technologies into staff development models. Economy and Society, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22>
18. Veklych, V. (2024). Labor shortage in Ukraine in the context of demographic development. Economy and Society, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-40>
19. Kovalyk, O. A., & Stoliarenko, A. A. (2022). The usage of the case-study method to train a staff and identify talented employees. Economics. Finances. Law, (6/1), 15–17. <https://efp.in.ua/en/journal-article/897>

Посилання на статтю:

Ковтуненко К.В. Визначення факторів впливу критичних змін ринку праці на трансформацію системи управління підприємством / К.В. Ковтуненко, Є.Є. Паянов // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2026. – № 3 (85). – С. 151-159. – Режим доступу: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No3/151.pdf> <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2026.16> <https://zenodo.org/records/23271199>.

Reference a Journal Article:

Kovtunenکو K.V. Identifying Factors of the Impact of Critical Labor Market Changes on the Transformation of the Enterprise Management System / K.V. Kovtunenکو, Ye.Ye. Paianov // Economics: time realities. Scientific journal. – 2026. – № 3 (85). – P. 151-159. – Retrieved from: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No3/151.pdf> <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2026.16> <https://zenodo.org/records/23271199>.



This is an open access journal and all published articles are licensed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0)