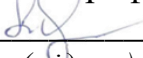


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**  
навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки  
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»  
Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

 Г.В. ОРТИНА  
(підпис) (ініціали та прізвище)

«09» лютого 2026 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

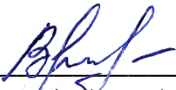
Завідувач кафедри


 С.Р. ПЛОТНИЧЕНКО  
(підпис) (ініціали та прізвище)

«09» лютого 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «*ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ*»

Здобувач вищої освіти:  Кисельова Вікторія Ігорівна  
(підпис) (ПІБ здобувача)

Науковий керівник:  PhD за спеціальністю Право Шумейко Іван Павлович  
(підпис) (учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Запоріжжя, 2026 р.


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки  
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»  
Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»


**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»

  
Г.В. ОРТИНА  
(підпис) (ініціали та прізвище)  
«24» листопада 2025 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування

  
С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО  
(підпис) (ініціали та прізвище)  
«24» листопада 2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи  
здобувача вищої освіти

**Кисельової Вікторії Ігорівни**

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи:

«Державна політика у сфері зайнятості населення»

науковий керівник роботи доктор філософії за спеціальністю 081 Право Шумейко Іван Павлович

затверджені наказом ректора університету від «24» листопада 2025 року № 605-3.

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи до 02 лютого 2026 року.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: Ведерніков М., Чернушкіна О., Кривонюк Д. Проблема зайнятості та безробіття населення у воєнний час. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2024. Т. 334, № 5. С. 470–483; Конвенція про політику в галузі зайнятості №122 (укр): Конвенція Міжнар. орг. пр. від 09.07.1964 № 122 : станом на 26 черв. 1984 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_062#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_062#Text); Маршавін, О. (2025). Український ринок праці в умовах глобальних зовнішньоекономічних зрушень. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-65>.

4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити): проаналізувати еволюцію теоретичних підходів до державного регулювання зайнятості; визначити принципи, інструменти та механізми реалізації державної політики зайнятості; дослідити нормативно-правове та інституційне забезпечення державної політики зайнятості в Україні; проаналізувати сучасний стан зайнятості, безробіття та міграційних процесів на основі офіційної статистики; оцінити вплив воєнних і соціально-економічних ризиків на реалізацію політики зайнятості; здійснити аналіз діяльності служби зайнятості в Запорізькій області; обґрунтувати напрями удосконалення державної політики зайнятості на регіональному рівні з урахуванням міжнародного та європейського досвіду.

5. Перелік графічного матеріалу:

13 таблиць, 2 рисунки

6. Дата видачі завдання «24» листопада 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

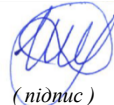
| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи   | Термін виконання етапів | Відмітка про виконання |
|-------|---|-------------------------|------------------------|
| 1     | Затвердження плану роботи   | 28.11.2025              | виконано               |
| 2     | Розділ 1 Теоретико-методологічні засади дослідження державної політики у сфері зайнятості населення | 12.12.2025              | виконано               |
| 3     | Розділ 2 Сучасний стан та особливості реалізації державної політики у сфері зайнятості в Україні    | 30.12.2025              | виконано               |
| 4     | Розділ 3 Напрями вдосконалення державної політики у сфері зайнятості населення                      | 26.01.2026              | виконано               |
| 5     | Перевірка на плагіат  | 02.02.2026              | виконано               |
| 6     | Попередній захист роботи на кафедрі   | 09.02.2026              | виконано               |

Здобувач вищої освіти



В.І. КИСЕЛЬОВА  
(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної  
магістерської роботи




І.П. ШУМЕЙКО  
(ініціали та прізвище)

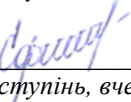
**Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від «09» лютого 2026 року**

до захисту допущено


Члени комісії:

1. \_\_\_\_\_ Ортіна Г.В., д.н.держ.упр., проф. \_\_\_\_\_ 

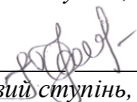
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. \_\_\_\_\_ Єфіменко Л.М., к.н.держ.упр., доц. \_\_\_\_\_ 

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. \_\_\_\_\_ Вороніна Ю.Є., к.н.держ.упр., доц. \_\_\_\_\_ 

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. \_\_\_\_\_ Горбова Н.А., к.п.н., доц. \_\_\_\_\_ 

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

**Допустити до захисту**

Завідувач кафедри

 С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

«09» лютого 2026 року

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної магістерської роботи **Кисельової В.І.** на тему:  
«Державна політика у сфері зайнятості населення»

Магістерська робота присвячена дослідженню державної політики у сфері зайнятості населення як важливого напрямку публічного управління в умовах воєнних і соціально-економічних викликів. Особливу увагу приділено регіональному виміру реалізації політики зайнятості на прикладі Запорізької області як прифронтового регіону з підвищеним рівнем ризиків на ринку праці.

У ході дослідження розкрито сутність і зміст зайнятості населення як об'єкта державної політики, проаналізовано еволюцію теоретичних підходів до її державного регулювання, досліджено нормативно-правове та інституційне забезпечення політики зайнятості в Україні. На основі офіційної статистики здійснено аналіз показників зайнятості, безробіття та міграційних процесів, а також оцінено вплив воєнних і соціально-економічних ризиків на функціонування ринку праці. Проведено прикладний аналіз діяльності Запорізької обласної служби зайнятості та розглянуто міжнародний і європейський досвід реалізації державної політики зайнятості.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями удосконалення державної політики зайнятості в Запорізькій області на основі ризик-орієнтованого публічного управління, адресності інструментів та інтеграції політики зайнятості з відновленням економіки, соціальним захистом і розвитком людського капіталу. Запропоновані підходи мають практичну значущість і можуть бути використані органами публічної влади та службами зайнятості під час формування й реалізації регіональних програм зайнятості населення.

**Ключові слова:** державна політика зайнятості, ринок праці, безробіття, публічне управління, служба зайнятості, регіональний розвиток, воєнні ризики.

## SUMMARY

of qualification master's thesis by **Kyselova V.** on the topic:  
" **State Policy in the Field of Population Employment** "

The master's thesis is devoted to the study of state policy in the field of employment as an important area of public administration under conditions of wartime and socio-economic challenges. Particular attention is paid to the regional dimension of employment policy implementation, using Zaporizhzhia Oblast as an example of a frontline region with an increased level of labor market risks.

The research is based on the essence and content of employment as an object of state policy are revealed, the evolution of theoretical approaches to state regulation of employment is analyzed, and the legal, institutional, and organizational framework of employment policy in Ukraine is examined. Based on official statistics, the dynamics of employment, unemployment, and migration processes are analyzed, as well as the impact of wartime and socio-economic risks on the functioning of the labor market. An applied analysis of the activities of the Zaporizhzhia Regional Employment Service is conducted, and international and European experience in the implementation of state employment policy is reviewed.

Based on the research results, directions for improving state employment policy in Zaporizhzhia Oblast are substantiated, grounded in risk-oriented public administration, targeted policy instruments, and the integration of employment policy with economic recovery, social protection, and human capital development. The proposed approaches have practical significance and can be used by public authorities and employment services in the development and implementation of regional employment programs.

**Key words:** state employment policy, labor market, unemployment, public administration, employment service, regional development, wartime risks.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ<br>ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ.....  | 9  |
| 1.1. Сутність і зміст зайнятості населення як об'єкта державної політики.....   | 9  |
| 1.2. Еволюція теоретичних підходів до державного регулювання зайнятості....   | 13 |
| 1.3. Принципи, інструменти та механізми реалізації державної політики у сфері<br>зайнятості населення.....  | 17 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ<br>ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ.....   | 23 |
| 2.1. Нормативно-правове забезпечення державної політики зайнятості в<br>Україні.....  | 23 |
| 2.2. Інституційний механізм формування та реалізації державної політики<br>зайнятості в Україні .....   | 27 |
| 2.3. Аналіз показників зайнятості та безробіття в Україні.....  | 33 |
| 2.4. Вплив воєнних та соціально-економічних ризиків на реалізацію державної<br>політики зайнятості.....   | 41 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У<br>СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ.....   | 50 |
| 3.1. Аналіз діяльності Запорізької обласної служби зайнятості в умовах воєнних<br>та соціально-економічних викликів.....                              | 50 |
| 3.2. Напрями удосконалення державної політики зайнятості в Запорізькій<br>області.....  | 56 |
| 3.3. Міжнародний та європейський досвід реалізації державної політики<br>зайнятості та можливості його адаптації в регіональній практиці України..... | 62 |
| ВИСНОВКИ.....   | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 70 |
| ДОДАТКИ.....  | 79 |

## ВСТУП

Державна політика у сфері зайнятості населення є одним із базових інструментів соціально-економічного розвитку держави та важливою складовою системи публічного управління. Вона безпосередньо впливає на рівень економічної активності населення, формування доходів домогосподарств, наповнення бюджетів усіх рівнів, соціальну стабільність і довіру громадян до інститутів влади. У сучасних умовах зайнятість населення розглядається не лише як результат функціонування ринку праці, а й як стратегічний ресурс розвитку та чинник національної стійкості.

*Актуальність дослідження* державної політики зайнятості істотно зросла в умовах глибоких структурних змін економіки, демографічного скорочення населення, цифровізації трудових процесів і поширення нестандартних форм зайнятості. Ці тенденції ускладнюють традиційні механізми регулювання ринку праці та вимагають перегляду підходів до формування й реалізації державної політики зайнятості з позицій системності, адаптивності та результативності.

Для України проблема зайнятості набула якісно нового змісту у зв'язку з повномасштабною війною, яка спричинила масштабні соціально-економічні втрати. Руйнування виробничої інфраструктури, релокація підприємств, зупинка окремих галузей економіки, масові внутрішні та зовнішні міграційні процеси призвели до різкого звуження ринку праці, втрати мільйонів робочих місць і посилення ризиків довготривалого та прихованого безробіття. У таких умовах державна політика зайнятості виходить за межі суто соціальної функції та перетворюється на інструмент кризового та антикризового управління.

Особливої актуальності набуває питання адаптації інструментів державної політики зайнятості до умов воєнного стану, коли класичні механізми регулювання не завжди є ефективними. Це потребує впровадження ризик-орієнтованих підходів, поєднання активних і пасивних заходів, посилення адресності державної підтримки та інтеграції політики зайнятості з

політикою соціального захисту, регіонального розвитку й післявоєнного відновлення.

Важливим аспектом актуальності теми є регіональний вимір реалізації державної політики зайнятості. Саме на регіональному та місцевому рівнях концентруються наслідки соціально-економічних і безпекових викликів, формується реальний попит і пропозиція робочої сили, реалізуються більшість інструментів активної політики зайнятості. Регіональні ринки праці в Україні характеризуються значною асиметрією, що зумовлює необхідність диференційованих управлінських рішень.

Запорізька область є показовим прикладом прифронтового регіону, де поєднуються високі безпекові ризики, значні міграційні втрати, обмежені можливості економічного розвитку та підвищене соціальне навантаження. Водночас саме в таких регіонах особливо чітко проявляється роль служби зайнятості як інституції публічного управління, здатної не лише забезпечувати працевлаштування, а й виконувати функції соціальної стабілізації, підтримки вразливих груп населення та збереження трудового потенціалу.

Суттєвий внесок у розроблення проблематики зайнятості, ринку праці та соціально-трудоких відносин зробили представники провідних українських наукових шкіл. Зокрема, в Інституті демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України напрям демографічних і соціально-економічних чинників зайнятості, міграції та відтворення трудового потенціалу послідовно розвивається у працях Е. М. Лібанової та наукового колективу інституту [12]. Водночас у науковому середовищі проблеми зайнятості аналізуються крізь призму соціально-трудоких відносин, інституційних трансформацій та механізмів державного регулювання; показовою є колективна монографія за науковою редакцією А. М. Колота та І. Ф. Гнибіденка щодо сучасних тенденцій і викликів зайнятості [21], у дослідженнях Д. П. Богині [4], М. В. Семикіної [48], В. І. Надраги [31] проблеми зайнятості аналізуються крізь призму державного регулювання, соціальної безпеки та управління ризиками в умовах соціально-економічної нестабільності. Окремого значення у 2022–2025

роках набули прикладні дослідження ринку праці в умовах війни, які підсилюють управлінську актуальність теми та створюють підґрунтя для ризик-орієнтованих рішень у політиці зайнятості [3;6;9;10;13;14]. Так, Національний інститут стратегічних досліджень у своїх аналітичних матеріалах фіксує трансформацію ринку праці під впливом воєнних дій, міграції та демографічних втрат, акцентуючи на необхідності адаптації державної політики до нових умов [32].

Додаткової актуальності дослідженню надає необхідність узгодження національної та регіональної політики зайнятості з європейськими підходами, зокрема в контексті післявоєнного відновлення, інтеграції України до європейського простору та впровадження принципів управління на основі результатів. Аналіз і адаптація міжнародного та європейського досвіду дозволяють сформуванню більш стійкої та ефективної моделі державної політики зайнятості, здатної реагувати на сучасні виклики.

Таким чином, актуальність теми магістерської роботи зумовлена потребою комплексного наукового осмислення державної політики зайнятості населення, оцінювання її реалізації в умовах воєнних і соціально-економічних викликів та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на регіональному рівні. Обрана тема відповідає сучасним потребам публічного управління, науковим і практичним запитам органів влади та суспільства, а також стратегічним завданням соціально-економічного розвитку України.

*Метою* магістерської роботи є теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення практичних напрямів удосконалення державної політики у сфері зайнятості населення в Україні з урахуванням регіональної специфіки та воєнних викликів (на прикладі Запорізької області).

Для досягнення поставленої *мети* в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність і зміст зайнятості населення як об'єкта державної політики;

- проаналізувати еволюцію теоретичних підходів до державного регулювання зайнятості;
- визначити принципи, інструменти та механізми реалізації державної політики зайнятості;
- дослідити нормативно-правове та інституційне забезпечення державної політики зайнятості в Україні;
- проаналізувати сучасний стан зайнятості, безробіття та міграційних процесів на основі офіційної статистики;
- оцінити вплив воєнних і соціально-економічних ризиків на реалізацію політики зайнятості;
- здійснити аналіз діяльності служби зайнятості в Запорізькій області;
- обґрунтувати напрями удосконалення державної політики зайнятості на регіональному рівні з урахуванням міжнародного та європейського досвіду.

*Об'єктом* дослідження є процес формування та реалізації державної політики у сфері зайнятості населення.

*Предметом* дослідження є сукупність організаційно-правових, інституційних та управлінських механізмів реалізації державної політики зайнятості населення в Україні в умовах воєнних і соціально-економічних викликів.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до зайнятості та державної політики; індукцію і дедукцію – для формулювання висновків і узагальнень; системний та структурно-функціональний аналіз – для дослідження механізмів реалізації політики зайнятості; порівняльний аналіз – для вивчення міжнародного та європейського досвіду; статистичний аналіз – для оцінювання динаміки зайнятості, безробіття та міграції; метод узагальнення – для формування практичних рекомендацій.

Застосування зазначених методів забезпечило комплексний характер дослідження та обґрунтованість отриманих результатів.

*Наукова новизна* отриманих результатів полягає в обґрунтуванні доцільності застосування ризик-орієнтованого підходу до реалізації державної політики зайнятості в умовах воєнного стану; удосконаленні підходів до оцінювання результативності діяльності регіональних служб зайнятості на основі поєднання кількісних і якісних показників; розвитку положень щодо адаптації міжнародного та європейського досвіду політики зайнятості до умов прифронтових регіонів України.

*Інформаційною базою* дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Державної служби зайнятості, Міністерства економіки України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема МОП, ОЕСР, ЄС, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблем зайнятості та публічного управління.

*Практична значущість* магістерської роботи полягає в можливості використання її результатів органами публічної влади та службами зайнятості під час удосконалення державної та регіональної політики зайнятості. Запропоновані напрями та інструменти можуть бути застосовані в діяльності Запорізької обласної служби зайнятості, органів місцевого самоврядування, а також у процесі підготовки та реалізації регіональних програм зайнятості населення.

*Апробація результатів роботи.* Результати дослідження були представлені на II Всеукраїнській науково-практичній конференції: «Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу» у форматі доповіді на тему: «Трансформація державної політики зайнятості України в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки» [16].

У першому розділі здійснено теоретико-методологічне обґрунтування державної політики зайнятості населення як об'єкта публічного управління. Розкрито сутність і зміст зайнятості, проаналізовано еволюцію наукових підходів до її державного регулювання та систематизовано принципи, інструменти й механізми реалізації політики зайнятості. Це створило науково-

методичне підґрунтя для подальшого аналізу нормативного, інституційного та прикладного рівнів.

У другому розділі досліджено нормативно-правове, інституційне та статистичне забезпечення реалізації державної політики зайнятості в Україні в умовах воєнних і соціально-економічних викликів. Проаналізовано діяльність ключових інституцій, показники зайнятості й безробіття, а також вплив воєнних і міграційних ризиків на функціонування ринку праці. Отримані результати дозволили виявити структурні проблеми та управлінські обмеження, що потребують удосконалення на регіональному рівні.

У третьому розділі здійснено прикладний аналіз реалізації державної політики зайнятості в Запорізькій області з урахуванням регіональної специфіки та безпекових ризиків. Оцінено структуру й діяльність обласної служби зайнятості, обґрунтовано напрями удосконалення регіональної політики зайнятості та проаналізовано можливості адаптації міжнародного й європейського досвіду. Розділ має практичну спрямованість і формує управлінські рекомендації, орієнтовані на підвищення результативності політики зайнятості в прифронтовому регіоні.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ

#### 1.1. Сутність і зміст зайнятості населення як об'єкта державної політики

Зайнятість населення є однією з ключових категорій соціально-економічного розвитку держави та посідає центральне місце у системі публічного управління. Вона безпосередньо впливає на рівень добробуту населення, соціальну стабільність, економічну динаміку, наповнення бюджетів і відтворення людського потенціалу [15]. У сучасних умовах зайнятість виходить за межі суто економічного явища та набуває ознак комплексного об'єкта державної політики, що поєднує соціальні, правові, інституційні та управлінські виміри.

У науковому дискурсі зайнятість населення традиційно трактується як діяльність економічно активної частини населення, пов'язана зі створенням матеріальних або нематеріальних благ і отриманням доходу у грошовій чи іншій формі, яка не суперечить чинному законодавству [18]. Таке розуміння є узгодженим як із класичними економічними підходами, так і з міжнародними трудовими стандартами, згідно з якими зайнятість розглядається як базова умова реалізації права людини на працю та гідний рівень життя [6].

Водночас у площині публічного управління зайнятість не зводиться лише до факту участі особи у трудовій діяльності. Вона розглядається як результат і водночас індикатор державної політики, що відображає ефективність економічного управління, соціальної політики, освітньої системи та інституційного середовища ринку праці. Саме тому зайнятість населення виступає об'єктом цілеспрямованого державного регулювання, а не виключно сферою саморегуляції ринку [19].

Як об'єкт державної політики зайнятість населення характеризується низкою принципових ознак. По-перше, вона має масовий характер і охоплює значну частину населення, що зумовлює її вплив на соціальну структуру суспільства. По-друге, зайнятість є динамічним явищем, чутливим до економічних циклів, структурних зрушень, демографічних процесів і технологічних змін. По-третє, зайнятість тісно пов'язана з соціальними ризиками, насамперед безробіттям, бідністю, соціальним виключенням і трудовою міграцією, що посилює відповідальність держави за її регулювання.

Сутність зайнятості як об'єкта державної політики розкривається через її взаємозв'язок із ринком праці. Ринок праці є сферою взаємодії між попитом на робочу силу та її пропозицією, проте в сучасних умовах він не функціонує у «чистому» ринковому форматі. Держава виступає активним учасником цього процесу, встановлюючи правила функціонування ринку, мінімальні соціальні стандарти, механізми соціального захисту та інструменти впливу на попит і пропозицію робочої сили. У такому контексті зайнятість набуває статусу публічного інтересу, що потребує управлінського впливу [34].

Зміст зайнятості населення як об'єкта державної політики доцільно розглядати через систему її функцій.

Економічна функція полягає у забезпеченні участі населення у створенні валового внутрішнього продукту та формуванні доходів домогосподарств.

Соціальна функція зайнятості проявляється у зменшенні соціальної напруги, запобіганні бідності та підтриманні соціальної інтеграції громадян.

Водночас зайнятість виконує відтворювальну функцію, оскільки забезпечує відтворення робочої сили, професійний розвиток і накопичення людського капіталу [9].

Особливого значення у сучасних умовах набуває правовий аспект зайнятості. Держава встановлює нормативні межі трудових відносин, визначає мінімальні гарантії зайнятості, умови праці, тривалість робочого часу, рівень мінімальної заробітної плати та механізми захисту у разі втрати роботи. Через систему правових норм зайнятість трансформується з економічного факту у

юридично захищений статус, що забезпечує баланс інтересів працівників, роботодавців і суспільства в цілому.

У цьому контексті важливу роль відіграють міжнародні трудові стандарти, сформовані Міжнародною організацією праці. Так, згідно з Конвенцією № 122 «Про політику в галузі зайнятості», зайнятість визначається як об'єкт активної державної політики, спрямованої на забезпечення повної, продуктивної та вільно обраної праці [23]. Цей підхід закріплює відповідальність держави за створення умов для зайнятості та формує нормативну основу для національних політик у цій сфері.

Наукове осмислення зайнятості як об'єкта державної політики ґрунтується на працях провідних економістів і дослідників ринку праці. Значний вплив на формування сучасного бачення ролі держави у забезпеченні зайнятості справили ідеї Джон Мейнард Кейнс, який обґрунтував залежність рівня зайнятості від сукупного попиту та необхідність державного втручання у періоди економічної нестабільності [64]. Розвиток цих ідей у працях В. Беверіджа сприяв утвердженню концепції повної зайнятості як суспільної мети, досягнення якої потребує активної публічної політики [61].

Інституційний вимір зайнятості як об'єкта державної політики розкрито у працях Р. Лаярда, С. Нікелла та Р. Джекмана, які довели, що рівень зайнятості значною мірою залежить від якості інституцій ринку праці, системи соціального захисту та ефективності державного регулювання [66]. Подальший розвиток цих підходів пов'язаний із теорією пошуку та підбору, яка розглядає безробіття як наслідок структурних фрикцій ринку праці та обґрунтовує необхідність активної політики зайнятості [66].

В українській науковій традиції зайнятість населення як об'єкт державної політики досліджується у тісному зв'язку із соціальною політикою, демографічними процесами та розвитком людського капіталу. Вагомий внесок у розроблення цієї проблематики зробила Е. М. Лібанова, у працях якої зайнятість аналізується крізь призму структурних дисбалансів ринку праці, трудової міграції та соціальних ризиків [12]. Дослідниця обґрунтовує

необхідність комплексного підходу до державної політики зайнятості, що враховує як економічні, так і соціальні чинники.

Соціально орієнтований підхід до зайнятості представлений у працях В. В. Онікієнка, який розглядає зайнятість як інструмент соціальної стабільності та відтворення трудового потенціалу суспільства [33]. Навчально-наукові засади аналізу ринку праці та зайнятості систематизовані у працях В. М. Петюха, де зайнятість визначається як результат взаємодії економічних, інституційних і соціальних механізмів [35]. Сучасний економіко-теоретичний аналіз трансформацій зайнятості подано у монографічних дослідженнях Л. С. Шевченко, яка акцентує увагу на зміні форм зайнятості та необхідності адаптації державної політики до нових умов розвитку економіки [58].

Окремий напрям сучасних українських досліджень стосується впливу кризових і воєнних факторів на зайнятість населення. Зокрема, у працях В. О. Клімашевської та Н. В. Коровіної аналізується трансформація ринку праці України в умовах воєнного стану, зростання нестандартних форм зайнятості та посилення регіональних диспропорцій [17]. Проблеми тіньової зайнятості як виклику державній політиці розглянуті у дослідженнях Т. І. Демкович, де наголошується на необхідності інституційного посилення державного контролю та стимулювання легальної зайнятості [25].

Таким чином, зайнятість населення як об'єкт державної політики є складним і багатовимірним явищем, що поєднує економічні, соціальні, правові та інституційні компоненти [28]. Її сутність полягає у забезпеченні реалізації права на працю, формуванні умов для продуктивної зайнятості та досягненні соціально-економічної стабільності. Зміст зайнятості як об'єкта публічного управління розкривається через систему функцій, механізмів і інституцій, за допомогою яких держава здійснює цілеспрямований вплив на ринок праці. Саме таке комплексне розуміння зайнятості створює теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого аналізу еволюції підходів до державного регулювання зайнятості та обґрунтування напрямів удосконалення державної політики у цій сфері.

## 1.2. Еволюція теоретичних підходів до державного регулювання зайнятості

Еволюція теоретичних підходів до державного регулювання зайнятості населення відображає зміну уявлень про роль держави в економіці та соціальній сфері, а також трансформацію самої природи праці й ринку праці. Зайнятість у різні історичні періоди розглядалася або як результат дії ринкових механізмів, або як сфера, що потребує активного державного втручання з метою забезпечення соціальної стабільності та економічного розвитку. Аналіз еволюції цих підходів дозволяє зрозуміти, яким чином зайнятість набула статусу повноцінного об'єкта державної політики.

Початкові теоретичні уявлення про зайнятість сформувалися в межах класичної економічної теорії. Представники класичної школи виходили з припущення про саморегульований характер ринку праці, де рівень зайнятості визначається співвідношенням попиту і пропозиції на працю, а заробітна плата виступає ключовим регулятором рівноваги. Безробіття вважалося тимчасовим явищем, зумовленим зовнішніми шоками або негнучкістю заробітної плати. За такого підходу державне втручання у сферу зайнятості розглядалося як небажане, оскільки воно, на думку класиків, порушує ринкові стимули та гальмує саморегуляцію [65].

Однак подальший розвиток індустріального суспільства та поява масового безробіття на початку ХХ століття продемонстрували обмеженість класичних уявлень. Світова економічна криза 1929–1933 років стала переломним моментом у теоретичному осмисленні зайнятості, оскільки ринок праці виявився неспроможним самостійно відновити рівновагу. У цих умовах сформувався кейнсіанський підхід, у межах якого зайнятість почала розглядатися як макроекономічна проблема, тісно пов'язана з рівнем сукупного попиту. У працях Джон Мейнард Кейнс було доведено, що недостатній попит призводить до тривалого безробіття, а отже держава повинна активно

використовувати фіскальні та інвестиційні інструменти для стимулювання економічної активності та зайнятості [64].

Кейнсіанська теорія стала методологічною основою для формування політики повної зайнятості в багатьох країнах у післявоєнний період. Розвиток цих ідей знайшов відображення у працях В. Беверіджа, який розглядав повну зайнятість як суспільну мету та складову соціального контракту між державою і громадянами [61]. За цього підходу зайнятість набула статусу стратегічного пріоритету державної політики, а безробіття почало розглядатися не лише як економічна, а й як соціальна проблема, що потребує інституційних рішень.

У другій половині ХХ століття паралельно з кейнсіанською традицією розвивалися неокласичні та монетаристські підходи до регулювання зайнятості. Представники цих напрямів акцентували увагу на гнучкості ринку праці, ролі цінових сигналів та індивідуальних стимулів. Зайнятість у межах неокласичної теорії розглядається як результат раціонального вибору економічних агентів, а безробіття – як наслідок структурних дисбалансів або завищених соціальних гарантій. Державне втручання визнається доцільним лише в частині забезпечення макроекономічної стабільності та правового середовища, тоді як надмірна соціальна підтримка може, на думку прихильників цього підходу, знижувати мотивацію до праці.

Попри критику кейнсіанської моделі, неокласичні та монетаристські теорії не заперечують повністю ролі держави у сфері зайнятості. Вони визнають необхідність державної участі у зменшенні фрикційного та структурного безробіття, розвитку людського капіталу та забезпеченні ефективного функціонування ринку праці. Таким чином, зайнятість поступово почала розглядатися як результат взаємодії ринкових механізмів і державної політики.

Подальший розвиток теоретичних підходів до державного регулювання зайнятості пов'язаний із становленням інституційної економіки. За інституційного підходу зайнятість аналізується як продукт взаємодії формальних і неформальних інститутів, зокрема трудового законодавства,

системи соціального захисту, діяльності служб зайнятості, ролі профспілок і роботодавців. Державне регулювання зайнятості в цьому контексті полягає у формуванні інституційного середовища, яке забезпечує баланс інтересів учасників ринку праці та знижує соціальні ризики [62].

Важливим етапом еволюції теоретичних підходів стала теорія пошуку та підбору (search and matching), яка пояснює існування безробіття наявністю інформаційних і структурних фрикцій на ринку праці. У межах цього підходу зайнятість формується в результаті процесу пошуку відповідності між працівниками та робочими місцями, а безробіття розглядається як невід'ємний елемент ринкової економіки. Держава у цій моделі відіграє роль координатора, який через активну політику зайнятості сприяє скороченню тривалості безробіття, підвищенню мобільності робочої сили та стимулюванню створення робочих місць [66].

Окремий вплив на еволюцію підходів до регулювання зайнятості мали міжнародні трудові стандарти. Документи Міжнародної організації праці закріпили підхід, згідно з яким зайнятість є не лише економічною, а й соціальною та правовою категорією.

Конвенція МОП № 122 визначає активну політику зайнятості як обов'язок держави та підкреслює необхідність забезпечення продуктивної й вільно обраної праці для всіх, хто здатний і бажає працювати [23]. Цей підхід став основою для формування національних стратегій зайнятості та розвитку активних програм на ринку праці.

На сучасному етапі теоретичні підходи до державного регулювання зайнятості характеризуються міждисциплінарністю та комплексністю. Зайнятість аналізується у взаємозв'язку з демографічними процесами, системою освіти, інноваційним розвитком, регіональною політикою та соціальним захистом. Особливої уваги набувають питання структурної перебудови економіки, цифровізації, поширення нестандартних форм зайнятості та зміни характеру трудових відносин.

У сучасних українських дослідженнях зайнятість розглядається як чутливий індикатор соціально-економічних трансформацій. У працях Е. М. Лібанової наголошується на впливі демографічних зрушень, трудової міграції та регіональних диспропорцій на зайнятість населення [12].

Дослідження В. В. Онікієнка підкреслюють значення соціально орієнтованої політики зайнятості як чинника стабільності та відтворення людського потенціалу [33].

Науковці А. Колот та О. Герасименко пов'язали гідну працю із створенням в Україні гідних робочих місць, обґрунтовано визначили фактори і причини, що знижують доступність до них працівників [7; 21; 22].

Водночас сучасні автори звертають увагу на зростання ролі активних програм зайнятості та необхідність адаптації міжнародного досвіду до українських умов.

Окремий блок сучасних теоретичних дискусій пов'язаний із впливом кризових і воєнних факторів на зайнятість. У наукових публікаціях останніх років зайнятість розглядається як сфера підвищеного ризику, що потребує гнучких і адаптивних механізмів державного регулювання.

Аналіз трансформацій ринку праці в умовах воєнного стану засвідчує необхідність поєднання класичних інструментів державної політики зайнятості з новими підходами, орієнтованими на відновлення економіки та соціальну інтеграцію населення [27; 30].

Таким чином, еволюція теоретичних підходів до державного регулювання зайнятості відображає поступовий перехід від уявлень про саморегульований ринок праці до визнання активної та відповідальної ролі держави.

Сучасні теорії поєднують макроекономічні, інституційні та соціальні елементи, розглядаючи зайнятість як комплексний об'єкт публічної політики. Саме така еволюція наукових підходів створює теоретичне підґрунтя для аналізу механізмів державного регулювання зайнятості та обґрунтування напрямів її вдосконалення в умовах сучасних викликів.

### 1.3. Принципи, інструменти та механізми реалізації державної політики у сфері зайнятості населення

Реалізація державної політики у сфері зайнятості населення ґрунтується на поєднанні нормативно визначених принципів, управлінських інструментів і організаційно-інституційних механізмів. Саме їх узгоджена дія забезпечує досягнення стратегічних цілей держави у сфері зайнятості, зокрема сприяння продуктивній праці, зменшення безробіття, соціальну інтеграцію населення та стабільність ринку праці. У публічно-управлінському вимірі політика зайнятості розглядається не як сукупність ізольованих заходів, а як цілісна система впливу держави на соціально-трудові процеси.

Базою для формування та реалізації державної політики у сфері зайнятості є система принципів, які відображають суспільні цінності, міжнародні зобов'язання держави та національні пріоритети розвитку. Одним із ключових є принцип права на працю, відповідно до якого держава зобов'язана створювати умови для реалізації трудового потенціалу кожної особи. Цей принцип закріплений у міжнародних трудових стандартах та національному законодавстві й визначає соціальну спрямованість політики зайнятості.

Не менш важливим є принцип продуктивної зайнятості, який передбачає орієнтацію державної політики не лише на кількісні показники зайнятості, а й на якість робочих місць, рівень оплати праці, безпечні умови роботи та можливості професійного розвитку. У цьому контексті зайнятість розглядається як чинник економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності держави.

Принцип соціальної справедливості та рівності доступу до зайнятості означає недопущення дискримінації на ринку праці та забезпечення рівних можливостей для різних соціальних груп, зокрема молоді, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, осіб старшого віку. Реалізація цього принципу потребує диференційованих підходів і цільових програм зайнятості.

Важливе значення має принцип активної участі держави, який передбачає не пасивне спостереження за ринком праці, а цілеспрямований управлінський вплив через інструменти економічної, соціальної та освітньої політики. У межах цього принципу держава виступає координатором інтересів працівників, роботодавців і суспільства в цілому.

Інструментарій державної політики зайнятості є різноманітним і охоплює економічні, правові, соціальні та інформаційні засоби впливу. Однією з ключових груп є економічні інструменти, до яких належать бюджетне фінансування програм зайнятості, податкові стимули для роботодавців, субсидування створення робочих місць, підтримка підприємництва та самозайнятості. Застосування цих інструментів спрямоване на стимулювання попиту на робочу силу та розширення можливостей працевлаштування.

Важливу роль відіграють правові інструменти, що формують нормативні рамки зайнятості. Вони включають трудове законодавство, норми щодо мінімальних соціальних стандартів, гарантії зайнятості та механізми захисту прав працівників. Через правові інструменти держава забезпечує баланс інтересів учасників ринку праці та запобігає соціальним конфліктам.

Окрему групу становлять соціальні інструменти, зокрема системи страхування на випадок безробіття, соціальної підтримки безробітних, професійної орієнтації та психологічної допомоги. Їх застосування спрямоване на пом'якшення соціальних наслідків втрати роботи та підтримання соціальної стабільності.

У сучасних умовах зростає значення інформаційних та аналітичних інструментів, які забезпечують моніторинг стану ринку праці, прогнозування потреб у робочій силі та оцінювання ефективності політики зайнятості. Розвиток цифрових технологій дозволяє державі підвищувати адресність і результативність управлінських рішень у цій сфері.

Механізми реалізації державної політики у сфері зайнятості охоплюють сукупність інституційних, організаційних і процедурних елементів, за допомогою яких держава втілює задекларовані принципи та використовує

наявні інструменти. Центральним елементом є інституційний механізм, що включає органи державної влади, органи місцевого самоврядування, служби зайнятості, соціальних партнерів та інші заінтересовані сторони [31].

Державна політика зайнятості реалізується через програмно-цільовий механізм, який передбачає розроблення та впровадження стратегій, державних і регіональних програм зайнятості. У межах цього механізму визначаються цілі, завдання, показники результативності та джерела фінансування, що дозволяє забезпечити системність і прозорість управлінських рішень.

Важливу роль відіграє механізм соціального партнерства, який забезпечує участь роботодавців і представників працівників у формуванні та реалізації політики зайнятості. Соціальний діалог сприяє узгодженню інтересів сторін, підвищенню легітимності рішень і зниженню соціальної напруги на ринку праці.

Окремого значення набуває механізм активної політики на ринку праці, що включає заходи з професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, сприяння працевлаштуванню, підтримку мобільності робочої сили. Саме цей механізм дозволяє державі не лише реагувати на безробіття, а й запобігати його виникненню [49].

Формування принципів і механізмів державної політики зайнятості значною мірою відбувається з урахуванням міжнародного досвіду та рекомендацій міжнародних організацій. Зокрема, документи Міжнародної організації праці визначають активну політику зайнятості як складову соціально орієнтованої держави та наголошують на необхідності поєднання економічної ефективності з соціальним захистом [29]. Аналітичні матеріали Організації економічного співробітництва та розвитку підкреслюють важливість активних програм на ринку праці, розвитку навичок і безперервного навчання як інструментів підвищення зайнятості.

Сучасні виклики, зокрема структурні зміни економіки, цифровізація, демографічні зрушення та кризові фактори, зумовлюють необхідність адаптивного підходу до реалізації державної політики зайнятості. Принципи,

інструменти та механізми мають бути гнучкими та взаємопов'язаними, що дозволяє державі оперативно реагувати на зміни ринку праці та забезпечувати сталість соціально-економічного розвитку [34].

У цьому контексті зайнятість постає не лише як результат дії окремих заходів, а як інтегрований показник ефективності публічного управління. Рівень і якість зайнятості відображають здатність держави поєднувати економічні та соціальні цілі, забезпечувати баланс інтересів і реалізовувати принципи соціальної держави.

Таким чином, принципи, інструменти та механізми реалізації державної політики у сфері зайнятості населення утворюють цілісну систему публічного управління, спрямовану на забезпечення продуктивної зайнятості, соціальної стабільності та сталого розвитку. Їх наукове осмислення є необхідною передумовою для подальшого аналізу практики реалізації політики зайнятості в Україні та обґрунтування напрямів її вдосконалення, що буде здійснено у наступних розділах магістерської роботи.

Таким чином, у першому розділі магістерської роботи здійснено теоретико-методологічне обґрунтування державної політики у сфері зайнятості населення як складної та багатовимірної сфери публічного управління. Проведений аналіз дозволив систематизувати наукові підходи до розуміння зайнятості та безробіття, розкрити еволюцію концепцій державного регулювання ринку праці та визначити базові принципи й механізми реалізації політики зайнятості.

У підрозділі 1.1 встановлено, що зайнятість населення є не лише соціально-економічною категорією, а й важливим об'єктом державної політики, який безпосередньо пов'язаний із забезпеченням соціальної стабільності, економічного розвитку та реалізації права громадян на працю. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити зайнятість як комплексне явище, що охоплює кількісні та якісні характеристики участі населення в економічній діяльності, а також залежить від інституційного середовища, правового регулювання та соціально-економічних умов. Показано, що сучасні

дослідження дедалі частіше акцентують увагу на якості зайнятості, стабільності трудових відносин і рівні соціального захисту, що є принципово важливим для формування ефективної державної політики.

У підрозділі 1.2 проаналізовано еволюцію теоретичних підходів до державного регулювання зайнятості, що дозволило простежити трансформацію ролі держави на ринку праці – від обмеженого втручання до активного використання інструментів макроекономічного, соціального та інституційного впливу. Встановлено, що жодна з класичних теорій не може бути застосована в чистому вигляді до сучасних умов, а ефективна політика зайнятості формується на основі поєднання різних концептуальних підходів з урахуванням національних особливостей і поточної соціально-економічної ситуації. Особливої актуальності набувають ідеї активної політики ринку праці, інвестування в людський капітал та адаптації регуляторних механізмів до структурних змін економіки.

У підрозділі 1.3 обґрунтовано принципи, інструменти та механізми реалізації державної політики зайнятості, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про її функціонування як системи публічного управління. Визначено, що ефективність політики зайнятості залежить від узгодженості принципів соціальної справедливості, економічної доцільності та інституційної спроможності, а також від збалансованого поєднання активних і пасивних інструментів регулювання. Показано, що механізми реалізації політики зайнятості мають бути гнучкими, адаптивними та орієнтованими на довгострокові результати, а не лише на короткострокове зниження рівня безробіття.

Узагальнення матеріалів першого розділу дає підстави стверджувати, що державна політика зайнятості є динамічним процесом, який потребує постійного оновлення теоретичних засад і методологічних підходів відповідно до змін у соціально-економічному середовищі. Особливої ваги набуває інтеграція політики зайнятості з іншими напрямками державної політики –

соціальною, освітньою, регіональною та економічною, що забезпечує системність і результативність управлінських рішень.

Отримані в першому розділі теоретико-методологічні висновки створюють концептуальне підґрунтя для подальшого аналізу нормативно-правового та інституційного забезпечення політики зайнятості, оцінювання її практичної реалізації та виявлення впливу воєнних і соціально-економічних ризиків, що було здійснено в другому розділі магістерської роботи.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Нормативно-правове забезпечення державної політики зайнятості в Україні

Нормативно-правове забезпечення державної політики зайнятості є фундаментальною складовою системи публічного управління у соціально-трудовій сфері. Саме через правові норми держава визначає цілі, принципи, інституційну структуру та інструменти реалізації політики зайнятості, а також закріплює гарантії прав громадян на працю та соціальний захист у разі її втрати. Ефективність державної політики у сфері зайнятості значною мірою залежить від узгодженості, стабільності та адаптивності нормативно-правової бази до соціально-економічних викликів. Правове регулювання зайнятості в Україні сформувалося під впливом конституційних норм, міжнародних зобов'язань держави, національного трудового законодавства та спеціальних нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання ринку праці. У публічно-управлінському вимірі нормативно-правове забезпечення зайнятості виконує не лише регуляторну, а й програмно-цільову функцію, оскільки визначає стратегічні орієнтири державної політики. Базові правові засади державної політики зайнятості закріплені у Конституції України [24]. Зокрема, основоположним є положення про право кожного на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку особа вільно обирає або на яку вільно погоджується. Конституційні норми також покладають на державу обов'язок створювати умови для повної реалізації цього права, забезпечувати захист від безробіття та гарантувати належні, безпечні й здорові умови праці. Таким чином, саме на рівні Конституції України зайнятість визначається як сфера відповідальності держави, а не лише приватної ініціативи.

Важливу роль у формуванні національної нормативно-правової бази політики зайнятості відіграють міжнародні зобов'язання України. Україна є членом Міжнародної організації праці та ратифікувала низку її конвенцій, зокрема Конвенцію № 122 «Про політику в галузі зайнятості». Зазначений документ зобов'язує держави-учасниці проголошувати та здійснювати активну політику, спрямовану на забезпечення повної, продуктивної та вільно обраної зайнятості [23]. Норми конвенцій МОП є складовою національного законодавства України та мають пріоритет у разі колізій із внутрішніми нормативними актами, що посилює їх значення у правовому регулюванні зайнятості.

Ключовим спеціальним нормативно-правовим актом у сфері зайнятості є Закон України «Про зайнятість населення» [40]. Цей закон визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики зайнятості, встановлює основні поняття у сфері зайнятості, закріплює принципи державної політики, а також визначає повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування. У законі зайнятість розглядається як об'єкт активної державної політики, спрямованої на створення умов для реалізації права громадян на працю та забезпечення соціального захисту від безробіття [40].

Закон України «Про зайнятість населення» закріплює принципи державної політики у цій сфері, серед яких: забезпечення рівних можливостей у реалізації права на працю, сприяння продуктивній та вільно обраній зайнятості, недопущення дискримінації на ринку праці, підтримка вразливих груп населення, а також поєднання активних і пасивних заходів політики зайнятості. Нормативне закріплення цих принципів створює правову основу для розроблення програм зайнятості та застосування відповідних управлінських інструментів. Важливим елементом нормативно-правового забезпечення державної політики зайнятості є трудове законодавство України, насамперед Кодекс законів про працю України [20]. Хоча КЗпП не є спеціальним актом у сфері зайнятості, його норми визначають загальні умови реалізації трудових відносин, порядок укладення та припинення трудових договорів, гарантії

працівників і обмеження щодо незаконного звільнення. У цьому контексті трудове законодавство забезпечує правову стабільність зайнятості та виконує превентивну функцію щодо виникнення безробіття.

Окреме місце у системі нормативно-правового забезпечення політики зайнятості посідає законодавство у сфері соціального страхування на випадок безробіття, що визначає порядок надання матеріального забезпечення та соціальних послуг особам, які втратили роботу, а також механізми фінансування активних програм зайнятості. Наявність такої правової бази свідчить про поєднання в Україні елементів активної та пасивної політики зайнятості, що відповідає рекомендаціям міжнародних організацій [39].

Суттєвий вплив на формування нормативно-правового забезпечення зайнятості мають підзаконні нормативні акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України, які конкретизують механізми реалізації законодавчих норм. Через такі акти визначаються порядок функціонування служби зайнятості, умови реалізації програм сприяння зайнятості, надання компенсацій роботодавцям, організація професійного навчання безробітних. Підзаконне регулювання забезпечує практичну реалізацію політики зайнятості та адаптацію правових норм до поточних соціально-економічних умов.

У контексті децентралізації публічної влади важливого значення набувають нормативні акти, що визначають повноваження органів місцевого самоврядування у сфері зайнятості [37; 42]. Законодавство передбачає участь територіальних громад у реалізації програм зайнятості, розробленні регіональних заходів сприяння працевлаштуванню та підтримці місцевих ринків праці. Таким чином, нормативно-правове забезпечення політики зайнятості в Україні має багаторівневий характер і поєднує загальнодержавні та регіональні механізми управління.

Окрему групу нормативних документів становлять стратегічні та програмні акти, зокрема державні стратегії, концепції та плани дій у сфері соціально-економічного розвитку, які містять положення щодо зайнятості населення. Хоча такі документи не завжди мають пряму регуляторну дію, вони

визначають пріоритети державної політики та спрямованість правотворчої діяльності у сфері зайнятості. Систематизація основних нормативно-правових актів, що формують правову основу державної політики зайнятості в Україні, з урахуванням рівнів публічного управління, подана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Нормативно-правові акти, що формують правову основу державної політики зайнятості в Україні**

| Нормативно-правовий акт  | Предмет правового регулювання у сфері зайнятості   | Управлінський рівень реалізації           |
|--|--|---|
| Конституція України  | Закріплення права на працю; гарантії захисту від безробіття; обов'язок держави створювати умови для реалізації трудових прав | Загальнодержавний (конституційний рівень) |
| Конвенція МОП № 122 «Про політику в галузі зайнятості»                                       | Обов'язок держави здійснювати активну політику зайнятості; орієнтація на повну, продуктивну та вільно обрану зайнятість      | Міжнародний → національний                |
| Закон України «Про зайнятість населення»   | Принципи та механізми державної політики зайнятості; повноваження органів влади; гарантії для громадян                       | Загальнодержавний                         |
| Кодекс законів про працю України   | Регулювання трудових відносин; умови працевлаштування та звільнення; гарантії стабільності зайнятості                        | Загальнодержавний                         |
| Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» | Матеріальне забезпечення та соціальні послуги безробітним; фінансування активних програм зайнятості                          | Загальнодержавний                         |
| Постанови Кабінету Міністрів України у сфері зайнятості                                      | Порядок реалізації програм зайнятості; функціонування служби зайнятості; компенсаційні механізми                             | Центральний виконавчий                    |
| Нормативні акти центральних органів виконавчої влади (накази, порядки)                       | Практична організація надання послуг з працевлаштування; професійне навчання; адміністрування програм                        | Центральний / галузевий                   |
| Регіональні програми зайнятості населення  | Реалізація державної політики з урахуванням регіональних особливостей ринку праці  | Регіональний                              |
| Рішення органів місцевого самоврядування у сфері зайнятості                                  | Місцеві заходи сприяння зайнятості; підтримка роботодавців; локальні програми  | Місцевий                                  |
| Стратегії та програми соціально-економічного розвитку  | Визначення пріоритетів зайнятості як складової розвитку територій  | Загальнодержавний / регіональний          |

*Джерело: авторські дослідження*

У сучасних умовах нормативно-правове забезпечення державної політики зайнятості зазнає трансформацій під впливом кризових факторів, зокрема воєнного стану, міграційних процесів і структурних змін економіки. Законодавство адаптується до нових викликів шляхом запровадження тимчасових правових режимів [43-44], спрощення процедур працевлаштування, розширення інструментів підтримки роботодавців і працівників. Це свідчить про гнучкість правового регулювання та прагнення держави зберегти функціональність ринку праці в умовах нестабільності.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення державної політики зайнятості в Україні є розгалуженою системою взаємопов'язаних конституційних, законодавчих і підзаконних актів, що формують правову основу для реалізації права на працю, регулювання ринку праці та соціального захисту населення. Його розвиток відображає еволюцію ролі держави у сфері зайнятості та створює необхідні умови для впровадження інституційних і програмних механізмів державної політики, аналіз яких буде здійснено у наступних підрозділах магістерської роботи.

## 2.2. Інституційний механізм формування та реалізації державної політики зайнятості в Україні

Інституційний механізм формування та реалізації державної політики зайнятості є ключовим елементом системи публічного управління у соціально-трудої сфері. Саме через взаємодію органів державної влади, органів місцевого самоврядування, спеціалізованих установ, соціальних партнерів та інших заінтересованих сторін забезпечується практична реалізація нормативно закріплених цілей і принципів політики зайнятості. Ефективність державної політики у цій сфері значною мірою залежить від чіткості розподілу повноважень між інституціями, узгодженості їхніх дій та спроможності адаптуватися до змін соціально-економічного середовища.

У публічно-управлінському розумінні інституційний механізм політики зайнятості охоплює сукупність організаційних структур, формальних правил і процедур, а також практик взаємодії між суб'єктами управління, які беруть участь у формуванні та реалізації рішень у сфері зайнятості. Такий підхід дозволяє розглядати політику зайнятості не як результат діяльності окремого органу, а як багаторівневу систему управління.

Провідну роль у формуванні державної політики зайнятості відіграють органи центральної виконавчої влади. Координаційна та стратегічна функція у цій сфері належить Кабінет Міністрів України, який забезпечує реалізацію державної політики, затверджує державні програми зайнятості, визначає пріоритети соціально-економічного розвитку та координує діяльність центральних органів виконавчої влади. Через відповідні урядові рішення формуються загальні рамки політики зайнятості та механізми її впровадження на національному рівні [38; 41].

Функції безпосереднього формування та реалізації політики зайнятості покладені на профільні центральні органи виконавчої влади, насамперед Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України [45], до компетенції якого належать питання розвитку ринку праці, координації політики зайнятості, аналізу попиту і пропозиції робочої сили, а також розроблення заходів активної політики на ринку праці. У межах своїх повноважень міністерство здійснює нормативне регулювання, розробляє проекти програм і забезпечує методичне керівництво діяльністю підпорядкованих установ.

Центральне місце в інституційному механізмі реалізації державної політики зайнятості в Україні посідає Державна служба зайнятості України [8], яка виступає спеціалізованим органом публічного управління, відповідальним за практичну реалізацію державних рішень у сфері регулювання ринку праці. Її діяльність має комплексний характер і поєднує адміністративні, соціальні, економічні та сервісні функції, що забезпечує безпосередній вплив на стан зайнятості населення.

Державна служба зайнятості функціонує в системі органів виконавчої влади та реалізує державну політику зайнятості у взаємодії з Міністерство економіки України, іншими центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, роботодавцями та соціальними партнерами. Така багаторівнева взаємодія дозволяє забезпечити узгодженість державних рішень і регіональних практик у сфері зайнятості.

У межах інституційного механізму державної політики зайнятості Державна служба зайнятості виконує низку ключових функцій, серед яких провідними є:

- реалізація активної та пасивної політики ринку праці, зокрема надання послуг із працевлаштування, професійної орієнтації, організації професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації безробітних;
- адміністрування системи соціального страхування на випадок безробіття, включаючи реєстрацію безробітних, призначення та виплату допомоги по безробіттю;
- посередництво між роботодавцями та шукачами роботи, формування та ведення реєстру вакансій;
- реалізація державних програм стимулювання зайнятості, зокрема компенсацій роботодавцям, організації громадських і суспільно корисних робіт;
- збір, обробка та аналіз інформації про стан ринку праці, що використовується для прийняття управлінських рішень [1].

Зазначені функції свідчать, що служба зайнятості є не лише виконавцем окремих соціальних програм, а інституційним ядром механізму реалізації державної політики зайнятості.

Організаційна структура Державної служби зайнятості побудована за ієрархічно-територіальним принципом і включає центральний апарат, регіональні (обласні) центри зайнятості та базові центри на місцях. Така структура дозволяє поєднати єдність державної політики з можливістю її адаптації до регіональних особливостей ринку праці.

На центральному рівні формуються стратегічні напрями діяльності, методичні підходи та стандарти надання послуг. Регіональний рівень забезпечує реалізацію політики зайнятості з урахуванням специфіки місцевих ринків праці, соціально-економічних і безпекових умов. Локальний рівень (базові центри зайнятості) здійснює безпосередню роботу з населенням і роботодавцями, що надає системі високий ступінь операційної гнучкості.

Слід зазначити, що в умовах воєнного стану функціонування Державної служби зайнятості зазнало суттєвих змін. Її діяльність була переорієнтована з класичної моделі регулювання безробіття на антикризову модель підтримки зайнятості та соціальної стабільності. Зокрема, посилилася роль служби зайнятості у:

- підтримці внутрішньо переміщених осіб;
- організації тимчасової зайнятості та суспільно корисних робіт;
- сприянні релокації робочої сили;
- адаптації інструментів професійного навчання до потреб воєнної економіки.

Таким чином, служба зайнятості стала важливим елементом системи соціальної та економічної стійкості держави.

Окремого значення в інституційному механізмі державної політики зайнятості набуває аналітична функція Державної служби зайнятості. На основі адміністративних даних, інформації про вакансії, звернення роботодавців і безробітних формується інформаційна база для моніторингу ринку праці. Водночас потенціал цієї функції використовується не повною мірою, що зумовлює потребу в її подальшому розвитку та інтеграції з державною статистикою.

Посилення аналітичної та прогностичної складових діяльності служби зайнятості є необхідною умовою переходу до управління політикою зайнятості на основі результатів, що відповідає сучасним підходам публічного управління та міжнародним практикам.

Важливою складовою інституційного розвитку Державної служби зайнятості України є цифровізація процесів надання послуг і управління інформаційними потоками на ринку праці. У сучасних умовах цифрові інструменти розглядаються не лише як засіб підвищення доступності сервісів для громадян і роботодавців, а й як інституційний ресурс підвищення результативності державної політики зайнятості.

Цифровізація служби зайнятості охоплює, зокрема, електронну реєстрацію безробітних, онлайн-доступ до бази вакансій, дистанційне консультування, подання заяв і документів у електронній формі, а також використання електронних інформаційних систем для збору та обробки адміністративних даних. Запровадження цифрових каналів взаємодії дозволило частково зменшити адміністративні бар'єри, скоротити часові витрати клієнтів і підвищити оперативність реагування на зміни попиту та пропозиції робочої сили.

Особливого значення цифровізація набула в умовах воєнного стану, коли фізичний доступ до центрів зайнятості був ускладнений або обмежений. Використання дистанційних форматів обслуговування дало змогу забезпечити безперервність надання базових послуг, зокрема для внутрішньо переміщених осіб, осіб з обмеженою мобільністю та населення з тимчасово окупованих або прифронтових територій. Таким чином, цифрові рішення стали важливим елементом антикризової спроможності інституції.

Водночас цифровізація Державної служби зайнятості має не лише сервісний, а й управлінсько-аналітичний вимір. Акумуляовані електронні дані про вакансії, звернення безробітних, участь у програмах зайнятості створюють передумови для поглибленого аналізу ринку праці, прогнозування тенденцій і підготовки обґрунтованих управлінських рішень. Проте потенціал цифрових даних використовується не повною мірою, що зумовлює необхідність подальшої інтеграції інформаційних систем служби зайнятості з державною статистикою та іншими державними реєстрами.

Інституційний механізм політики зайнятості в Україні має багаторівневий характер і включає регіональний та місцевий рівні управління. Органи місцевого самоврядування та місцеві державні адміністрації беруть участь у реалізації політики зайнятості шляхом розроблення та впровадження регіональних програм зайнятості, підтримки місцевих ініціатив зі створення робочих місць і співпраці з роботодавцями. У контексті децентралізації саме місцевий рівень управління набуває дедалі більшого значення, оскільки дозволяє враховувати специфіку локальних ринків праці та соціально-економічні особливості територій.

Суттєвим елементом інституційного механізму політики зайнятості є соціальне партнерство. Участь роботодавців, профспілок і громадських організацій у формуванні та реалізації політики зайнятості забезпечує баланс інтересів сторін ринку праці та підвищує легітимність управлінських рішень. Механізм соціального діалогу сприяє узгодженню позицій щодо умов праці, оплати праці, професійної підготовки та зайнятості вразливих груп населення [46].

Окреме місце в інституційній структурі політики зайнятості посідають освітні та наукові установи, які забезпечують підготовку та перепідготовку кадрів відповідно до потреб ринку праці. Взаємодія між системою освіти та органами, відповідальними за політику зайнятості, є необхідною умовою формування людського капіталу та зменшення структурного безробіття. У цьому контексті інституційний механізм політики зайнятості виходить за межі суто соціальної сфери та інтегрується з освітньою й інноваційною політикою.

На формування інституційного механізму політики зайнятості в Україні значний вплив мають міжнародні організації та європейські інституції. Рекомендації та стандарти Міжнародної організації праці сприяють гармонізації національної політики зайнятості з міжнародними підходами та впровадженню принципів гідної праці [29]. Аналітичні матеріали Організації економічного співробітництва та розвитку також використовуються як орієнтир

для розвитку активної політики зайнятості, удосконалення інституційної спроможності та оцінювання результативності управлінських рішень [59; 67].

Суб'єктний склад та розподіл повноважень у системі формування й реалізації державної політики зайнятості в Україні систематизовано в додатку А, що дозволяє наочно відобразити багаторівневий характер інституційного механізму.

У сучасних умовах інституційний механізм політики зайнятості в Україні зазнає трансформацій під впливом кризових факторів, зокрема воєнного стану, внутрішньої міграції та структурних змін економіки. Інституції політики зайнятості вимушені адаптувати свої функції та інструменти, зосереджуючись на підтримці мобільності робочої сили, інтеграції внутрішньо переміщених осіб і збереженні економічної активності населення. Це посилює потребу в міжвідомчій координації та гнучкості управлінських механізмів.

Таким чином, інституційний механізм формування та реалізації державної політики зайнятості в Україні є багаторівневою та багатосуб'єктною системою, що поєднує органи державної влади, спеціалізовані служби, органи місцевого самоврядування, соціальних партнерів та міжнародні інституції. Його ефективність визначається узгодженістю повноважень, спроможністю до координації та адаптації до соціально-економічних викликів. Саме функціонування цього механізму створює інституційну основу для практичної реалізації державної політики зайнятості та підвищення її результативності.

### 2.3. Аналіз показників зайнятості та безробіття в Україні

Стан зайнятості та безробіття є одним із найбільш чутливих індикаторів соціально-економічного розвитку держави та ефективності публічного управління. Для державної політики у сфері зайнятості статистичні показники виконують ключову роль, оскільки саме вони відображають реальні наслідки економічних рішень, кризових процесів, інституційних змін і трансформацій

ринку праці. У цьому контексті аналіз зайнятості та безробіття в Україні має не лише описовий, а передусім аналітико-управлінський характер.

Разом із тим особливістю сучасного етапу є те, що система статистичного спостереження за ринком праці в Україні функціонує в умовах воєнного стану, що суттєво вплинуло на методологію збору та інтерпретації даних. Тому аналіз показників зайнятості та безробіття потребує поєднання різних джерел офіційної інформації, а також чіткого розмежування їх аналітичного призначення.

У міжнародній та національній практиці ключовими є показники зайнятості та безробіття, сформовані за методологією Міжнародної організації праці [29]. Вони базуються на вибіркових обстеженнях домогосподарств і дозволяють оцінювати економічну активність населення незалежно від його взаємодії з інституціями ринку праці. Саме ці показники традиційно використовуються для стратегічного аналізу, міжнародних порівнянь і формування довгострокових прогнозів.

Водночас у період дії воєнного стану регулярні обстеження робочої сили в Україні були обмежені або призупинені, що зумовило зростання ролі аналітичних оцінок, які містяться в макроекономічних прогнозах уряду, Національного банку та міжнародних організацій. Такі оцінки не замінюють повноцінну статистику МОП, але дають уявлення про загальні тенденції та масштаби проблеми безробіття.

Паралельно функціонує система адміністративної статистики, яку формує Державна служба зайнятості [1]. Вона охоплює зареєстрованих безробітних, зареєстровані вакансії, обсяги працевлаштування та участь населення в активних програмах зайнятості.

Ці показники не відображають повною мірою реальний рівень безробіття в економіці, проте мають вирішальне значення для оперативного управління державною політикою зайнятості.

Таким чином, подальший аналіз ґрунтується на комплексному використанні двох блоків офіційної статистики: макрооцінок зайнятості та безробіття і адміністративних даних служби зайнятості.

Загальну динаміку зайнятості та безробіття в Україні у 2019–2025 роках за оцінками, сформованими відповідно до методології МОП, подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка зайнятості та безробіття в Україні за оцінками МОП (2019–2025 рр.)**

| Рік   | Кількість зайнятих, млн осіб | Кількість безробітних, млн осіб | Рівень безробіття, % |
|-------|------------------------------|---------------------------------|----------------------|
| 2019  | 16,6                         | 1,5                             | 8,2                  |
| 2020  | 15,9                         | 1,7                             | 9,5                  |
| 2021  | 15,7                         | 1,6                             | 9,2                  |
| 2022  | 12,9                         | 2,6                             | 18,2                 |
| 2023  | 12,4                         | 2,5                             | 18,1                 |
| 2024* | 12,6                         | 2,3                             | 15,3                 |
| 2025* | 12,9                         | 2,1                             | 10,9                 |

*Джерело:* [1-2; 47; 50; 52-54]

Дані табл. 2.2. засвідчують різке погіршення показників ринку праці у 2022–2023 роках та поступове відновлення у 2024–2025 роках. Водночас навіть за умов позитивної динаміки прогнозних показників рівень безробіття у 2025 році залишається вищим за довоєнні значення, що свідчить про тривалий характер структурних дисбалансів на ринку праці.

Отже, період 2023–2025 років характеризується поступовим переходом від шокової фази ринку праці, спричиненої повномасштабною війною, до фази адаптації.

Також офіційні оцінки свідчать, що у 2023 році рівень безробіття залишався підвищеним порівняно з довоєнним періодом, що було зумовлено скороченням економічної активності, руйнуванням підприємств і масовими міграційними процесами.

У 2024 році спостерігалися ознаки часткової стабілізації, проте вони не означали повного відновлення ринку праці. Зайнятість відновлювалася нерівномірно, а рівень безробіття, за офіційними оцінками, залишався суттєво

вищим, ніж у період до 2022 року. Для державної політики це означало необхідність поєднання заходів соціального захисту з активними програмами стимулювання зайнятості.

У 2025 році статистичні дані демонструють подальші зрушення. За адміністративною статистикою державної служби зайнятості, кількість зареєстрованих безробітних протягом року має тенденцію до зниження. Одночасно зростає кількість зареєстрованих вакансій, що призводить до зменшення навантаження на одне робоче місце. З точки зору формального погляду це може бути інтерпретовано як позитивна динаміка.

Однак управлінський аналіз потребує глибшого аналізу цих цифр. Зменшення зареєстрованого безробіття не означає автоматичного скорочення реального безробіття, оскільки значна частина економічно активного населення може не звертатися до служби зайнятості, працювати у неформальному секторі або перебувати за межами країни.

Статистика Державної служби зайнятості дозволяє оцінити навантаження на інституційний механізм політики зайнятості та ефективність його функціонування.

Для оцінювання поточного стану ринку праці та навантаження на інституційний механізм політики зайнятості доцільно звернутися до адміністративної статистики Державної служби зайнятості (табл.2.3.).

Таблиця 2.3

### Зареєстровані безробітні та вакансії в Україні (2023–2025 рр.)

| Період           | Зареєстровані безробітні, тис. осіб | Зареєстровані вакансії, тис. од. | Навантаження на 1 вакансію |
|------------------|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Кінець 2023 р.   | 96,1                                | 32,4                             | 3,0                        |
| Кінець 2024 р.   | 118,5                               | 44,5                             | 2,7                        |
| Січень 2025 р.   | 100,6                               | 221,0                            | 0,5                        |
| Вересень 2025 р. | 92,8                                | 79,3                             | 1,2                        |

Джерело: [1; 52]

Як свідчать дані табл. 2.3, у 2025 році спостерігається зниження кількості зареєстрованих безробітних на тлі зростання кількості вакансій. Зменшення навантаження на одну вакансію не означає усунення проблем безробіття, а радше вказує на посилення структурної невідповідності між попитом і пропозицією робочої сили.

Дійсно, дані за 2023–2024 роки фіксували ситуацію, за якої кількість зареєстрованих безробітних значно перевищувала кількість вакансій, що обмежувало можливості швидкого працевлаштування.

У 2025 році співвідношення між кількістю вакансій і зареєстрованих безробітних суттєво змінюється.

Наприклад, в окремі періоди кількість вакансій навіть перевищує кількість осіб, які перебувають на обліку. Для публічного управління це є принципово новою ситуацією, оскільки вона вказує не на дефіцит робочих місць як такий, а на невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили.

З управлінської точки зору це означає, що акцент державної політики має зміщуватися від пасивної підтримки безробітних до активних заходів з усунення структурних бар'єрів зайнятості.

Важливою характеристикою сучасного ринку праці в Україні є значна регіональна диференціація.

Офіційна статистика служби зайнятості засвідчує, що найбільші обсяги зареєстрованого безробіття зосереджені в регіонах, які зазнали значних економічних втрат унаслідок воєнних дій або мають обмежені можливості для швидкого відновлення виробництва.

Водночас у низці регіонів, передусім у відносно безпечних областях та великих міських центрах, спостерігається висока концентрація вакансій. Така асиметрія формує територіальний дисбаланс між пропозицією робочих місць і робочої сили (табл.2.4.). Наведені в табл. 2.4. дані підтверджують наявність виразних регіональних диспропорцій, що обумовлює необхідність територіально диференційованого підходу до реалізації державної політики зайнятості.

Таблиця 2.4

**Регіональні відмінності зареєстрованого безробіття та вакансій  
(I кв. 2025 р.)**

| Регіон          | Зареєстровані безробітні, осіб | Зареєстровані вакансії, од. |
|-----------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Запорізька обл. | 8 800                          | 1 200                       |
| Харківська обл. | 8 600                          | 1 400                       |
| Сумська обл.    | 7 300                          | 900                         |
| Львівська обл.  | 4 100                          | 9 300                       |
| м. Київ         | 3 500                          | 2 500                       |

*Джерело:* [1; 52; 54]

Для державної політики зайнятості це означає необхідність розвитку механізмів міжрегіональної мобільності, поєднання політики зайнятості з житловою та соціальною політикою, а також посилення ролі регіональних і місцевих програм зайнятості.

Оцінювання зайнятості лише за кількісними показниками є недостатнім для розуміння реального стану ринку праці. Статистичні та аналітичні дані свідчать про зміну структури зайнятості в Україні. Поряд із традиційною повною зайнятістю зростає частка неповної, тимчасової та гнучкої зайнятості.

Структурні особливості зайнятості населення, зокрема співвідношення стандартних і нестандартних форм праці, узагальнено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Структура зайнятості населення за основними формами (оцінка, %)**

| Вид зайнятості       | Частка у загальній зайнятості |
|----------------------|-------------------------------|
| Повна зайнятість     | 63–65                         |
| Неповна зайнятість   | 12–14                         |
| Самозайнятість       | 16–18                         |
| Тимчасова / сезонна  | 5–6                           |
| Дистанційна / гнучка | 6–8                           |

*Джерело:* [1; 52; 54]

Поширення дистанційної роботи, самозайнятості та проєктних форм праці стало відповіддю на обмеження воєнного часу й цифровізацію економіки. З одного боку, це дозволяє підтримувати економічну активність населення, з

іншого – створює ризики зниження соціального захисту та ускладнює статистичний облік зайнятості.

Для публічного управління це означає, що статистика має враховувати не лише факт зайнятості, а й її якість, стабільність і рівень соціальної захищеності.

Аналіз офіційних даних і експертних оцінок свідчить, що безробіття в Україні має багатокомпонентний характер.

Поряд із фрикційним безробіттям, притаманним будь-якій ринковій економіці, значного поширення набуло структурне безробіття, пов'язане з невідповідністю професійної структури робочої сили потребам економіки.

Класифікацію основних типів безробіття та відповідні інструменти державного впливу подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Типи безробіття та їх прояви в Україні

| Тип безробіття | Основні причини              | Управлінські інструменти   |
|----------------|------------------------------|----------------------------|
| Фрикційне      | Зміна місця роботи           | Служба зайнятості          |
| Структурне     | Невідповідність кваліфікацій | Перекваліфікація, освіта   |
| Циклічне       | Спад економіки, війна        | Державна підтримка бізнесу |
| Приховане      | Неповна зайнятість           | Статистичний моніторинг    |

*Джерело: авторські дослідження*

Особливої уваги потребує приховане безробіття, яке проявляється у формі вимушеної неповної зайнятості, неоплачуваних відпусток або формального збереження робочих місць без реального виробничого навантаження [57].

Цей вид безробіття практично не відображається в адміністративній статистиці, але має істотний вплив на соціально-економічний стан населення.

З точки зору державної політики, розмежування типів безробіття є необхідною умовою вибору адекватних інструментів втручання – від програм перекваліфікації до стимулювання створення робочих місць.

Офіційна статистика у сфері зайнятості та безробіття виконує ключові функції в системі публічного управління, оскільки офіційні статистичні дані

забезпечують діагностику стану ринку праці, формує основу для прогнозування та дозволяє оцінювати ефективність державної політики.

У сучасних умовах особливої ваги набуває поєднання різних джерел статистичної інформації – адміністративних даних, аналітичних оцінок і міжнародних рекомендацій. Такий підхід дозволяє зменшити інформаційні розриви та підвищити якість управлінських рішень.

Функції офіційної статистики у формуванні державної політики зайнятості нами узагальнено та систематизовано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Роль статистики у формуванні державної політики зайнятості

| Функція статистики | Зміст                      | Управлінське значення |
|--------------------|----------------------------|-----------------------|
| Діагностична       | Оцінка стану ринку праці   | Виявлення проблем     |
| Прогностична       | Прогноз зайнятості         | Планування політики   |
| Оціночна           | Аналіз результатів програм | Коригування рішень    |

*Джерело: авторські дослідження*

Таким чином, аналіз показників зайнятості та безробіття в Україні у 2023–2025 роках свідчить про поступову адаптацію ринку праці до кризових умов за наявності глибоких структурних дисбалансів. Зниження зареєстрованого безробіття та зростання кількості вакансій у 2025 році не усувають проблеми невідповідності між попитом і пропозицією робочої сили, регіональної нерівномірності та поширення нестандартних форм зайнятості. Для державної політики це означає необхідність комплексного, статистично обґрунтованого підходу до регулювання зайнятості, що поєднує соціальний захист, активні програми ринку праці та розвиток інституційної спроможності.

## 2.4. Вплив воєнних та соціально-економічних ризиків на реалізацію державної політики зайнятості

Реалізація державної політики зайнятості в Україні в умовах воєнного стану відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних ризиків, які мають як воєнну, так і соціально-економічну природу. Ці ризики суттєво трансформують середовище функціонування ринку праці, ускладнюють досягнення цілей політики зайнятості та висувають підвищені вимоги до інституційної спроможності публічного управління. У цьому контексті зайнятість населення перестає бути лише об'єктом соціально-економічного регулювання та набуває ознак сфери управління ризиками, що потребує адаптивних, гнучких і превентивних рішень.

Воєнні дії мають прямий і опосередкований вплив на функціонування ринку праці та реалізацію державної політики зайнятості. До прямих воєнних ризиків належать фізичне знищення виробничої та соціальної інфраструктури, втрата підприємствами можливості здійснювати господарську діяльність, порушення логістичних ланцюгів і безпосередня загроза життю та безпеці працівників. Ці фактори призводять до скорочення робочих місць, зростання вимушеного безробіття та деформації структури зайнятості.

Опосередкований вплив воєнних ризиків проявляється через загальну економічну нестабільність, зниження інвестиційної активності, обмеження доступу до фінансових ресурсів і зростання витрат бізнесу. У таких умовах роботодавці змушені оптимізувати чисельність персоналу, переводити працівників на неповну зайнятість або припиняти діяльність. Для державної політики зайнятості це означає необхідність реагування не лише на наслідки безробіття, а й на причини, що його зумовлюють.

Воєнні ризики мають також просторовий вимір. Регіони, що перебувають у зоні активних бойових дій або поблизу неї, характеризуються значно гіршими показниками зайнятості та вищим рівнем соціально-економічної вразливості. Водночас відносно безпечні території зазнають навантаження через внутрішню

міграцію, що створює додатковий тиск на місцеві ринки праці та інфраструктуру зайнятості [6].

Поряд із воєнними ризиками, на реалізацію державної політики зайнятості істотно впливають соціально-економічні ризики, які посилилися в умовах війни. До них належать зростання бідності, зниження реальних доходів населення, інфляційні процеси, демографічні втрати та міграція робочої сили. Сукупна дія цих факторів призводить до зменшення трудового потенціалу та ускладнює відновлення зайнятості навіть за наявності вакансій.

Особливе місце серед соціально-економічних ризиків посідає міграція населення. Масове переміщення громадян, зокрема внутрішня міграція та виїзд працездатного населення за кордон, істотно змінили структуру пропозиції робочої сили [17; 49].

За оцінками Агентства ООН у справах біженців (UNHCR), протягом 2022–2025 років мільйони українців були змушені покинути країну через військові дії. Станом на липень 2025 року близько 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб залишалися в Україні, а понад 5,7 млн українців перебували за кордоном у статусі біженців чи вимушено переміщених осіб [59].

За іншими оцінками, станом на травень 2025 року понад 5,6 млн українців були зареєстровані як мігранти, з яких приблизно 4,2 млн мали тимчасовий захист у ЄС.

Ці дані – найактуальніша міжнародна оцінка міграції українців у контексті війни, що важлива для оцінки впливу на трудові ресурси та політику зайнятості.

Офіційні дані ДПС України (за травень 2023 року) показують, що за період від початку повномасштабної війни до травня 2023 року з України виїхало приблизно 2,686 млн осіб більше, ніж повернулося на підставі контролю перетину кордону [68].

Для державної політики зайнятості це означає, у першу чергу, необхідність адаптації інструментів регулювання до нових демографічних реалій і посилення координації з політикою соціального захисту та

регіонального розвитку. Це є безпосередня адміністративна статистика, що відображає реальний міграційний рух.

За оцінками деяких аналітичних джерел (наприклад, OpenDataBot) [68], у першій половині 2025 року з України виїхало близько 7,17 млн громадян, а повернулися – 6,92 млн; таким чином чистий відтік (еміграція) становив близько 250 тисяч осіб (рис. 2.1). Ці дані важливі для аналізу міграційного сальдо, яке суттєво впливає на наявність робочої сили.

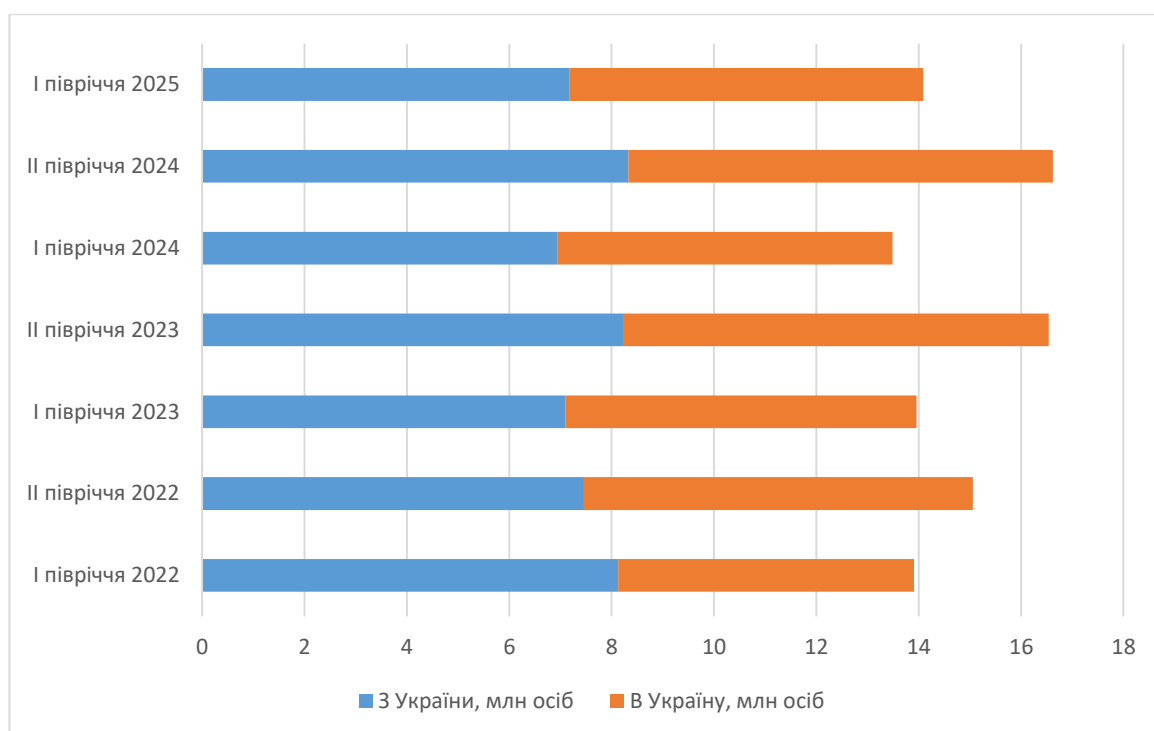


Рис. 2.1. Кількість перетину кордону українцями

*Джерело:* [68]

За даними ООН, станом на кінець травня 2025 року 5,62 мільйона українських мігрантів проживали за кордоном через війну (за винятком тих, хто знаходиться в росії).

З них, станом на травень 2025 року, 4,2 мільйона мали тимчасовий статус захисту в ЄС, згідно з останніми доступними даними Євростату. За даними Євростату, найбільшу кількість таких статусів надали Німеччина (майже 1,2 мільйона осіб), Польща (987 000 осіб) [56], Чехія (371 000 осіб) та Іспанія (236 000) [71].

Також понад 100 000 українців зареєстровано в кожній з наступних країн: Румунія, Італія, Словаччина, Нідерланди та Ірландія.

За результатами опитування REACH, проведеного у 2022 році на польському кордоні, встановлено, що основними факторами, що впливають на вибір країни призначення, були:

- родина або друзі в країні призначення (39%);
- близькість до України (31%);
- консультації, отримані в центрах прийому (17%) [60].

Однак з часом макроекономічні умови, стан ринку праці та обсяг соціальної підтримки в країнах-реципієнтах почали відігравати більш важливу роль у виборі мігрантами країн перебування [55].

Зокрема, вища соціальна підтримка стала причиною переселення деяких мігрантів з Польщі до Німеччини.

Згідно з опитуванням УВКБ ООН, проведеним на початку повномасштабного вторгнення:

- 87% мігрантів становили жінки з дітьми;
- 65% цих жінок були працездатного віку (18-59 років);
- близько 70% опитаних мігрантів мають вищу освіту [51].

Водночас, за даними Центру економічної стратегії, кількість чоловіків серед мігрантів останнім часом зростає, а деякі з них є квазітрудовами мігрантами, які покинули країну не лише через війну, а й у пошуках роботи.

В результаті все більше мігрантів працевлаштовуються, а їхні доходи відновлюються майже до рівня, що був до повномасштабного вторгнення.

Мігранти створюють дедалі менше навантаження на системи соціального захисту країн-реципієнтів, тоді як їхня роль в економіці цих країн зростає – як завдяки активній участі на місцевих ринках праці, так і через високі обсяги споживчих витрат.

Не менш значущим є ризик знецінення людського капіталу, який виникає внаслідок тривалої втрати роботи, переривання професійної діяльності або вимушеної зайнятості нижче кваліфікації. У довгостроковій перспективі цей

ризик може призвести до зниження продуктивності праці та погіршення конкурентоспроможності економіки, що ускладнює досягнення стратегічних цілей державної політики зайнятості.

Реалізація державної політики зайнятості в умовах воєнних і соціально-економічних ризиків відбувається в межах певних інституційних обмежень. До них належать перевантаження органів, відповідальних за політику зайнятості, обмеженість фінансових ресурсів, фрагментарність управлінських рішень і недостатня координація між різними рівнями публічної влади.

Інституційні ризики проявляються також у складнощах забезпечення повноцінного статистичного моніторингу ринку праці. Обмежені можливості збору даних у воєнний період ускладнюють оцінювання реального стану зайнятості та безробіття, що підвищує ризик ухвалення управлінських рішень на основі неповної або запізненої інформації. У таких умовах зростає значення адміністративної статистики та аналітичних оцінок, проте вони не можуть повністю замінити комплексні статистичні спостереження.

Окремим викликом є необхідність забезпечення стійкості інституцій політики зайнятості. В умовах воєнного стану від органів публічного управління вимагається не лише виконання стандартних функцій, а й здатність швидко адаптуватися до змін, переглядати пріоритети та впроваджувати кризові інструменти регулювання.

Воєнні та соціально-економічні ризики по-різному впливають на інструменти активної та пасивної політики зайнятості. Пасивні заходи, зокрема виплата допомоги по безробіттю, у кризових умовах набувають особливої соціальної значущості, оскільки забезпечують мінімальний рівень доходів для осіб, які втратили роботу. Водночас надмірна концентрація ресурсів на пасивній підтримці може обмежувати можливості фінансування активних програм.

Активна політика зайнятості в умовах підвищених ризиків стикається з низкою обмежень. Програми професійної підготовки та перекваліфікації потребують часу та стабільного інституційного середовища, що не завжди

можливо забезпечити в умовах воєнних дій. Проте саме ці інструменти є ключовими для подолання структурного безробіття та відновлення трудового потенціалу.

Таким чином, реалізація державної політики зайнятості в умовах ризиків вимагає балансування між соціальним захистом і стимулюванням економічної активності, що є складним управлінським завданням.

Воєнні та соціально-економічні ризики не є рівномірно розподіленими серед населення та територій. Окремі соціальні групи – внутрішньо переміщені особи, молодь, особи з інвалідністю, люди передпенсійного віку – є більш вразливими до втрати роботи та виключення з ринку праці. Для цих груп стандартні інструменти політики зайнятості часто виявляються недостатньо ефективними [5].

Регіональний вимір ризиків також потребує окремої уваги. Територіальні громади, що зазнали значних економічних втрат, потребують цільової підтримки з боку держави, зокрема через спеціальні програми відновлення зайнятості та стимулювання місцевого підприємництва. У цьому контексті важливого значення набуває децентралізація політики зайнятості та розширення повноважень місцевих органів влади.

Вплив воєнних і соціально-економічних ризиків зумовлює необхідність трансформації підходів до реалізації державної політики зайнятості. Політика, орієнтована на стабільні умови розвитку, виявляється недостатньо ефективною в кризовому середовищі. Натомість актуалізується підхід, заснований на принципах адаптивності, гнучкості та ризик-орієнтованості.

У практичному вимірі це означає перехід від універсальних програм зайнятості до диференційованих рішень, які враховують регіональні, галузеві та соціальні особливості. Важливу роль відіграє інтеграція політики зайнятості з політикою відновлення економіки, соціального захисту та розвитку людського капіталу.

Отже, у сучасних умовах управління ризиками стає невід'ємною складовою державної політики зайнятості. Йдеться не лише про реагування на

вже реалізовані ризики, а й про формування механізмів їхнього прогнозування та запобігання. Системний підхід до управління ризиками дозволяє підвищити стійкість ринку праці та зменшити негативні соціально-економічні наслідки криз.

Для публічного управління це означає необхідність розвитку аналітичної спроможності, удосконалення статистичного моніторингу та посилення міжвідомчої координації. В умовах воєнних викликів ефективна політика зайнятості стає не лише інструментом соціальної стабільності, а й важливим чинником національної безпеки.

Таким чином, воєнні та соціально-економічні ризики мають комплексний і системний вплив на реалізацію державної політики зайнятості в Україні. Вони трансформують ринок праці, посилюють структурні дисбаланси та висувають підвищені вимоги до інституційної спроможності публічного управління. За таких умов державна політика зайнятості повинна базуватися на принципах адаптивності, ризик-орієнтованості та інтеграції з іншими напрямками соціально-економічної політики. Саме такий підхід створює передумови для збереження трудового потенціалу та відновлення зайнятості в умовах тривалих кризових викликів.

Таким чином, у другому розділі магістерської роботи нами здійснено комплексний аналіз інституційних, нормативно-правових, статистичних та ризик-орієнтованих аспектів реалізації державної політики зайнятості в Україні. Отримані результати дозволяють сформулювати цілісне уявлення про сучасний стан ринку праці, особливості його функціонування в умовах воєнного стану та ключові виклики, з якими стикається система публічного управління у сфері зайнятості.

У підрозділі 2.1 встановлено, що нормативно-правове забезпечення державної політики зайнятості в Україні має розгалужену структуру та охоплює як базові законодавчі акти, так і підзаконні нормативні документи стратегічного та програмного характеру. Водночас аналіз чинної нормативної бази засвідчив наявність фрагментарності регулювання, обмежену

адаптованість окремих норм до умов воєнного стану та потребу в подальшій актуалізації правових механізмів з урахуванням трансформації ринку праці, зростання нестандартних форм зайнятості та міграційних процесів.

У підрозділі 2.2 доведено, що інституційний механізм формування та реалізації державної політики зайнятості характеризується багаторівневістю та залученням широкого кола суб'єктів публічного управління. Провідну роль у цій системі відіграють центральні органи виконавчої влади та служба зайнятості, однак ефективність реалізації політики значною мірою залежить від узгодженості дій між різними рівнями управління та розвитку партнерства з органами місцевого самоврядування, роботодавцями й інституціями громадянського суспільства. Виявлено, що в умовах кризових викликів особливої ваги набуває інституційна гнучкість та здатність органів публічної влади до швидкої адаптації управлінських рішень.

Аналіз статистичних показників зайнятості та безробіття, здійснений у підрозділі 2.3, засвідчив складну й неоднозначну динаміку ринку праці у 2023–2025 роках. З одного боку, адміністративна статистика фіксує зменшення кількості зареєстрованих безробітних та зростання кількості вакансій, що формально свідчить про пожвавлення ринку праці. З іншого боку, макроекономічні оцінки рівня безробіття та аналіз структурних характеристик зайнятості вказують на збереження глибоких дисбалансів між попитом і пропозицією робочої сили, регіональну нерівномірність зайнятості та поширення прихованого безробіття. Це підтверджує, що статистичні показники потребують комплексної інтерпретації та не можуть розглядатися ізольовано від соціально-економічного контексту.

Особливу увагу у підрозділі 2.4 приділено впливу воєнних та соціально-економічних ризиків на реалізацію державної політики зайнятості. Обґрунтовано, що воєнні дії, внутрішня та зовнішня міграція, демографічні втрати, зниження інвестиційної активності та зростання соціальної вразливості населення істотно ускладнюють досягнення цілей політики зайнятості. У таких умовах зайнятість населення набуває стратегічного значення не лише як

соціально-економічна категорія, а й як елемент національної стійкості та безпеки.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що сучасна державна політика зайнятості в Україні функціонує в умовах підвищеної невизначеності та ризиків, що потребує переходу від переважно реактивних до проактивних і ризик-орієнтованих управлінських підходів. Ключовими напрямками підвищення ефективності цієї політики є посилення координації між рівнями публічної влади, удосконалення статистичного та аналітичного забезпечення, інтеграція політики зайнятості з політикою регіонального розвитку, соціального захисту та відновлення економіки, а також розширення інструментів активної політики ринку праці.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ

### 3.1. Аналіз діяльності Запорізької обласної служби зайнятості в умовах воєнних та соціально-економічних викликів

Реалізація державної політики зайнятості на регіональному рівні значною мірою визначається спроможністю територіальних органів служби зайнятості адаптувати інструменти державного регулювання до конкретних соціально-економічних умов. Для Запорізької області така адаптація має особливе значення, оскільки регіон перебуває під безпосереднім впливом воєнних дій, характеризується значними територіальними втратами, внутрішньою міграцією населення та обмеженими можливостями відновлення економічної активності [11].

У цих умовах діяльність Запорізької обласної служби зайнятості доцільно розглядати не лише як інструмент класичної політики ринку праці, а як елемент системи соціальної стійкості регіону, спрямований на зменшення соціальних ризиків, підтримку вразливих груп населення та збереження трудового потенціалу.

Запорізька обласна служба зайнятості реалізує державну політику зайнятості відповідно до загальнонаціональних пріоритетів, визначених центральними органами виконавчої влади, та з урахуванням положень регіональних програм. Ключовим програмним документом у цьому контексті є Програма зайнятості населення Запорізької області на 2024–2026 роки [36], яка фіксує специфічні умови функціонування регіонального ринку праці, зумовлені воєнним станом.

Основними напрямками діяльності служби зайнятості в області є:

- надання послуг з працевлаштування та професійної орієнтації;

- реалізація активних програм ринку праці;
- організація тимчасової зайнятості та суспільно корисних робіт;
- взаємодія з роботодавцями через компенсаційні та стимулюючі механізми.

Служба зайнятості функціонує відповідно до принципів ієрархічності, територіальності та функціональної спеціалізації.

Отже, організаційна структура Запорізької обласної служби зайнятості спрямована на забезпечення доступності послуг, оперативного реагування на зміни регіонального ринку праці та реалізацію активних і пасивних заходів політики зайнятості [2].

На регіональному рівні функціонує обласний центр зайнятості, який здійснює загальне управління системою служби зайнятості в області. До його основних завдань належать:

- реалізація державної політики зайнятості на території області;
- координація діяльності територіальних підрозділів;
- адаптація загальнодержавних програм до регіональних умов;
- взаємодія з органами обласної державної влади, місцевого самоврядування, роботодавцями та соціальними партнерами;
- аналітичне забезпечення та моніторинг регіонального ринку праці.

Обласний центр зайнятості виступає ключовою ланкою стратегічного та методичного управління, забезпечуючи єдність підходів і стандартів надання послуг у межах регіону.

Наступним рівнем організаційної структури є центри зайнятості, які здійснюють безпосередню роботу з населенням і роботодавцями.

Саме на цьому рівні реалізується більшість інструментів державної політики зайнятості. До функцій центрів належать:

- реєстрація безробітних і шукачів роботи;
- підбір вакансій і сприяння працевлаштуванню;
- професійна орієнтація та кар'єрне консультування;
- організація участі у програмах професійного навчання;

- супровід роботодавців і прийняття заявок на вакансії;
- реалізація програм тимчасової зайнятості та суспільно корисних робіт.

Територіальна мережа центрів зайнятості забезпечує наближеність послуг до населення, що є особливо важливим для громад із обмеженою транспортною доступністю або підвищеними безпековими ризиками. У межах Запорізької обласної служби зайнятості функціонують спеціалізовані структурні підрозділи, які забезпечують виконання окремих функцій, зокрема: підрозділи з організації працевлаштування та роботи з роботодавцями; підрозділи з професійного навчання та розвитку компетентностей; підрозділи з соціального страхування на випадок безробіття; аналітичні та інформаційні підрозділи; підрозділи цифрових сервісів і адміністрування електронних систем.

Наявність функціональної спеціалізації дозволяє підвищити якість управління процесами, забезпечити професіоналізацію персоналу та ефективнішу реалізацію окремих напрямів політики зайнятості.

Першим індикатором ефективності діяльності служби зайнятості є масштаб охоплення населення її послугами. За адміністративними даними Запорізької обласної служби зайнятості, у 2024–2025 роках спостерігається зменшення загальної кількості осіб, які звертаються за послугами, що зумовлено як міграційними процесами, так і скороченням чисельності населення в регіоні. З метою оцінювання масштабів діяльності Запорізької обласної служби зайнятості та рівня охоплення населення послугами у 2024–2025 роках доцільно проаналізувати дані, узагальнені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні показники охоплення послугами Запорізької обласної служби зайнятості**

| <b>Показник</b>                                    | <b>2024 р.</b>             | <b>2025 р.</b>             |
|--|----------------------------|----------------------------|
| Кількість осіб, які отримали послуги, тис.         | 20,9                       | 17,5                       |
| Кількість осіб зі статусом безробітного, тис.      | зменшення<br>протягом року | зменшення<br>протягом року |
| Частка вразливих категорій (ВПО, жінки, молодь), % | висока                     | зростає                    |

*Джерело: [2]*

Наведені в табл. 3.1 дані свідчать про скорочення загальної кількості осіб, які зверталися за послугами служби зайнятості у 2025 році порівняно з 2024 роком. Така динаміка обумовлена, зокрема, міграційними процесами, демографічними втратами та звуженням економічної активності в прифронтовому регіоні. Водночас зростання частки вразливих категорій серед клієнтів служби зайнятості підкреслює посилення її соціальної функції в умовах воєнного стану.

Зменшення кількості клієнтів служби зайнятості не слід інтерпретувати виключно як негативну тенденцію. В умовах воєнного стану воно частково відображає обмежений трудовий потенціал регіону, виїзд працездатного населення та зміну моделей економічної поведінки.

Ключовим показником результативності діяльності служби зайнятості є кількість осіб, працевлаштованих за її сприяння. Саме цей індикатор дозволяє оцінити, наскільки ефективно служба виконує функцію посередника між попитом і пропозицією на ринку праці, що зумовлює доцільність аналізу даних, наведених у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Результати працевлаштування за сприяння Запорізької обласної служби зайнятості

| Показник   | 2024 р. | 2025 р. |
|--|---------|---------|
| Працевлаштовано осіб, усього                       | 5 786   | 8 211   |
| Частка працевлаштованих від охоплених послугами, % | ≈27,7   | ≈46,9   |

*Джерело:* [2]

\*Складено автором за даними Запорізької обласної служби зайнятості.

Наведені дані свідчать про зростання відносної результативності діяльності служби зайнятості у 2025 році. За умов зменшення загального охоплення населення послугами вдалося суттєво підвищити частку осіб, які фактично отримали роботу. Це свідчить про підвищення адресності послуг, ефективнішу взаємодію з роботодавцями та концентрацію ресурсів на активних інструментах політики зайнятості.

Важливим напрямом діяльності Запорізької обласної служби зайнятості є реалізація активних програм ринку праці, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності робочої сили та адаптацію населення до структурних змін економіки. Основні показники впровадження таких програм у 2024–2025 роках узагальнено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Реалізація активних програм зайнятості в Запорізькій області

| Напрямок   | 2024 р. | 2025 р. |
|--|---------|---------|
| Професійне навчання, осіб                            | 214     | 828     |
| Ваучери на навчання, од.                             | 1 001   | 1 682   |
| Суспільно корисні роботи («Армія відновлення»), осіб | 3 940   | 5 281   |

*Джерело:* [2]

Як свідчать дані табл. 3.3, у 2025 році відбулося суттєве розширення масштабів активних програм зайнятості порівняно з попереднім роком. Зростання кількості осіб, охоплених професійним навчанням та ваучерними програмами, вказує на переорієнтацію діяльності служби зайнятості з переважно пасивної підтримки на інвестиції в розвиток людського капіталу. Особливе значення в умовах воєнного стану має розширення суспільно

корисних робіт, які виконують функцію тимчасової зайнятості та соціальної стабілізації в громадах.

Програми суспільно корисних робіт, зокрема в межах ініціативи «Армія відновлення», відіграють подвійну роль: з одного боку, вони забезпечують тимчасову зайнятість і доходи населення, з іншого – сприяють підтримці життєдіяльності громад у складних умовах.

Для Запорізької області ці програми мають особливе значення, оскільки дозволяють частково компенсувати втрату постійних робочих місць та знизити соціальну напругу.

Окремим напрямом діяльності служби зайнятості є робота з роботодавцями через механізми компенсації витрат на працевлаштування та облаштування робочих місць. У воєнних умовах такі інструменти виконують стимулюючу функцію, знижуючи ризики для бізнесу та заохочуючи створення нових робочих місць.

Активізація використання компенсаційних програм у 2025 році свідчить про поступове відновлення співпраці між службою зайнятості та роботодавцями навіть у складному регіональному контексті.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що Запорізька обласна служба зайнятості у 2024–2025 роках змогла адаптувати свою діяльність до умов воєнних і соціально-економічних викликів. Попри скорочення чисельності клієнтів і обмежені можливості регіонального ринку праці, служба зосередилася на підвищенні результативності працевлаштування та розвитку активних програм зайнятості.

Водночас діяльність служби зайнятості в регіоні залишається обмеженою об'єктивними чинниками, зокрема воєнними ризиками, демографічними втратами та структурними дисбалансами економіки. Це підтверджує необхідність подальшого вдосконалення інструментів державної політики зайнятості, що стане предметом аналізу в наступному підрозділі.

### 3.2. Напрями удосконалення державної політики зайнятості в Запорізькій області

Удосконалення державної політики зайнятості в Запорізькій області має ґрунтуватися на поєднанні ризик-орієнтованого публічного управління, адресності інструментів та інтеграції політики зайнятості з процесами економічного відновлення, соціального захисту й розвитку людського капіталу. Такий підхід зумовлений підвищеним рівнем невизначеності та безпекових ризиків у прифронтовому регіоні, де традиційні механізми регулювання ринку праці є недостатньо ефективними та потребують адаптації до динамічних умов.

Специфіка регіону (прифронтовий статус, територіальні втрати, внутрішня міграція, обмеження інвестицій) обумовлює необхідність переходу від універсальних рішень до комплексної регіональної моделі (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Комплексна регіональна модель. Джерело: авторські дослідження

Також пропонуємо напрями удосконалення, які можуть бути використані для проектування заходів на рівні області та громад.

Отже, як встановлено в ході дослідження, для Запорізької області пріоритетним є інституціоналізація ризик-менеджменту в політиці зайнятості:

від реагування на наслідки до попередження та зниження вразливості. Практично це означає:

- створення (або формалізацію в межах ЗОЦЗ/ЗОВА) реєстру ризиків ринку праці (безпека, переміщення населення, руйнування/релокація підприємств, дефіцит кадрів у критичних секторах, приховане безробіття, нерівномірність вакансій);

- запровадження ризик-індикаторів (порогові значення для оперативного реагування): різке падіння вакансій у громадах, зростання тривалого безробіття, зростання частки неповної зайнятості тощо;

- створення процедур «швидкого циклу» управління: моніторинг → рішення → реалізація → оцінка (щомісячно/квартально залежно від показника).

Цей підхід підсилює керованість політики зайнятості в умовах невизначеності та дає підстави для обґрунтованого перерозподілу ресурсів між інструментами.

Підвищення результативності регіональної політики зайнятості досягається через сегментацію та персоналізовані траєкторії (так звані «маршрути») працевлаштування, зокрема для груп із підвищеним ризиком безробіття.

Доцільно запровадити стандарт: для кожного безробітного/шукача роботи – індивідуальний план працевлаштування (ІПП) з чіткими етапами:

1. первинна профілювання (навички, бар'єри, мобільність, стан здоров'я, сімейні обмеження);
2. підбір вакансій (локальні/дистанційні/міжрегіональні);
3. рішення щодо інструменту (навчання/ваучер/стажування/підтримка підприємництва/тимчасова зайнятість);
4. супровід після працевлаштування (30–90 днів) для зменшення ризику повторного безробіття.

Окремі напрями слід формалізувати для: ВПО; жінок із дітьми; молоді; людей 50+; людей з інвалідністю; ветеранів (за наявності відповідних програм).

У прифронтовому регіоні дефіцит кадрів і структурний дисбаланс часто означає, що «вакансії є», але потрібні інші компетентності. Тому доцільно перейти до моделі, де політика зайнятості прив'язана до реального попиту роботодавців:

- запровадити регулярні (квартальні) міні-опитування роботодавців щодо потреб у професіях/кваліфікаціях на 3–6–12 місяців;
- використовувати результати для формування коротких програм навчання (4–12 тижнів), мікрокваліфікацій та ваучерів, орієнтованих на «швидке працевлаштування»;
- запустити механізм «навчання під гарантоване місце» (за наявності згоди роботодавця), де ключовим КРІ є працевлаштування після навчання, а не кількість виданих сертифікатів.

Роботодавець у кризових умовах приймає кадрові рішення з огляду на ризики і витрати. Тому політика зайнятості має пропонувати роботодавцю не фрагментарні інструменти, а пакет:

- компенсаційні механізми (за працевлаштування цільових груп, створення/адаптацію робочих місць, стажування);
- швидкий підбір кадрів (short-list кандидатів за 48–72 години для дефіцитних професій);
- консультації щодо організації дистанційної/гнучкої зайнятості;
- супровід адаптації працівника (перші 1–3 місяці).

Організаційно це доцільно оформити як сервіс “єдиного вікна” для роботодавця (офлайн/онлайн), зі стандартом відповіді та фіксацією якості сервісу (анкетування, Net Promoter Score, NPS (показник ступеня прихильності клієнтів, їх готовності рекомендувати компанію або бренд знайомим чи друзям на основі свого клієнтського досвіду, Customer Satisfaction Index, CSI, або Customer Satisfaction, CSAT (оцінка рівня задоволеності клієнта після взаємодії з компанією. CSI (CSAT) відображає, наскільки успішним був клієнтський досвід споживача).

Територіальна асиметрія вакансій і безробіття у прифронтовому регіоні вимагає інтеграції політики зайнятості з місцевими політиками: створити механізм міжмуніципальної координації (громади–область–ЗОЦЗ) щодо перенаправлення кандидатів у громади з вакансіями; розвивати локальні «пакети мобільності» (комунальна підтримка проїзду/тимчасового проживання, дитячі послуги, первинна соціальна підтримка) – за можливості; активніше використовувати дистанційні формати зайнятості для мешканців громад, де ринок праці звужений (зокрема для жінок і молоді).

Суспільно корисні роботи та інші форми тимчасової зайнятості доцільно розглядати як перехідний інструмент до стабільної зайнятості. Для цього варто: прив'язувати тимчасову зайнятість до здобуття навичок (базові компетентності, техніка безпеки, цифрові навички, основи підприємництва); вводити «вихідний» показник, а саме: частка учасників тимчасових робіт, які протягом 3–6 місяців перейшли у сталі форми зайнятості; посилити координацію з роботодавцями громад (комунальні підприємства, підрядники відновлення), щоб тимчасові роботи ставали каналом рекрутингу. Для регіонів із обмеженою кількістю сталих вакансій важливо стимулювати створення робочих місць «знизу». Тобто, у межах політики зайнятості доцільно: розвивати консультаційний супровід (бізнес-план, реєстрація, податкова грамотність); поєднувати інструменти служби зайнятості з програмами місцевого розвитку (гранти, мікрокредитування – у межах чинних державних/донорських програм, які доступні в регіоні); створити «маршрут самозайнятості» як окрему траєкторію для шукачів роботи, що мають підприємницький потенціал.

Обов'язково статистика має бути інструментом управління, а не лише звітності. Тому, для Запорізької області практично важливо: формувати єдиний регіональний дашборд (квартально) з ключовими КРІ: охоплення, працевлаштування, частка працевлаштованих, навчання/ваучери, вакансії, навантаження, працевлаштування вразливих груп, результати компенсацій роботодавцям; запровадити елементи оцінювання ефективності (evaluation): наприклад, відстеження працевлаштування після навчання, утримання на

робочому місці через 3–6 місяців; розмежовувати показники результату (outcomes) і процесу (outputs), щоб уникати «плану заради плану».

З урахуванням результатів аналізу діяльності Запорізької обласної служби зайнятості та специфіки соціально-економічних і воєнних викликів регіону доцільно систематизувати пріоритетні напрями удосконалення державної політики зайнятості, що подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Пріоритетні напрями удосконалення політики зайнятості в Запорізькій області: інструменти та очікувані результати**

| Напрямок удосконалення             | Ключові інструменти реалізації   | Очікуваний управлінський результат                                  |
|------------------------------------|--|---|
| Ризик-орієнтоване управління       | Реєстр ризиків, порогові індикатори, швидкі цикли моніторингу              | Своєчасні рішення та стійкість політики                             |
| Адресність і профілювання          | Сегментація клієнтів, індивідуальні плани, супровід після працевлаштування | Зростання частки працевлаштованих і зменшення повторного безробіття |
| “Skills for Jobs”                  | Опитування роботодавців, короткі програми, навчання під вакансію           | Зменшення структурного дисбалансу                                   |
| Співпраця з роботодавцями          | Пакет стимулів, «єдине вікно», швидкий рекрутинг                           | Розширення пропозиції вакансій і працевлаштування цільових груп     |
| Мобільність і громади              | Координація громад, «пакети мобільності», дистанційна зайнятість           | Зниження територіальних диспропорцій                                |
| Тимчасова зайнятість як “трамплін” | Навички під час тимчасових робіт, КРІ переходу в сталу зайнятість          | Перехід від підтримки до сталого працевлаштування                   |
| Самозайнятість/мікробізнес         | Консалтинг, маршрути самозайнятості, інтеграція з програмами розвитку      | Створення робочих місць і зайнятості у громадах                     |
| Моніторинг та оцінювання           | КРІ/дашборд, outcomes vs outputs, оцінка «після навчання»                  | Підвищення результативності і прозорості                            |

*Джерело: авторські дослідження*

Запропоновані в таблиці 3.4 напрями удосконалення державної політики зайнятості мають комплексний характер та орієнтовані на підвищення результативності регіональної політики в умовах підвищених ризиків. Їх реалізація дозволяє поєднати інструменти активної політики зайнятості з підтримкою роботодавців, розвитком мобільності робочої сили та посиленням аналітичної спроможності публічного управління.

Для забезпечення результативного управління політикою зайнятості на регіональному рівні важливим є впровадження системи показників, що дозволяють оцінювати не лише обсяги наданих послуг, а й досягнуті соціально-економічні результати. Рекомендовані ключові показники ефективності наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Рекомендовані КРІ для оцінювання результативності політики зайнятості в області (квартально/річно)**

| Група показників           | КРІ  | Управлінський сенс                |
|----------------------------|--|-----------------------------------|
| Охоплення                  | кількість клієнтів; частка вразливих груп серед клієнтів                       | доступність послуг і адресність   |
| Результат працевлаштування | частка працевлаштованих від клієнтів; утримання роботи 3–6 міс.                | якість працевлаштування           |
| Активні програми           | працевлаштування після навчання; кількість/частка ваучерів з працевлаштуванням | ефективність інвестицій у навички |
| Роботодавці                | кількість роботодавців-учасників; частка вакансій із закриттям                 | партнерство з бізнесом            |
| Територіальний вимір       | працевлаштування в громадах із високим безробіттям; мобільність                | зменшення диспропорцій            |
| Тимчасова зайнятість       | частка переходу в сталу зайнятість після тимчасових робіт                      | «трамплін» ефект                  |
| Сервіс                     | задоволеність клієнтів/роботодавців (опитування)                               | якість публічної послуги          |

*Джерело: авторські дослідження*

Система показників, представлена в табл. 3.5, орієнтує діяльність органів публічного управління на досягнення вимірюваних результатів, зокрема

зростання частки сталого працевлаштування, підвищення ефективності активних програм та зменшення територіальних диспропорцій на ринку праці. Використання запропонованих КРІ сприятиме переходу від формального звітування до управління політикою зайнятості на основі результатів.

### 3.3. Міжнародний та європейський досвід реалізації державної політики зайнятості та можливості його адаптації в регіональній практиці України

Розроблення та реалізація напрямів удосконалення державної політики зайнятості в Запорізькій області потребує опори на міжнародний та європейський досвід, який підтверджує ефективність активних, ризик-орієнтованих і результативних моделей регулювання ринку праці. В умовах воєнних і соціально-економічних викликів особливої актуальності набуває аналіз не окремих заходів, а управлінських підходів, які дозволили іншим країнам забезпечити стійкість зайнятості, зберегти людський капітал та мінімізувати соціальні втрати.

На глобальному рівні концептуальні засади державної політики зайнятості формуються під впливом рекомендацій Міжнародної організації праці, яка розглядає зайнятість як ключовий елемент гідної праці, соціальної інтеграції та сталого розвитку. Міжнародна практика підтверджує, що ефективна політика зайнятості має поєднувати макроекономічні інструменти з активними програмами ринку праці, розвитком навичок та соціальним діалогом [69].

Аналітичні підходи Організації економічного співробітництва та розвитку акцентують увагу на переході від управління процесами до управління результатами. Зокрема, оцінювання політики зайнятості здійснюється за такими критеріями, як тривалість безробіття, стабільність працевлаштування після участі в програмах та відповідність навичок попиту

роботодавців [70]. Цей підхід є особливо релевантним для регіонів з обмеженим ринком праці та високими ризиками економічної нестабільності.

У межах Європейського Союзу сформовано координовану модель політики зайнятості, яка поєднує стратегічні орієнтири на наднаціональному рівні з децентралізованою реалізацією в державах-членах. Європейська стратегія зайнятості ґрунтується на принципах підвищення економічної активності населення, розвитку навичок протягом життя, соціальної інклюзії та забезпечення балансу між гнучкістю ринку праці і соціальною захищеністю.

Важливою управлінською особливістю європейської моделі є орієнтація на регіональний вимір політики зайнятості. Саме на регіональному рівні відбувається адаптація інструментів до локальних умов, що забезпечує більшу ефективність заходів та підвищує їхню результативність. Такий підхід є принципово важливим для України в умовах децентралізації та значної територіальної диференціації ринку праці.

Досвід Німеччини демонструє ефективність інструментів збереження зайнятості в кризових умовах, зокрема програм короткострокової зайнятості, що дозволяють уникнути масових звільнень і швидко відновити економічну активність після шоків. Для прифронтових регіонів України цей підхід є важливим як приклад тимчасових антикризових рішень [45].

У Данії сформовано модель *flexicurity*, яка поєднує гнучкість трудових відносин із потужною системою соціального захисту та активною політикою зайнятості. Центральним елементом цієї моделі є індивідуальний супровід безробітних та обов'язкова участь у програмах підвищення кваліфікації, що мінімізує ризик тривалого безробіття [61; 63].

Досвід Польщі є особливо релевантним для України, оскільки країна реалізувала політику зайнятості в умовах структурної трансформації економіки та активних міграційних процесів. Важливою рисою польської моделі є значна роль регіональних і місцевих органів влади у плануванні та реалізації заходів зайнятості, що дозволяє гнучко реагувати на потреби локальних ринків праці [26].

З метою узагальнення міжнародного та європейського досвіду реалізації державної політики зайнятості й оцінювання можливостей його використання в українських умовах доцільно звернутися до порівняльної табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Міжнародний та європейський досвід реалізації державної політики зайнятості та перспективи його адаптації в Україні**

| Країна     | Ключовий інструмент політики зайнятості   | Досягнутий результат   | Перспективи адаптації в Україні   |
|------------|---|--|---|
| Німеччина  | Програма короткострокової зайнятості <i>Kurzarbeit</i> (часткова зайнятість з державною компенсацією доходів) | Збереження робочих місць під час криз; зниження масових звільнень; швидке відновлення зайнятості після шоків | Можлива адаптація для прифронтових регіонів як тимчасовий механізм збереження трудових колективів       |
| Данія      | Модель <i>flexicurity</i> (гнучкий ринок праці + активна політика + соціальний захист)                        | Висока мобільність робочої сили; коротка тривалість безробіття; висока участь у програмах перекваліфікації   | Потребує значних фінансових ресурсів, але елементи (індивідуальні плани, активне навчання) є придатними |
| Франція    | Індивідуальні траєкторії працевлаштування та персоналізований супровід безробітних                            | Зменшення довготривалого безробіття; підвищення адресності послуг  | Може бути впроваджено через службу зайнятості без суттєвих інституційних змін                           |
| Польща     | Децентралізована модель реалізації політики зайнятості (роль воєводств і повітів)                             | Краща відповідність заходів регіональним потребам; активне використання фондів ЄС                            | Релевантна для України в умовах децентралізації та регіональної асиметрії                               |
| Нідерланди | Розвиток неповної, дистанційної та гнучкої зайнятості   | Високий рівень участі населення у ринку праці; баланс роботи та життя  | Актуально для жінок, ВПО, осіб з обмеженою мобільністю  |
| Канада     | Активні програми перекваліфікації у співпраці з роботодавцями   | Зменшення структурного безробіття; швидке працевлаштування після навчання                                    | Можливе впровадження через навчання “під вакансію”  |
| Швеція     | Потужна система державної підтримки навчання протягом життя   | Стійкість зайнятості; висока адаптивність робочої сили   | Потребує довгострокових інвестицій, але окремі інструменти можуть бути інтегровані                      |

Джерело: [63]

Порівняльний аналіз міжнародного та європейського досвіду дозволяє виокремити низку управлінських підходів, які є найбільш релевантними для адаптації в українських умовах, зокрема:

- пріоритет активних програм зайнятості над пасивною підтримкою;
- персоналізація послуг та індивідуальні траєкторії працевлаштування;
- тісна взаємодія служби зайнятості з роботодавцями;
- регіоналізація політики зайнятості з урахуванням місцевих умов;
- системне оцінювання результативності заходів.

Водночас міжнародний досвід підтверджує, що механічне копіювання моделей є неефективним. Для України, а особливо для Запорізької області, доцільною є адаптація окремих інструментів із урахуванням воєнних ризиків, обмежених фінансових ресурсів та інституційних можливостей.

У третьому розділі магістерської роботи здійснено прикладний аналіз та обґрунтовано напрями удосконалення державної політики зайнятості з урахуванням регіональної специфіки Запорізької області, що перебуває під впливом воєнних і соціально-економічних викликів. Отримані результати дозволяють перейти від загальнотеоретичних положень і загальнонаціонального аналізу до формування практично орієнтованих управлінських рішень.

У підрозділі 3.1 доведено, що діяльність Запорізької обласної служби зайнятості у 2024–2025 роках характеризується поступовим переходом від екстенсивної моделі охоплення населення послугами до більш адресної та результативної роботи. Незважаючи на скорочення загальної чисельності клієнтів, зумовлене демографічними втратами та міграційними процесами, службі зайнятості вдалося підвищити показники працевлаштування та розширити використання активних програм ринку праці. Це свідчить про адаптацію інструментів державної політики зайнятості до умов обмеженого регіонального ринку праці та підвищених ризиків.

У підрозділі 3.2 обґрунтовано напрями удосконалення державної політики зайнятості в Запорізькій області, які базуються на принципах ризик-орієнтованого публічного управління, адресності та управління на основі результатів. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності активних програм зайнятості, посилення взаємодії з роботодавцями, розвиток професійного навчання та перекваліфікації, а також удосконалення системи моніторингу та оцінювання результативності. Особливу увагу приділено регіональному та груповому вимірам зайнятості, що дозволяє враховувати потреби вразливих категорій населення та територіальні диспропорції ринку праці.

У підрозділі 3.3 показано, що міжнародний та європейський досвід реалізації державної політики зайнятості підтверджує доцільність переходу до активних, персоналізованих і результативно орієнтованих моделей регулювання ринку праці. Аналіз практик окремих країн засвідчив, що ключовими чинниками успіху є індивідуальний супровід безробітних, тісна взаємодія з роботодавцями, інвестиції в розвиток навичок і регіоналізація політики зайнятості. Водночас обґрунтовано, що адаптація міжнародного досвіду в Україні має здійснюватися з урахуванням воєнних ризиків, інституційних обмежень і фінансових можливостей, а не шляхом механічного копіювання моделей.

Узагальнюючи результати Розділу 3, можна стверджувати, що удосконалення державної політики зайнятості в Запорізькій області доцільно розглядати як комплексний управлінський процес, спрямований не лише на зниження рівня безробіття, а й на збереження та розвиток людського капіталу, підвищення стійкості регіонального ринку праці та зменшення соціально-економічних ризиків. Запропоновані напрями та інструменти створюють практичні передумови для підвищення результативності регіональної політики зайнятості та можуть бути використані органами публічного управління в процесі планування та реалізації відповідних програм.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження державної політики у сфері зайнятості населення як важливого напрямку публічного управління в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій та воєнних викликів. Досягнення поставленої мети забезпечено шляхом послідовного вирішення завдань теоретико-методологічного, аналітичного та прикладного характеру, що дозволило сформулювати цілісне бачення сучасного стану, проблем і перспектив удосконалення політики зайнятості в Україні, зокрема на регіональному рівні.

У процесі дослідження обґрунтовано, що зайнятість населення є не лише соціально-економічною категорією, а й багатовимірним об'єктом державної політики, який поєднує економічні, соціальні, демографічні та безпекові аспекти. Доведено, що в сучасних умовах зайнятість набуває стратегічного значення як чинник соціальної стабільності, збереження людського капіталу та підвищення стійкості держави до кризових впливів. Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарного регулювання ринку праці до системної, інтегрованої державної політики зайнятості.

У першому розділі роботи систематизовано наукові підходи до розуміння сутності та змісту зайнятості населення, а також простежено еволюцію теоретичних концепцій державного регулювання ринку праці. Встановлено, що жодна з класичних теорій не забезпечує вичерпного пояснення сучасних процесів зайнятості, особливо в умовах нестабільності та воєнних дій. Обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу, який поєднує елементи кейнсіанської, інституціональної та неокласичної теорій із сучасними концепціями активної політики ринку праці, управління ризиками та розвитку людського капіталу. Визначено принципи, інструменти й механізми реалізації державної політики зайнятості, що створило методологічне підґрунтя для подальшого аналізу.

У другому розділі здійснено аналіз нормативно-правового, інституційного та статистичного забезпечення державної політики зайнятості в Україні. Виявлено, що чинна нормативно-правова база загалом формує необхідні умови для реалізації політики зайнятості, однак характеризується фрагментарністю, недостатньою адаптованістю до умов воєнного стану та обмеженою узгодженістю з іншими напрямками державної політики. Аналіз інституційного механізму показав, що ефективність політики зайнятості значною мірою залежить від координації між центральними органами виконавчої влади, службою зайнятості, органами місцевого самоврядування та роботодавцями, а також від інституційної спроможності регіонального рівня.

На основі офіційної статистики та адміністративних даних проаналізовано динаміку зайнятості, безробіття та міграційних процесів у 2022–2025 роках. Встановлено, що формальне скорочення зареєстрованого безробіття не завжди відображає реальний стан ринку праці, оскільки значна частина проблем зайнятості має прихований характер і пов'язана з міграцією, неповною зайнятістю та структурними дисбалансами. Доведено, що статистичні показники повинні використовуватися не лише для звітності, а як інструмент аналітичної підтримки управлінських рішень.

Особливу увагу в роботі приділено аналізу впливу воєнних і соціально-економічних ризиків на реалізацію державної політики зайнятості. Обґрунтовано, що війна істотно трансформує ринок праці, посилює територіальні та групові диспропорції зайнятості, знижує трудовий потенціал і ускладнює досягнення стратегічних цілей політики зайнятості. У цьому контексті доведено доцільність впровадження ризик-орієнтованого підходу в публічному управлінні зайнятістю, що передбачає не лише реагування на наслідки, а й прогнозування та мінімізацію негативних впливів.

У третьому розділі здійснено прикладний аналіз реалізації державної політики зайнятості на регіональному рівні на прикладі Запорізької області. Доведено, що діяльність обласної служби зайнятості в умовах воєнного стану зазнала суттєвих змін і характеризується поступовим підвищенням

результативності за рахунок розвитку активних програм ринку праці, професійного навчання та взаємодії з роботодавцями. Водночас виявлено об'єктивні обмеження регіонального ринку праці, пов'язані з безпековими ризиками, міграцією населення та скороченням економічної активності.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями удосконалення державної політики зайнятості в Запорізькій області, які передбачають перехід до адресної, ризик-орієнтованої та результативної моделі управління. Запропоновано посилення активних програм зайнятості, розвиток персоналізованих траєкторій працевлаштування, удосконалення механізмів співпраці з роботодавцями, інтеграцію політики зайнятості з регіональним розвитком і відновленням економіки, а також впровадження системи ключових показників ефективності для оцінювання результатів.

Аналіз міжнародного та європейського досвіду реалізації державної політики зайнятості підтвердив доцільність запропонованих напрямів удосконалення та засвідчив, що найбільш ефективними є моделі, орієнтовані на активну політику ринку праці, індивідуальний супровід безробітних, інвестиції в розвиток навичок і регіоналізацію управлінських рішень. Доведено, що для України, зокрема для прифронтових регіонів, доцільною є адаптація окремих інструментів міжнародної практики з урахуванням національних і регіональних особливостей, а не їх пряме запозичення.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що державна політика зайнятості в Україні потребує подальшої трансформації відповідно до сучасних викликів, насамперед воєнних, демографічних і структурних. Її ефективність залежить від здатності публічного управління поєднати соціальний захист населення з активним стимулюванням економічної активності, розвитком людського капіталу та підвищенням стійкості ринку праці. Запропоновані в роботі теоретичні узагальнення й практичні рекомендації мають прикладну цінність і можуть бути використані органами публічної влади та службами зайнятості в процесі планування й реалізації державної та регіональної політики зайнятості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична інформація та статистика. *Державна служба зайнятості*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend> (дата звернення: 17.12.2025).
2. Аналітичні матеріали. *Запорізький обласний центр зайнятості*. URL: <https://zap.dcz.gov.ua/analytics/all> (дата звернення: 08.12.2025).
3. Балдинюк О. Працевлаштування внутрішньо переміщених осіб як соціальна проблема. *Humanitas*. 2024. № 3. С. 12–18. URL: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.3.2> (дата звернення: 05.01.2026).
4. Богиня Д. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики. Київ, 2003. С. 366–379.
5. Васил'єв А. Пріоритетні напрями державної політики щодо соціально-економічного захисту молоді в Україні. *Theory and practice of public administration*. 2019. Т. 2, № 65. С. 128–134. URL: <https://doi.org/10.34213/tp.19.02.16> (дата звернення: 13.10.2025).
6. Ведерніков М., Чернушкіна О., Кривонюк Д. Проблема зайнятості та безробіття населення у воєнний час. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 334, № 5. С. 470–483. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-72> (дата звернення: 08.01.2026).
7. Демографія та соціальна економіка. *Demography and social economy*. URL: [https://dse.org.ua/archive/31/3\(31\)\\_2017.pdf](https://dse.org.ua/archive/31/3(31)_2017.pdf) (дата звернення: 08.10.2025).
8. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>.
9. Длігач А. Стратегії ринку праці, які можуть зробити Україну сильною. *Дзеркало тижня*. 07 лип. 2025. URL: <https://zn.ua/ukr/reforms/strategiji-rinku-pratsi-jaki-mozhut-zrobiti-ukrajinu-silnoju.html>.
10. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд // KSE. 26.01.2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani->

ukrayinskomu-biz

nesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsyav-13-mlrd/

11. Зикіна А. В. Регулювання зайнятості і безробіття Запорізького регіону : магістерська робота. 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/4030> (дата звернення: 07.01.2026).

12. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України. URL: <https://idss.org.ua/> (дата звернення: 11.12.2025).

13. Кадрова криза, зарплати, нові підходи – дослідження ринку праці 2025. Ринок праці: тренди, які ми бачимо першими. Аналітичне дослідження OLX Робота та ЕВА. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/kadrova-kryza-zarplaty-novi-pidhody-doslidzhennya-ry...>

14. Калініна С. П., Ланська С. П., Подунай В. В. Positioning of ukraine in modern international migration processes. *The actual problems of regional economy development*. 2024. Т. 1, № 20. С. 19–31. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.19-31> (дата звернення: 19.12.2025).

15. Капітан В. Теоретичні засади державного регулювання зайнятості населення. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 3(42). С. 12–17. URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/60800941.pdf> (дата звернення: 02.10.2025).

16. Кисельова В.І., Шумейко І.П. Трансформація державної політики зайнятості України в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки. Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (Запоріжжя, 11 грудня 2025 р.) / ТДАТУ; ред. кол.: І. В. Колокольчикова, Л. О. Болтянська, Н. В. Кукіна, С. Р. Плотніченко, О. О. Яцух [та ін.]. Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. 408 с. С. 241-242. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ba0d5ef7-51c1-4193-9452-0653128fd271/content>.

17. Клімашевська В., Коровіна Н. В. Тенденції ринку праці в Україні в умовах воєнного стану. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 10. С. 260–267. URL:

[https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-10\\_0-pages-260\\_267.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-260_267.pdf) (дата звернення: 19.11.2025).

18. Ковач В. Державна політика зайнятості населення в умовах ринку праці. *Public management*. 2020. Т. 22, № 2. С. 93–104. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-2\(22\)-93-104](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-2(22)-93-104) (дата звернення: 03.01.2026).

19. Ковач В. О. Особливості українського ринку праці та його активне регулювання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 12. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1582> (дата звернення: 20.01.2026). DOI: [10.32702/2307-2156-2019.12.57](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.12.57) (дата звернення: 19.12.2026).

20. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 03.01.2026).

21. Колот А., Герасименко О. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія. Київ : ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьм.», 2017.

22. Колот А. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с. URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/197239971.pdf>.

23. Конвенція про політику в галузі зайнятості №122 (укр): Конвенція Міжнар. орг. пр. від 09.07.1964 № 122 : станом на 26 черв. 1984 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_062#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_062#Text) (дата звернення: 02.01.2026).

24. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 13.12.2025).

25. Кушта В. С., Фуштей О. В. Соціальні особливості молоді, яка втратила роботу в умовах воєнного стану. *Соціальна робота та психологія: освіта і наука*. 2024. № 2. С. 59–65. URL: <https://doi.org/10.32782/3041-1351/2024-2-11> (дата звернення: 04.01.2026).

26. Лєдовська Ю., Гургула Т. Міжнародний досвід у забезпеченні зайнятості молоді на прикладі німеччини та польщі. *Грааль науки*. 2021. № 2-3. С. 92–100. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.017> (дата звернення: 19.12.2025).
27. Маршавін Ю., Кицак Т., Василенко А. Розвиток конкурентних переваг ринку праці України в сучасних умовах. *International science journal of management, economics & finance*. 2022. Т. 1, № 3. С. 151–163. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.12> (дата звернення: 09.01.2026).
28. Маршавін, О. (2025). Український ринок праці в умовах глобальних зовнішньоекономічних зрушень. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-65> (дата звернення: 04.01.2026).
29. *Міжнародна організація праці*. URL: <https://www.ilo.org/uk/node> (дата звернення: 10.12.2025).
30. Мороз М. О. Проблеми безробіття населення в Україні : thesis. 2018. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7846> (дата звернення: 09.01.2026).
31. Надрага В. Соціальні ризики в трудовій сфері : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.07. Київ, 2016. URL: [https://idss.org.ua/avtoref/2016\\_Nadraga\\_ref.pdf](https://idss.org.ua/avtoref/2016_Nadraga_ref.pdf) (дата звернення: 11.11.2025).
32. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/> (дата звернення: 09.12.2025).
33. Онікієнко В. Ринок праці та соціальний захист населення України: ретроаналіз, проблеми, шляхи вирішення. Київ : Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М.В. Птухи НАН України, 2013. 456 с. URL: [https://idss.org.ua/monografii/2013\\_rynok\\_praci\\_onikienko.pdf](https://idss.org.ua/monografii/2013_rynok_praci_onikienko.pdf) (дата звернення: 14.10.2025).
34. Павлюк Ю. М. Державна служба зайнятості України: сучасний стан і перспективи розвитку (на матеріалах Державної служби зайнятості України) : thesis. 2020. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/21112> (дата звернення: 09.01.2026).

35. Петюх В. Ефективність діяльності державної служби зайнятості: концептуальні засади та практичні аспекти. Київ : КНЕУ, 2015.
36. Програма зайнятості населення Запорізької області на 2024-2026 роки : від 18.03.2024. URL: [https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/original/000213/213464.pdf](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000213/213464.pdf) (дата звернення: 09.12.2025).
37. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 20.01.2026).
38. Проект Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року”. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/d22d2621-d264-4b20-af55-0fae9c80a559?lang=uk-UA&title=ProktRozporiadzhenniaKabinetuMinistrivUkrainiproSkhvalenniaStrategiiZainiatostiNaselenniaUkrainiNaPeriodDo2030-Roku> (дата звернення: 06.01.2026).
39. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття : Закон України від 02.03.2000 № 1533-III : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1533-14#Text> (дата звернення: 20.01.2026).
40. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI : станом на 12 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 20.01.2026).
41. Про затвердження Порядку реєстрації, перереєстрації зареєстрованих безробітних та ведення обліку осіб, які шукають роботу : Постанова Каб. Міністрів України від 30.03.2023 № 446 : станом на 18 листоп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2023-п#Text> (дата звернення: 20.01.2026).

42. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 20 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 20.01.2026).
43. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII : станом на 14 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 20.01.2026).
44. Про правовий режим надзвичайного стану : Закон України від 16.03.2000 № 1550-III : станом на 18 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14#Text> (дата звернення: 20.01.2026).
45. Результати дослідження міжнародного досвіду забезпечення доступності робочих місць для різних категорій громадян | Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України.* URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/55c3cf7c-4f84-4db1-be0c-0974f81770ec?lang=uk-UA&title=RezultatiDoslidzhenniaMizhnarodnogoDosviduZabezpechenniaDostupnostiRobochikhMistsDliaRiznikhKategoriiGromadian> (дата звернення: 05.12.2025).
46. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в березні 2025 року. Період опитування – 27.02 – 12.03. 2025 року. ДІЯ Бізнес. URL: <https://business.dii.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku>
47. Рівень безробіття в Україні становить 30 % – Мінекономіки // Укрінформ. 17.01.2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3654271-riven-bezrobitta-v-ukraini-stanovit-30-minekonomiki.htm>
48. Семикіна А. Підвищення конкурентоспроможності людського капіталу на основі соціальних інновацій : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Київ, 2015.

296 с. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2015/dis\\_Semykina.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2015/dis_Semykina.pdf) (дата звернення: 17.10.2025).

49. Системні вади ринку праці та пріоритети його реформування. Аналітична доповідь. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/sistemni-vadi-rinku-praci-ta-prioriteti-yogo-reformuvannya> (дата звернення: 02.12.2025).

50. Сіденко В. Глобальні структурні трансформації та тренди економіки України. *Центр Разумкова*. 2019. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/hlobalni-strukturni-transformatsii-ta-trendy-ekonomiky-ukrainy> (дата звернення: 13.11.2025).

51. Соціально-економічний стан домогосподарств України. За результатами загальнодержавного вибіркового обстеження соціально-економічного стану господарств (ОСЕСД), проведеного у грудні 2023 року – лютому 2024 року. Інститут демографії та проблем якості життя НАН України та Український центр соціальних реформ. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/documents/social-economical-state-2023-24>

52. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 02.01.2026).

53. Тренди на ринку праці України в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/trendy-na-rynku-pratsi-ukrayiny-v-umovakh-viyny> (дата звернення: 06.12.2025).

54. Три чверті роботодавців відчують дефіцит кадрів в Україні // Європейська Бізнес Асоціація. 24.04.2024. URL: <https://eba.com.ua/try-chvertirobotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-vukrayini/>

55. Туча О., Співак І., Жолудь О. Українські мігранти: витрати, працевлаштування та вплив на економіки країн-реципієнтів. *VoxUkraine* | «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну. URL: <https://voxukraine.org/ukrayinski-migranty-vytraty-pratsevlashtuvannya-ta-vplyv-na-ekonomiky-krayin-retsypiyentiv> (дата звернення: 10.12.2025).

56. Українці масово покидають Польщу. Куди їдуть?. *inPoland.net.pl*. URL: [https://inpoland.net.pl/novosti/ukraïnci-masovo-pokidayut-polshhu-kudi-ïdut/?fbclid=IwY2xjawIWbV1leHRuA2FlbQIxMAABHZYIJFI5NldMRLObvDGhWtKztbnvPq1m7fYP16XST-dRRhfau-tBZy2BPA\\_aem\\_fXcmc5YGW2CSQjCydc5Qow#google\\_vignette](https://inpoland.net.pl/novosti/ukraïnci-masovo-pokidayut-polshhu-kudi-ïdut/?fbclid=IwY2xjawIWbV1leHRuA2FlbQIxMAABHZYIJFI5NldMRLObvDGhWtKztbnvPq1m7fYP16XST-dRRhfau-tBZy2BPA_aem_fXcmc5YGW2CSQjCydc5Qow#google_vignette) (дата звернення: 02.01.2026).
57. Чуловська О. Кадровий голод в Україні: причини, наслідки та 8 стратегій виходу із ситуації. URL: <https://happymonday.ua/kadrovuj-golod-vukrayini-8-strategij-vyrodu>
58. Шевченко Л.С. Ринок праці: сучасний економіко-теоретичний аналіз: Монографія. Харків : Видавець ФО-П Вапнярчук Н.М., 2007. 336 с.
59. Active labour market policies in OECD countries: why renewed investment matters. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/en/blogs/2025/11/active-labour-market-policies-in-oecd-countries-why-renewed-investment-matters.html> (дата звернення: 21.11.2025).
60. A year on the labour market - Ministry of Family, Labour and Social Policy - Gov.pl website. *Ministry of Family, Labour and Social Policy*. URL: <https://www.gov.pl/web/family/a-year-on-the-labour-market> (дата звернення: 10.11.2025).
61. Beveridge L. Full employment in A free society : free download, borrow, and streaming : internet archive. *Internet Archive*. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.228995/page/VI/mode/2up> (дата звернення: 03.11.2025).
62. Blanchard O. Macroeconomics. URL: <https://home.ufam.edu.br/andersonlfc/MacroI/Livro%20Macro.pdf> (дата звернення: 09.09.2025).
63. Danish labour market. *Denmark.dk*. URL: <https://denmark.dk/society-and-business/the-danish-labour-market> (дата звернення: 01.12.2025).
64. John Maynard Keynes. The general theory of employment, interest, and money. URL:

[https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366\\_keynestheoryofemployment.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_keynestheoryofemployment.pdf) (дата звернення: 03.11.2025).

65. Laurence M. B., Leigh D., Loungani P. Okun's law: fit at fifty?. Cambridge : National Bureau Of Economic Research, 2013. 40 с. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w18668/w18668.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18668/w18668.pdf) (дата звернення: 12.12.2025).

66. Layard R., Nickell S., Jackman R. Unemployment: macroeconomic performance and the labour market. *EconPapers*. 1991. URL: <https://econpapers.repec.org/bookchap/oxpobooks/9780198284345.htm> (дата звернення: 26.11.2025).

67. OECD. local employment policies. paris. URL: <https://www.oecd.org/en/about/news/media-advisories/2025/06/oecd-to-launch-paris-ville-de-talents-local-job-creation-review-of-paris-on-thursday-26-june.html> (дата звернення: 24.11.2025).

68. Opendatabot. Близько 3 млн українців виїхали та не повернулись від початку повномасштабної – Опендатабот. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/ukrainians-emigration-trend-2025> (дата звернення: 05.01.2026).

69. Stiglitz J. Globalization and its discontents. URL: <http://digamo.free.fr/stig2002.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).

70. Sveriges riksbank prize in economic sciences in memory of Alfred nobel 2010. *NobelPrize.org*. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2010/popular-information/> (дата звернення: 20.11.2025).

71. Ukrainian migrants: spending, employment, and impact on host country economies. *VoxUkraine* | «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну. URL: <https://voxukraine.org/en/ukrainian-migrants-spending-employment-and-impact-on-host-country-economies> (дата звернення: 01.01.2026).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

| Інституція  | Основні повноваження у сфері зайнятості  | Рівень публічного управління     |
|---|--|----------------------------------|
| Верховна Рада України   | Законодавче регулювання у сфері зайнятості; ухвалення законів; ратифікація міжнародних трудових конвенцій                    | Загальнодержавний (законодавчий) |
| Кабінет Міністрів України   | Формування та реалізація державної політики зайнятості; затвердження державних програм; координація органів виконавчої влади | Загальнодержавний (виконавчий)   |
| Міністерство економіки України  | Розроблення політики зайнятості; аналіз ринку праці; нормативно-методичне забезпечення; координація служби зайнятості        | Центральний виконавчий           |
| Державна служба зайнятості України  | Реалізація активної та пасивної політики зайнятості; надання послуг безробітним і роботодавцям; професійне навчання          | Центральний / регіональний       |
| Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття | Фінансування допомоги по безробіттю; забезпечення програм сприяння зайнятості  | Загальнодержавний                |
| Центральні органи виконавчої влади (галузеві)                                       | Реалізація заходів зайнятості у відповідних секторах економіки; участь у формуванні кадрової політики                        | Центральний галузевий            |
| Місцеві державні адміністрації  | Реалізація державної політики зайнятості на територіальному рівні; координація регіональних програм                          | Регіональний                     |
| Органи місцевого самоврядування (територіальні громади)                             | Розроблення та реалізація місцевих програм зайнятості; підтримка локальних ринків праці                                      | Місцевий                         |
| Профспілки  | Представництво інтересів працівників; участь у соціальному діалозі; контроль за дотриманням трудових прав                    | Соціальне партнерство            |
| Об'єднання роботодавців   | Представництво інтересів роботодавців; участь у формуванні політики зайнятості; створення робочих місць                      | Соціальне партнерство            |
| Освітні та наукові установи   | Підготовка та перепідготовка кадрів; аналітична підтримка політики зайнятості  | Міжсекторальний                  |
| Міжнародна організація праці  | Формування міжнародних трудових стандартів; рекомендації щодо політики зайнятості  | Міжнародний                      |
| Організація економічного співробітництва та розвитку                                | Аналітична та методологічна підтримка; оцінювання ефективності політики зайнятості   | Міжнародний                      |

*Джерело: авторські дослідження*