

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ШЕВЧЕНКО Назар Тарасович

Механізм регулювання соціально-трудових відносин зайнятості в умовах
сучасних викликів. / The mechanism of regulation of social and labor relations of
employment in the context of modern challenges

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУП-41

Н. Т. Шевченко

Науковий керівник:

к.е.н., професор, Є. П. Качан

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	15
2.1. Сучасні тенденції розвитку ринку праці України	15
2.2. Оцінка ефективності існуючих інструментів регулювання зайнятості в кризових умовах	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ	37
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

У сучасних умовах Україна переживає масштабні соціально-економічні трансформації, що зумовлені поєднанням воєнного стану, структурних змін в економіці, зростаючої трудової міграції, демографічного спаду та стрімкої цифровізації. Ринок праці опинився у стані нестабільності, що проявляється у скороченні кількості робочих місць, дисбалансі між попитом і пропозицією на працю, змінах у структурі зайнятості, а також у посиленні нерівності в доступі до праці між різними регіонами, віковими та професійними групами.

Умови воєнного часу спричинили масштабне внутрішнє переміщення населення, втрату виробничих потужностей, зниження економічної активності в окремих секторах, що ще більше ускладнює реалізацію трудових прав громадян. У цих умовах особливої гостроти набуває проблема ефективного регулювання соціально-трудова відносин, яке б забезпечувало соціальний діалог, зменшення конфліктності, адаптацію до нових форм праці, а також підтримку стабільної зайнятості на тлі нестабільного економічного середовища.

Цифровізація, з одного боку, створює нові можливості для трансформації системи зайнятості (наприклад, розвиток цифрових платформ, онлайн-робота, автоматизоване кадрове адміністрування), з іншого — веде до витіснення традиційних професій, що вимагає адаптації системи підготовки кадрів і нових форм соціального партнерства.

Усе це актуалізує необхідність формування гнучкого, інклюзивного та адаптивного механізму регулювання соціально-трудова відносин, здатного ефективно реагувати на кризи, зберігати трудовий потенціал нації, забезпечувати зайнятість у регіонах та формувати передумови для економічного відновлення держави. Такий механізм має базуватись не лише на державному втручанні, а й на ефективному соціальному діалозі між роботодавцями, працівниками та інститутами громадянського суспільства.

Проблематика соціально-трудова відносин, механізмів регулювання зайнятості та трансформацій ринку праці в умовах сучасних викликів є

об'єктом уваги багатьох провідних українських науковців. У своїх дослідженнях вони аналізують вплив економічної нестабільності, війни, цифровізації, демографічних змін та міграційних процесів на систему праці та зайнятості, а також розробляють рекомендації щодо вдосконалення державної політики в цій сфері.

Останні дослідження та публікації, присвячені регулюванню соціально-трудових відносин в умовах сучасних викликів, акцентують увагу на трансформаційних процесах, спричинених цифровізацією, нестабільністю ринку праці, війною та міграційними змінами. Зокрема, у працях О. Новікової, С. Вишновецької та аналітичних доповідях НІСД висвітлюються проблеми нерівномірного доступу до зайнятості, ослаблення інститутів соціального діалогу, а також зростання ролі нестандартних форм зайнятості (gig есоному, дистанційна праця). Дослідники підкреслюють потребу в оновленні нормативно-правової бази, розвитку гнучких механізмів захисту прав працівників і формуванні нових інструментів соціального партнерства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних засад удосконалення механізму регулювання соціально-трудових відносин у сфері зайнятості в умовах сучасних викликів.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких **завдань**:

- розкрити теоретичну сутність, зміст та основні компоненти соціально-трудових відносин у сфері зайнятості;
- дослідити підходи до формування механізму регулювання зайнятості та його складові.
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку ринку праці України в умовах соціально-економічної нестабільності та воєнного стану;
- оцінити ефективність існуючих інструментів регулювання зайнятості в кризових умовах, включаючи заходи державної політики, роль соціального діалогу та локальні ініціативи;

- обґрунтувати напрямки удосконалення механізму регулювання соціально-трудових відносин у сфері зайнятості з урахуванням сучасних викликів;
- сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення гнучкості, результативності та соціальної справедливості у регулюванні трудових відносин.

Об’єктом дослідження є система соціально-трудових відносин у сфері зайнятості населення.

Предметом дослідження виступають механізми, інструменти та практики регулювання соціально-трудових відносин з урахуванням впливу сучасних викликів (війна, міграція, цифровізація, економічна нестабільність).

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, а також спеціальні методи: порівняльний аналіз, системний підхід, структурно-функціональний аналіз, методи соціально-економічного прогнозування. Крім того, використовуються емпіричні методи – аналіз статистичних даних, експертні оцінки та кейс-аналіз.

Практичне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій для органів державної влади, місцевого самоврядування, роботодавців і профспілок щодо ефективного управління соціально-трудовими відносинами в кризових умовах. Результати можуть бути використані при формуванні програм зайнятості, модернізації законодавчої бази та впровадженні інституційних змін у сфері праці.

Основні результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ

У сучасних умовах спостерігається тенденція до децентралізації регулювання соціально-трудових відносин, що пов'язана з активним впровадженням договірного підходу. Такий процес сприяє поглибленню демократичних засад у суспільстві, адже дозволяє залучати працівників і роботодавців до спільного формування правових норм. Водночас, поширення договірного механізму не повинно призводити до зниження рівня гарантій соціального захисту трудящих. Встановлені державою стандарти мають залишатися незмінними мінімальними орієнтирами, які не можуть бути погіршені в межах локального регулювання. У рамках реформування трудового законодавства актуальним є завдання досягнення оптимального балансу між централізованими та децентралізованими методами правового впливу на сферу праці.

Соціально-трудові відносини можна охарактеризувати як сукупність соціальних, правових, економічних, психологічних та управлінських стандартів, що спрямовані на ефективну інтеграцію працівників у трудовий процес. Вони відображають взаємозв'язки між найманими працівниками та роботодавцями в умовах ринкової економіки й відіграють ключову роль у підвищенні рівня життя населення та розвитку суспільства загалом.

Значний науковий інтерес до взаємовідносин між працівниками та роботодавцями зумовив формування низки концепцій у межах наукового менеджменту. У цих підходах особлива увага приділяється ролі управлінців як посередників у регулюванні трудових відносин, а також необхідності застосування різноманітних методів стимулювання і мотивації для підвищення ефективності взаємодії сторін трудового процесу. Власне, історія соціально-трудових відносин у багатьох аспектах є історією еволюції

найманої праці та її взаємин із роботодавцями — темою, яка залишається в центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних учених.

Так, А.М. Колот розглядає соціально-трудові відносини як багатогранну систему взаємодії між працівниками, роботодавцями, а також органами державної влади та місцевого самоврядування. Він підкреслює, що ці відносини охоплюють процеси найму, використання, відтворення та розвитку трудового потенціалу, а їх кінцева мета — забезпечення високого рівня життя громадян, ефективної діяльності трудових колективів та сталого розвитку суспільства. Крім того, дослідник трактує соціально-трудові відносини як динамічну взаємодію сторін у процесі розподілу праці, формування справедливих умов її оплати та досягнення соціального добробуту.

У своїх наукових працях І.Л. Петрова підкреслює, що в реальному функціонуванні механізмів управління соціально-трудовими відносинами активну роль відіграють не лише формальні сторони – власники (роботодавці) та профспілки, – але й керівники підприємств, керівники підрозділів, представники кадрових служб, а також неформальні лідери колективів. Така розширена участь суб'єктів у процесах управління свідчить про ускладнення структури трудових відносин і підвищення значущості внутрішньоорганізаційної взаємодії.

У науковій літературі соціально-трудові відносини розглядаються як система економічних, правових, соціально-психологічних та адміністративних засад, що забезпечують інтеграцію трудових ресурсів у виробничий процес на основі дії ринкових механізмів – таких як попит, пропозиція та ринкова ціна праці. Згідно з іншими підходами, ці відносини трактуються як багатовимірний комплекс взаємозв'язків між працівниками і роботодавцями, спрямований на забезпечення належного рівня життя особистості, добробуту колективу та розвитку суспільства загалом.

Система соціально-трудових відносин охоплює різноманітні компоненти: сторони (наймані працівники та роботодавці), суб'єкти

(включаючи представницькі органи та державу), предмет взаємодії (оплата праці, умови праці, зайнятість тощо), а також типи й рівні регулювання.

Таблиця 1.1

Компоненти системи соціально-трудових відносин

Компоненти	Зміст
Сторони	Наймані працівники, роботодавці
Суб'єкти	Держава, профспілки, роботодавці, представницькі органи
Предмет взаємодії	Оплата праці, умови праці, зайнятість, соціальний захист
Типи регулювання	Централізоване, децентралізоване, договірне
Рівні регулювання	Міжособистісний, інституційний, суспільний, соціальний

Одним із ключових підходів до вивчення взаємодії в межах соціально-трудових відносин є класифікація форм соціальної взаємодії. У контексті емпіричних досліджень особливо важливим є виокремлення основних типів, форм та рівнів такої взаємодії, адже саме вони дозволяють глибше аналізувати зміст і специфіку відносин між суб'єктами. Проте слід визнати, що в науковому дискурсі поки що не сформовано єдиної універсальної класифікації цих форм, що вказує на наявність методологічних труднощів і необхідність подальших досліджень.

У фаховій літературі найчастіше виокремлюють кілька основних рівнів соціальної взаємодії: міжособистісний, інституційний, суспільний і соціальний. Ключовим критерієм для такої типологізації виступає рівень узгодженості позицій учасників взаємодії.

Окремі різні автори пропонують деталізовану класифікацію форм соціальної взаємодії:

- соціальні контакти – випадкові, короткотривалі взаємодії між суб'єктами, що не мають сталого характеру;
- коло спілкування – регулярні взаємодії, засновані на подібності інтересів і тимчасових угодах;
- соціальні групи – стабільні взаємодії, що базуються на спільності умов життя, цінностей і довгострокових інтересів;
- громадські організації та об'єднання – структуровані форми взаємодії, що мають чітку мету й реалізуються через спільні програми;

- соціальні коаліції та відносини – масштабні форми соціального партнерства, які виникають у відповідь на ключові виклики і конфлікти суспільного рівня.

Таблиця 1.2

Форми соціальної взаємодії у трудовому середовищі

Форма взаємодії	Характеристика
Соціальні контакти	Випадкові короткотривалі контакти
Коло спілкування	Регулярні контакти на основі інтересів
Соціальні групи	Довготривалі взаємодії на основі спільних цінностей
Громадські організації	Організовані спільноти з програмами дій
Соціальні коаліції	Масштабні об'єднання задля вирішення загальних проблем

Отже, питання класифікації соціальних взаємодій у межах трудових процесів досі залишається відкритим і потребує подальших концептуальних та емпіричних досліджень. Запропоновані класифікації можуть слугувати методологічним підґрунтям для аналізу соціально-трудова відносин, дозволяючи виявити важливі ознаки та динаміку взаємодії їхніх учасників.

У сучасних умовах трудова взаємодія на робочому місці набуває різноманітних форм, що зумовлено специфікою тлумачення самого поняття співпраці. Зважаючи на це, для адекватної оцінки значущості людського чинника доцільно зосередитись на сутнісному аналізі поняття професійної співпраці. Під трудовою співпрацею розуміється сукупність важливих умов, що визначають ефективність залучення працівника до трудового процесу.

Зокрема, йдеться про:

- можливість самореалізації, коли працівник має змогу виявляти та розвивати свої професійні компетенції;
- перспективу кар'єрного зростання, яка забезпечує стабільність зайнятості та професійне майбутнє;
- справедливу оплату праці, що відповідає загальнонаціональним стандартам та відображає складність виконуваних функцій;
- безпечні умови праці, що гарантують фізичну та психологічну безпеку працівника;

- соціальні гарантії, які дозволяють працівникові бути впевненим у завтрашньому дні, уникати ризику втрати роботи або порушення прав;
- позитивну морально-психологічну атмосферу, що сприяє формуванню доброзичливих стосунків у колективі, довіри та взаєморозуміння;
- відчуття соціальної значущості праці, коли працівник усвідомлює, що його внесок важливий для суспільства;
- оптимальний баланс між роботою та особистим життям, за якого трудова діяльність не заважає повноцінному відпочинку, сімейним відносинам та розвитку особистості.

Центральним елементом будь-якого виробничого процесу є працівник, адже саме через його участь відбувається практична реалізація усіх організаційних та технічних функцій. У цьому контексті поняття «людський фактор» постає як об'єднувальний елемент усіх інших ресурсів виробництва.

Роль особистості у процесі праці має декілька вимірів:

1. Людина праці є основним рушієм виробничої діяльності;
2. Працівник не лише споживає результати виробництва, а й є його творцем;
3. Ефективність виробництва, його інноваційність та результативність значною мірою залежать від залученості працівника;
4. Людський фактор особливо чітко виявляється у взаємодії інтересів працівників, роботодавців і самого виробничого процесу;
5. Цей фактор завжди діє у взаємозв'язку з іншими ресурсами – технологічними, фінансовими, матеріальними.

Особливе місце в наукових дослідженнях займає трудове регулювання, яке розглядається як система соціально-трудових відносин і водночас як процес динамічних змін у сфері праці. Трудова свідомість, у свою чергу, формується на основі знань про професію, обов'язки, уміння та навички, що є первинними елементами трудової діяльності.

Однак повноцінне розуміння праці потребує не лише технічної підготовки працівника, а й його ціннісного ставлення до трудового процесу. Це ставлення формується завдяки знанням про характер праці, її значущість, форми організації й результативність. Важливу роль у цьому відіграють також соціальні потреби та інтереси працівника, що визначають його поведінку як суб'єкта трудового життя.

Дослідження підтверджують, що вивчення мотиваційної сфери, потреб і очікувань працівників є надзвичайно важливим для удосконалення соціально-трудових відносин, підвищення їх ефективності та гармонізації інтересів усіх сторін виробничого процесу.

Оцінювання потреб та інтересів працівника є відправною точкою для розуміння рушійних сил його трудової активності. З'ясувавши значущість і пріоритетність таких потреб, виникає необхідність розкрити природу та конкретні форми трудової мотивації, яка стимулює особу до виконання професійних обов'язків.

Серед зовнішніх об'єктивних чинників, що впливають на людину в межах трудової діяльності, важливе місце посідають умови праці. Їх можна трактувати у двох значеннях: у широкому – як соціально-економічне й політичне середовище, сформоване під впливом державної політики й суспільного ставлення до праці, та у вузькому – як безпосередні виробничі умови. У другому випадку йдеться про санітарно-гігієнічні, психофізіологічні й соціальні аспекти, які враховуються соціологами під час аналізу конкретного трудового процесу.

Ще одним важливим зовнішнім фактором є організація праці, яка реалізує техніко-технологічну взаємодію між працівником і засобами виробництва. Вона охоплює планування та структурування діяльності на індивідуальному робочому місці, а також у межах усього виробничого колективу з урахуванням галузевої специфіки.

Не менш значущою є професійна підготовка працівника, яка формує його здатність ефективно реалізовувати виробничі функції. В цьому контексті

доцільно розглядати поняття «професія», «спеціалізація», «кваліфікація» як складові професійної компетентності, що визначають рівень підготовленості працівника до виконання конкретних завдань.

До об'єктивно-суб'єктивних чинників відноситься процес стимулювання, який одночасно відображає як засоби впливу на трудову поведінку працівника, так і його власне ставлення до праці. З одного боку, стимулювання виступає як інструмент заохочення до продуктивної праці через систему винагород. З іншого – воно набуває суб'єктивного характеру, оскільки ефективність таких стимулів залежить від сприйняття працівником їхньої значущості, а також від його особистісних цінностей, мотивів і уявлень про справедливість.

Соціально-трудові відносини реалізуються у взаємозв'язку «індивід – колектив». Ключовим механізмом регуляції в цьому середовищі виступають внутрішньогрупові норми поведінки, що формуються на основі спонтанної взаємодії між членами колективу. Важливу роль у цьому відіграє ієрархія престижу, формування неформальних лідерських структур і створення неформальних груп. Такі спільноти задовольняють потреби у соціальній підтримці, комунікації, визнанні, приналежності, а також виконують функції контролю через механізми колективної думки.

Ці соціально-психологічні утворення функціонують паралельно з формальними структурами організації, однак вони не завжди піддаються безпосередньому адміністративному управлінню. Вплив на них можливий лише за умови врахування їхньої внутрішньої логіки, потреб, мотивів та ціннісних орієнтацій.

У рамках професійної діяльності міжособистісна взаємодія базується на готовності до співпраці. Соціологи відзначають, що неформальне спілкування суттєво впливає на сприйняття офіційної інформації. Працівник часто аналізує отримані повідомлення через призму колективної думки свого соціального оточення, з яким він себе ідентифікує. Саме тому міжособистісні зв'язки в

межах трудового середовища стають важливою складовою ефективного функціонування організацій та потребують ретельного вивчення.

У межах теорії міжособистісної взаємодії особливе місце займають відносини типу «людина – людина» та «особа – група», які розглядаються як провідні моделі соціальної комунікації. Основними механізмами регуляції таких відносин є групові норми поведінки, внутрішня ієрархія престижу, а також наявність формального або неформального лідерства. У межах трудового колективу ці елементи сприяють формуванню неформальних об'єднань, коаліцій, соціальних підгруп, що задовольняють потребу індивіда в належності до визначеної соціальної спільноти.

Внаслідок цього формується механізм внутрішнього групового контролю, який функціонує через соціально-психологічні санкції. Йдеться як про позитивні стимули у вигляді підтримки, схвалення та визнання, так і про негативні – у формі осуду, ізоляції чи втрати статусу в групі. Такий механізм виконує стабілізуючу роль у колективі, сприяючи збереженню соціальної згуртованості та регулюванню поведінки його членів.

Специфіка міжособистісної взаємодії полягає у припущенні початкової інформаційної рівності між учасниками: кожен індивід має право на отримання, осмислення та передачу соціально значущої інформації, що створює умови для взаємного розуміння та конструктивної комунікації.

Однак у реальній практиці відносини на рівні особистості або групи можуть зазнавати деформації. Це пов'язано з тим, що соціально-психологічні процеси відображають не лише загальні суспільні тенденції, але й конкретні міжособистісні взаємодії, які виникають на робочому місці. Значний вплив на характер таких відносин мають мікросоціальне оточення, внутрішньогрупові процеси, колективні настрої та соціальні очікування. Особливо важливу роль вони відіграють у профілактиці конфліктів, зменшенні психологічної напруги, формуванні командної взаємодії та залученні працівників до розв'язання спільних виробничих завдань.

У зв'язку з цим змінюється і роль керівника в сучасних умовах. Його завдання вже не обмежуються контролем чи організацією процесів. На перший план виходить функція глибшого розуміння внутрішнього стану працівників: їхніх мотивацій, прагнень, очікувань, а також вміння налаштовувати командну взаємодію шляхом соціального узгодження індивідуальних потреб та цілей.

Отже, актуальні виклики вимагають трансформації образу сучасного менеджера: від контролера – до наставника і соціального інженера. Основним завданням такого фахівця стає створення сприятливого соціально-психологічного клімату, що забезпечує стабільність, ефективність і високу продуктивність праці, а також сприяє глибокій ідентифікації працівника з колективом, у якому він працює.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Сучасні тенденції розвитку ринку праці України

Ринок праці є ключовим елементом соціально-економічної системи держави, що безпосередньо впливає на рівень життя населення, економічне зростання та соціальну стабільність. У сучасних умовах ринок праці України зазнає суттєвих змін, обумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Повномасштабна війна, економічна нестабільність, демографічні зрушення, цифровізація та трансформація моделей зайнятості формують нову реальність, у якій змінюються потреби роботодавців, поведінка працівників та структура попиту на робочу силу.

Одночасно з цим зростає актуальність дослідження нових форм організації праці, гібридної та дистанційної зайнятості, механізмів адаптації до дефіциту кваліфікованих кадрів, соціального захисту працівників і зміни пріоритетів роботодавців. Сучасний етап розвитку ринку праці вимагає глибокого аналізу, оскільки саме зараз формуються нові моделі трудових відносин, які визначатимуть напрямки післявоєнної відбудови країни.

Ринок праці України у 2022–2024 роках зазнав безпрецедентного впливу з боку зовнішніх і внутрішніх кризових факторів, головним з яких стала повномасштабна війна. Військова агресія Російської Федерації спричинила глибоку соціально-економічну дестабілізацію, що проявилася у втраті мільйонів робочих місць, масовій міграції працездатного населення, переміщенні підприємств, руйнуванні інфраструктури та розриві логістичних ланцюгів [8].

На початку війни тисячі компаній були змушені призупинити або припинити діяльність. За даними Національного банку України та Державної служби зайнятості, вже у 2022 році понад 30% підприємств припинили функціонування або перейшли в режим консервації. Мільйони працівників

опинилися в ситуації вимушеного безробіття, тимчасової втрати доходів або потреби в професійній переорієнтації. Особливо гостро ці процеси вдарили по галузях, що залежать від фізичної присутності працівника: будівництво, транспорт, сфера обслуговування, торгівля, легка промисловість.

Окремим викликом стало масове переміщення трудових ресурсів як у межах країни (внутрішнє переміщення), так і за її межі. За даними ООН та МОП, понад 8 мільйонів українців тимчасово перебувають за кордоном, більшість із них — жінки та працездатні особи. Це суттєво змінило гендерний і віковий склад робочої сили всередині країни, що вимагає переосмислення підходів до політики зайнятості, зокрема — її інклюзивності.

Додатково, ринок праці втратив не лише частину працівників, але й значну кількість фахівців із вузькою спеціалізацією, що ускладнило відновлення виробництв, медичних закладів, освітніх установ та інфраструктурних об'єктів. В умовах війни підвищується конкуренція за висококваліфіковані кадри, що призводить до точкових перекосів у системі попиту та пропозиції праці.

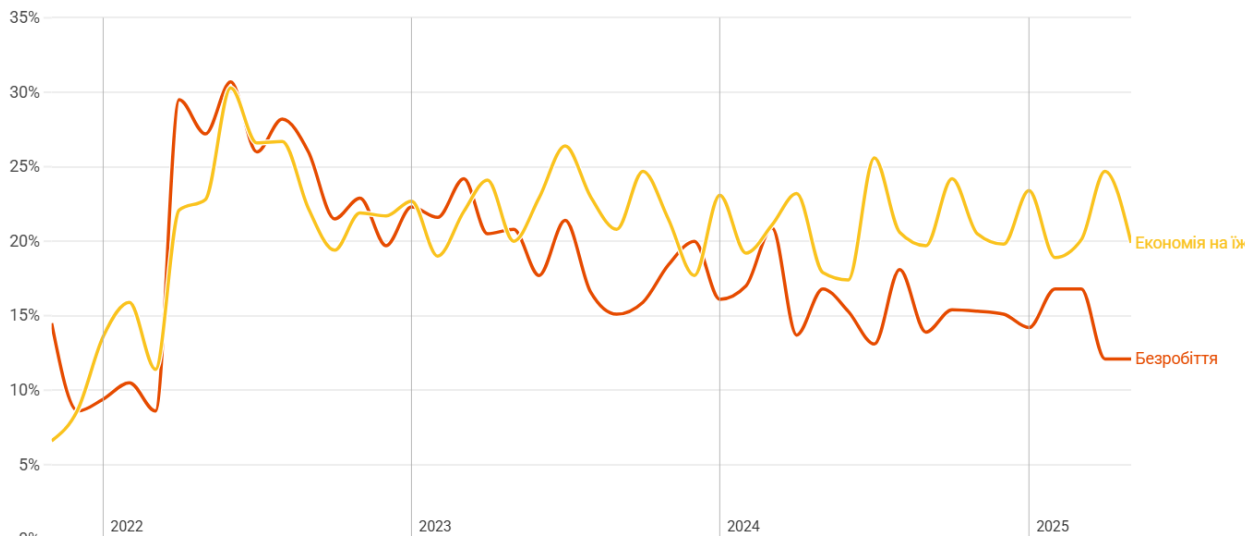
Разом із тим, попри високий рівень турбулентності, ринок праці України демонструє адаптивні механізми. Багато підприємств змогли відновити діяльність у безпечніших регіонах, відбулася активізація самозайнятості, розвиток фрилансу, поширення дистанційної та гнучкої роботи. Позитивним сигналом є також те, що значна частина роботодавців зберегла кадрові структури, навіть зазнаючи економічних втрат, прагнучи уникнути втрати цінного персоналу.

Важливу роль у стабілізації ситуації відіграють державні та міжнародні ініціативи. Програми підтримки малого та середнього бізнесу, грантові проєкти на розвиток мікропідприємництва, програми тимчасової зайнятості, перекваліфікації та навчання від центрів зайнятості спрямовані на утримання робочих місць, створення нових форм зайнятості та повернення людей до економічної активності.

Не менш значущою є роль цифровізації. Багато процесів у сфері зайнятості та управління персоналом перейшли в онлайн-середовище. Рекрутинг, кадрове адміністрування, навчання, управління ефективністю — все частіше здійснюється дистанційно з використанням цифрових платформ та HR-аналітики. Це створює нові можливості як для роботодавців, так і для працівників, особливо у сфері послуг, ІТ, освіти та фінансових послуг.

Таким чином, ринок праці України в умовах війни перебуває у фазі глибокої перебудови. Відбулася радикальна зміна у структурі зайнятості, підходах до формування трудових колективів та соціального захисту працівників. Водночас, спостерігається формування нових моделей адаптації — через мобільність, гнучкість, технологічну інтеграцію та переосмислення ролі людського капіталу. Усе це створює підґрунтя для формування сучасної, стійкої та інклюзивної моделі ринку праці майбутнього.

Рівень безробіття та частка тих, хто економить на їжі, оцінка Info Sapiens



Джерело: Info Sapiens • Рівень безробіття, % від робочої сили та частка опитаних, хто економить на їжі, %. Дані зібрані методом телефонного інтерв'ю із дзвінками на мобільні номери. Графік створено за підтримки ПриватБанку

Рис. 2.1. Рівень безробіття та частка населення, що економить на їжі у 2022–2025 рр. [8; 9]

Відображений на рисунку 2.1 графік відображає дві ключові соціально-економічні тенденції в Україні впродовж 2022–2025 років: рівень безробіття та частку населення, яке змушене економити на найнеобхіднішому — їжі. Ці два показники є чутливими індикаторами не лише стану ринку праці, але й

загального добробуту населення в умовах затяжної війни та економічної нестабільності.

Перший очевидний пік на графіку — це різке зростання рівня безробіття в першій половині 2022 року, коли показник стрімко піднімається до понад 30%. Цей стрибок пояснюється безпрецедентним економічним шоком, спричиненим повномасштабним вторгненням росії: тисячі підприємств зупинили роботу, інфраструктура зазнала руйнувань, мільйони громадян були змушені покинути свої місця проживання. Унаслідок цього мільйони українців опинилися без роботи або були вимушені призупинити свою діяльність.

Надалі графік демонструє тенденцію до поступового зниження рівня безробіття. У 2023–2024 роках він утримується на рівні приблизно 15–18%, що хоча й залишається високим, проте значно нижчим за пікові показники попереднього року. Це свідчить про часткове відновлення економіки, відкриття нових підприємств у безпечніших регіонах, а також адаптацію бізнесу до воєнних умов (зокрема, перехід на дистанційний формат роботи, релокацію, розвиток малого підприємництва).

Паралельно з динамікою безробіття графік показує частку респондентів, які змушені економити на харчуванні. Цей показник є не менш тривожним: навіть у періоди зниження безробіття частка таких людей залишається стабільно високою — на рівні 20–25%. Це означає, що працевлаштованість не гарантує фінансової спроможності задовольняти базові потреби.

Це свідчить про низьку якість зайнятості – значна частина українців працює за мінімальну оплату, на неповний робочий день або без належних соціальних гарантій. Водночас інфляційні процеси, ріст цін на продукти харчування та послуги зумовлюють постійний тиск на бюджети домогосподарств.

Ці дві криві — безробіття та економія на їжі — наочно демонструють розрив між формальною зайнятістю та реальним добробутом населення. Навіть за умов зниження безробіття, вразливість домогосподарств

залишається високою, що говорить про глибші проблеми в структурі доходів населення, ефективності системи соціального захисту, а також про нерівномірність економічного відновлення в різних регіонах і галузях.

На початку 2025 року графік демонструє подальше зниження рівня безробіття до приблизно 12%, що може бути пов'язано з більш активними економічними процесами, поверненням частини населення на робочі місця, а також урядовими програмами підтримки зайнятості. Проте частка людей, які продовжують економити на їжі, все ще перевищує 20%, що вказує на тривалість кризи доходів та потребу в комплексній політиці підвищення купівельної спроможності населення [11].

Аналіз графіка дає підстави зробити такі висновки:

- війна спричинила глибоку кризу на ринку праці, однак спостерігається поступове відновлення;
- формальне зменшення безробіття не супроводжується однаковим покращенням матеріального становища населення;
- високий рівень економії на їжі є свідченням соціальної уразливості, навіть серед зайнятих осіб;
- необхідним є посилення державної політики підтримки доходів, підвищення мінімальної заробітної плати та розвиток якісної зайнятості.

Цікавими є дані сайту OLX-роботи (рис. 2.2., 2.3., 2.4.). Протягом 2024 року український ринок праці продемонстрував ознаки поступового відновлення після складного періоду, спричиненого війною та економічною нестабільністю. Інфографіка свідчить про наявність позитивної динаміки в ключових показниках — зростання зарплат, помірне збільшення попиту й пропозиції, а також активний розвиток формату віддаленої роботи.

Однією з найпомітніших тенденцій стало збільшення медіанної заробітної плати: з 17 500 грн у 2023 році до 20 000 грн у 2024 році, що становить приріст на 12,5%. Це свідчить про:

- підвищення вартості праці на ринку;
- адаптацію роботодавців до інфляційного тиску;

- намагання компаній утримати працівників у конкурентному середовищі.



Рис. 2.2. Пропозиції на ринку праці у 2023-2024 рр. [20]

Це зростання також може свідчити про переорієнтацію компаній на більш кваліфікований персонал і відновлення платоспроможного попиту в ключових галузях.

У 2024 році ринок праці України продовжив демонструвати ознаки адаптації до кризових умов, що зумовлено як внутрішніми процесами відновлення економіки, так і змінами в поведінці учасників ринку — шукачів і роботодавців. За даними платформи OLX Робота, спостерігається загальне зростання як попиту, так і пропозиції, хоча ці процеси є регіонально та структурно нерівномірними.

Кількість відгуків на вакансії, що є показником зацікавленості та активності населення у працевлаштуванні, зросла в середньому на **4%** за рік.

Це може свідчити про зростання впевненості серед громадян у можливості знайти роботу, що, своєю чергою, відображає поступове покращення умов на ринку праці.

Водночас аналіз регіональної структури виявляє суттєві відмінності:

- у м. Львів спостерігається найвища динаміка зростання — +11%, що свідчить про високу конкуренцію серед шукачів роботи, активну мобільність населення та наявність великої кількості внутрішньо переміщених осіб, які активно інтегруються у трудове середовище.
- у м. Дніпро також фіксується приріст — +8%, що підтверджує відновлення місцевого ринку праці та зростаючу зацікавленість у працевлаштуванні серед мешканців.
- у м. Київ, натомість, демонструється негативна динаміка (-6%), що може бути результатом часткового насичення ринку, високої конкуренції, або міграційного впливу населення за межі столиці.

Пропозиція з боку роботодавців також зазнала змін. У 2024 році загальна кількість вакансій зросла на 6%, що вказує на тенденцію до обережного, але позитивного розширення штатів та запуску нових проєктів.

Однак ситуація по регіонах залишається різноспрямованою:

- у м. Києві демонструє найзначніше зростання — +19%, що свідчить про високий рівень ділової активності та прагнення компаній збільшити кадровий потенціал.
- у м. Дніпро також відзначається позитивна динаміка — +6%, яка співпадає зі зростанням попиту з боку шукачів.
- у м. Львові, навпаки, фіксує зниження кількості оголошень на 10%, що може свідчити про стриманість бізнесу в планах найму, певну стабілізацію кадрового складу або завершення сезонного характеру працевлаштування, притаманного для регіону з великою кількістю ВПО.

Однією з ключових трансформацій 2024 року стало активне поширення віддаленої зайнятості. За даними OLX Робота:

- кількість оголошень про віддалену роботу зросла на 31%, що свідчить про глибоку інтеграцію гнучких форматів праці в українське робоче середовище.
- медіанна заробітна плата у цьому сегменті сягнула 19 000 грн, що практично дорівнює середньому рівню по країні.
- цікаво, що на тлі зростання кількості оголошень, кількість відгуків зменшилася на 3%, що може свідчити:
 - або про певне насичення попиту — частина шукачів уже реалізувала себе у віддаленій зайнятості;
 - або про високі вимоги до професійних навичок, які не завжди відповідають компетенціям більшості кандидатів.

Отже, темп зростання зарплат перевищує темпи працевлаштування, що позитивно для працівників, але водночас створює навантаження на роботодавців. Ринок праці залишається регіонально контрастним: м. Київ лідирує за створенням вакансій, тоді як м. Львів — за пошуковою активністю. Віддалена зайнятість продовжує укорінюватись, однак поступово втрачає первинну популярність серед шукачів. Загалом 2024 рік продемонстрував помірне відновлення ринку праці, проте соціальна вразливість населення і виклики війни продовжують стримувати повноцінне зростання.

У 2024 році в Україні відбулося помітне зростання медіанної заробітної плати практично в усіх регіонах країни. Це є свідченням поступового відновлення економічної активності, посилення конкуренції за працівників та адаптації роботодавців до умов воєнного часу.

Згідно з даними аналітики OLX Робота, середня динаміка зростання зарплат по регіонах коливається в межах від +8% до +45%, а розмір медіанної зарплати у більшості областей становить від 17 500 до 22 500 грн (рис. 2.3.).

Західні області України (Львівська, Чернівецька, Закарпатська, Волинська, Івано-Франківська) демонструють високі темпи зростання, що може пояснюватися активною релокацією бізнесу, великою кількістю внутрішньо переміщених осіб та відновленням підприємницької активності.

Центральні області (Київська, Вінницька, Черкаська, Полтавська) мають помірне зростання, орієнтоване на стабільне утримання трудових ресурсів. Східні області (Харківська, Дніпропетровська, Запорізька) демонструють обережні темпи підвищення зарплат, що свідчить про зважену кадрову політику роботодавців у прифронтових регіонах.



Рис. 2.3. Дані про рівень заробітної плати за оголошеннями на сайті OLX-робота [22]

Інфографіка рис. 2.4. відображає динаміку змін у медіанній заробітній платі за окремими професіями в Україні за 2024 рік. Дані ілюструють як позитивну динаміку в низці спеціальностей, так і зниження оплати праці в окремих сферах. Це свідчить про нерівномірне відновлення ринку праці, переоцінку попиту та зміну значущості окремих професій в умовах воєнної економіки та цифрової трансформації.



Рис. 2.4. Професії з найбільшою динамікою оплати праці у 2024 р.
[22]

Професії з найбільшим зростанням оплати праці:

1. Дизайнер +64%, медіанна зарплата: 28 750 грн. Найбільше зростання. Ймовірно, пов'язано з ростом попиту на візуальний контент для онлайн-бізнесів, маркетингу, цифрових сервісів;

2. SMM-менеджер +62%, зарплата: 20 250 грн. Підвищення ролі соціальних мереж у продажах, рекламі та просуванні брендів сприяє зростанню цінності цієї професії;

3. Майстер з ремонту комп'ютерної техніки +56%, зарплата: 35 000 грн. Технічний сектор зміцнюється, зростає попит на ремонт у зв'язку з віддаленою роботою та навчанням;

4. Електрик +50%, зарплата: 30 000 грн. Зростання оплати може бути пов'язане з дефіцитом фахівців та інфраструктурними проблемами під час війни (пошкодження електромереж, енергетичні виклики);

5. Монтажник +48%, зарплата: 29 500 грн. Стабільний попит у будівельному секторі та на виробництві, особливо в регіонах відновлення.

Професії зі зменшенням заробітної плати:

1. Фасадник –10%, зарплата: 47 500 грн. Попри зниження, ця професія залишається однією з найоплачуваніших. Зменшення оплати може бути пов'язане зі скороченням обсягів будівництва або завершенням пікових сезонів;

2. Сторож –8%, зарплата: 5 500 грн. Низька кваліфікація, стабільно обмежена потреба, а також автоматизація охорони можуть зменшувати вартість праці.

3. Репетитор – 5%, зарплата: 20 000 грн. Зниження може бути пов'язане з конкуренцією серед фахівців, нестабільністю доходів населення або перенасиченням ринку.

4. Складальник меблів –4%, зарплата: 22 500 грн. Можливий спад попиту через падіння купівельної спроможності або сезонні коливання в меблевій галузі.

5. Рихтувальник –4%, зарплата: 43 083 грн. Незначне зниження при збереженні відносно високої медіанної оплати свідчить про стабільність професії, але, ймовірно, при зміні обсягів робіт.

У 2024 році найбільший приріст оплати праці спостерігається в креативних і цифрових професіях, а також у технічних спеціальностях із підвищеним попитом (ремонт, електрика, монтаж). Професії зі зниженням зарплат або залишаються у сфері низькокваліфікованої праці, або страждають від ринкової насиченості та скорочення попиту. Загалом структура ринку праці зміщується в бік спеціалістів, що мають технічні або цифрові навички, що відповідає глобальним трендам.

Отже, ринок праці України в умовах 2022–2024 років зазнав глибоких структурних, функціональних і просторових трансформацій, спричинених повномасштабною війною, економічними шоками, масовою міграцією, демографічними зрушеннями та активною цифровізацією. Він перетворився з

інерційної системи на гнучку, адаптивну модель, яка поступово перебудовується відповідно до нових викликів та можливостей.

Ключові тенденції розвитку ринку праці в Україні:

1. Кризове скорочення зайнятості внаслідок війни;
2. Поступове відновлення економічної активності;
3. Стрімке зростання дистанційної та гібридної зайнятості;
4. Нерівномірність регіонального відновлення ринку праці;
5. Зростання заробітної плати по всій країні;
6. Переорієнтація попиту на цифрові, креативні та технічні професії;
7. Дефіцит кадрів і зміна структури робочої сили;
8. Цифровізація ринку праці та HR-процесів;
9. Підвищена соціальна вразливість населення;
10. Активна роль держави та міжнародної допомоги.

Ці тенденції засвідчують, що ринок праці України перебуває в перехідному етапі до нової моделі — більш гнучкої, цифрової, соціально орієнтованої та стійкої до викликів.

2.2. Оцінка ефективності існуючих інструментів регулювання зайнятості в кризових умовах

У кризових умовах — зокрема під час повномасштабної війни, економічної нестабільності та демографічних змін — система регулювання зайнятості в Україні стикається з серйозними викликами. Водночас, саме в періоди кризи ефективність державних і ринкових інструментів забезпечення зайнятості проявляється найбільш виразно. Оцінка дієвості цих інструментів дозволяє визначити, які з них сприяють стабілізації ринку праці, а які потребують суттєвого вдосконалення або реформування.

Одним із базових інструментів державного регулювання ринку праці в Україні залишається Державна служба зайнятості (ДСЗ). У структурі

інституційної підтримки вона виконує ключову роль у наданні соціальних, консультаційних, інформаційних та організаційних послуг для безробітних та роботодавців. Особливо значущою є її діяльність у кризових умовах, коли мільйони громадян втратили роботу, а роботодавці — кадрову стабільність.

У стандартному функціоналі служби зосереджено низку важливих завдань [8]:

- реєстрація осіб зі статусом безробітного та надання матеріальної допомоги на період пошуку роботи;
- проведення індивідуального консультування та профорієнтації, зокрема для молоді, ВПО, осіб з інвалідністю;
- інформаційна підтримка у вигляді доступу до національної бази вакансій та пропозицій від роботодавців;
- організація громадських робіт, тимчасової зайнятості, у тому числі за підтримки місцевої влади;
- перекваліфікація, професійне навчання, підвищення кваліфікації на основі поточних потреб ринку праці;
- участь у реалізації державних і міжнародних програм, спрямованих на стимулювання зайнятості та підтримку вразливих категорій населення.

У складних умовах воєнного стану ДСЗ змогла оперативно адаптувати частину процедур, наприклад, запровадити електронну реєстрацію безробітних та дистанційні консультації, що стало надзвичайно важливим у регіонах з обмеженим доступом до фізичних офісів. Також було розширено перелік професій, за якими можна пройти безкоштовне навчання, зокрема за сприянням міжнародних партнерів.

Проте попри позитивні зрушення, ефективність роботи служби в кризовий період виявила низку суттєвих обмежень, які знижують її потенціал як інструменту гнучкого регулювання зайнятості:

- низький рівень охоплення населення: велика частина безробітних, зокрема ВПО, не реєструється в службі зайнятості через складність процедури, брак довіри або орієнтацію на неформальний сектор працевлаштування;

- обмеженість фінансування: матеріальні виплати часто є недостатніми для підтримки гідного рівня життя, а бюджет на перенавчання обмежений;
- невідповідність між вакансіями та профілем шукачів: більшість пропозицій роботи — низькооплачувані, із сезонним або тимчасовим характером, що не відповідає очікуванням кваліфікованих фахівців;
- слабка цифровізація та бюрократичні процедури: на початку війни процеси автоматизації значно відставали від потреб, що створювало черги, дублювання функцій і уповільнення реагування на запити громадян та бізнесу;
- недостатня координація з приватним сектором: попри зростаючу роль недержавних рекрутингових платформ, співпраця між ДСЗ та роботодавцями часто залишається формальною і не переходить у стійкі партнерські моделі.

З урахуванням обставин, ДСЗ виконує ключові базові функції щодо забезпечення зайнятості, проте ефективність її роботи оцінюється як помірна. Це зумовлено як структурними обмеженнями системи, так і зростанням вимог до швидкості, адаптивності та технологічної гнучкості у період криз. З огляду на поточні та майбутні виклики, служба потребує модернізації у кількох напрямках [15, с. 62]:

- повна цифровізація процесів і спрощення доступу до послуг;
- розширення партнерства з бізнесом та освітніми закладами;
- перехід до моделі “активного посередника”, що не просто обслуговує безробітних, а активно формує шляхи працевлаштування, модернізує компетенції і залучає людей до ринку;
- посилення аналітичної функції служби для кращого прогнозування попиту та адаптації програм навчання.

У перспективі ДСЗ має потенціал трансформуватися в мобільну, цифрову та клієнтоорієнтовану структуру, яка дієво реагує на виклики ринку праці та формує системну підтримку зайнятості в Україні в умовах відновлення та розвитку.

У період глибокої соціально-економічної кризи, спричиненої повномасштабною війною, малий і середній бізнес (МСБ) став критично

важливим елементом стабілізації ринку праці. На відміну від великих підприємств, які часто зупиняли виробництво або зазнавали руйнувань, саме МСБ виявився більш мобільним, адаптивним і здатним швидко створювати робочі місця навіть в умовах обмежених ресурсів. Усвідомлюючи цю роль, держава у співпраці з міжнародними фінансовими інституціями та донорами започаткувала широкий спектр інструментів підтримки МСБ, які мають безпосередній вплив на зайнятість населення.

Ключові програми та механізми підтримки:

1. Грантова програма "єРобота". Спрямована на стимулювання самозайнятості, підприємництва та мікробізнесу. За її умовами громадяни могли отримати до 250 тис. грн на відкриття власної справи, а також мікрогранти на розвиток вже існуючого бізнесу. Пріоритет надавався ініціативам у сфері виробництва, агробізнесу та сфері послуг. Програма не лише сприяла створенню десятків тисяч нових робочих місць, а й дозволила залучити до економіки осіб, які перебували в статусі безробітних або ВПО.

2. Пільгове кредитування за програмою 5–7–9%. Запроваджене ще до війни, проте з початком вторгнення адаптоване до нових реалій. Підприємці змогли отримати доступ до дешевого фінансування для збереження або розширення виробництва, зокрема — для релокації та адаптації до нових умов ведення бізнесу. Програма сприяла стимулюванню економічної активності та зменшенню ризику звільнень персоналу.

3. Податкові пільги для бізнесу в зоні бойових дій. Задля збереження економічної присутності в небезпечних регіонах, бізнесу було надано звільнення або відтермінування сплати податків, скасування перевірок і деякі спрощення у веденні обліку. Це дозволило мінімізувати втрати і частково зберегти зайнятість навіть у найвразливіших регіонах.

4. Підтримка підприємств, що працевлаштовують внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Програми передбачали компенсацію частини витрат на оплату праці нових працівників, що були переміщені з постраждалих

територій. Це дозволило ВПО не лише повернутися до економічної активності, а й полегшило інтеграцію на нових місцях проживання.

Ці заходи стали потужним інструментом антикризового реагування, дозволивши [26, с. 134]:

- створити десятки тисяч нових робочих місць, особливо у мікробізнесі та сфері послуг;
- утримати частину зайнятого населення від безробіття, зокрема у сферах, де великі підприємства не змогли зберегти виробничу діяльність;
- підтримати хвилю самозайнятості, що стала альтернативним способом забезпечення доходу для осіб, які втратили стабільну роботу;
- послабити тиск на Державну службу зайнятості, зменшивши кількість звернень за допомогою у зв'язку з безробіттям.

Попри позитивні результати, реалізація інструментів підтримки МСБ супроводжувалася низкою викликів, які знижують загальну ефективність програм:

- обмежена поінформованість населення, особливо у сільських районах та серед ВПО;
- бюрократичні процедури та складність оформлення документів на участь у програмах;
- низька прозорість відбору грантоотримувачів, що викликає критику в частині справедливості розподілу ресурсів;
- нерівномірний регіональний доступ: мешканці прифронтових територій або тимчасово окупованих регіонів часто не можуть скористатися програмами через відсутність інституційної підтримки на місці.

Загалом, інструменти підтримки МСБ в умовах кризи можна оцінити як ефективні, особливо в аспекті створення нових робочих місць, підтримки самозайнятості та інтеграції ВПО в економіку. Програми зуміли частково компенсувати втрати великого бізнесу, мобілізувати локальні ресурси, залучити до роботи жінок, молодь і переселенців, а також активізувати розвиток мікропідприємництва.

Зміна структури економіки та ринку праці, спричинена війною, масовою міграцією та цифровізацією, призвела до глибоких зрушень у попиті на робочу силу. У нових умовах традиційні професії втратили частину актуальності, натомість зросла потреба у фахівцях з цифровими навичками, гнучкими компетенціями та готовністю до швидкої адаптації. Це зумовило підвищення уваги до програм професійного навчання, перепідготовки та цифрової освіти, які стали критично важливими для забезпечення трудової мобільності населення.

В умовах обмежених ресурсів та мобільності держава у співпраці з Державною службою зайнятості (ДСЗ), Міністерством освіти і науки (МОН), міжнародними донорами та ІТ-компаніями реалізувала низку ініціатив, спрямованих на професійне оновлення та перекваліфікацію населення [31, с. 187]:

1. Онлайн-курси з цифрових компетентностей. У рамках державної ініціативи Diia.Education та міжнародних платформ, таких як Coursera, Prometheus, українці отримали доступ до безкоштовних курсів у сферах:

- базових та просунутих ІТ-навичок (програмування, веброзробка, цифрова грамотність);
- підприємництва, маркетингу, бізнес-стратегій;
- комунікацій та управлінських компетенцій.

Ці курси особливо популярні серед молоді, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), жінок, які прагнуть змінити сферу діяльності або адаптуватися до нових реалій.

2. Короткострокові програми перепідготовки та професійного навчання для ВПО та безробітних. За підтримки ДСЗ та партнерських організацій реалізуються курси тривалістю 1–6 місяців для отримання нової професії. Найбільш популярні напрями:

- оператори ПК, електрики, сантехніки;
- адміністратори, менеджери з продажу;
- водії, кухарі, перукарі.

Це дає змогу особам без формальної освіти або з втраченим доступом до колишньої роботи швидко вийти на ринок.

3. Навчальні ваучери на здобуття нової кваліфікації. Впроваджено механізм індивідуальних ваучерів, що надають можливість пройти навчання в акредитованих закладах за державні кошти. Це дає людині більше свободи у виборі навчального закладу та напряму підготовки. Така форма стала дієвим способом професійної переорієнтації для тих, хто прагне перейти у затребувану галузь (наприклад, логістику, ІТ, медицину).

Зазначені програми дали змогу:

- частково перекрити кадровий дефіцит у критичних секторах (медицина, транспорт, енергетика, сфера обслуговування, логістика);
- активізувати самоосвіту та професійну мобільність населення;
- забезпечити інклюзивність для осіб, які втратили роботу або були змушені змінити місце проживання;
- підготувати фахівців для цифрової трансформації та післявоєнної відбудови.

Розвиток професійної освіти та перекваліфікації є невід'ємною складовою політики збереження та активізації трудового потенціалу України в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій [17, с. 53].

У відповідь на виклики, пов'язані з повномасштабною війною, одним із найважливіших напрямів політики регулювання зайнятості стала ініціатива з релокації підприємств. Вона передбачала переміщення виробничих потужностей і офісних структур зі східних та центральних регіонів у безпечніші західні області. Це рішення мало як економічне, так і соціальне значення, оскільки дозволило не лише зберегти робочі місця, а й відкривати нові можливості працевлаштування для місцевого населення та внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Реалізація заходів з релокації бізнесу стала можливою завдяки координації зусиль центральної влади, органів місцевого самоврядування та агенцій регіонального розвитку.

У результаті реалізації програми релокації:

- було переміщено понад 800 підприємств, з яких частина вже повноцінно відновила діяльність на нових локаціях;
- створено нові точки економічного зростання у західних регіонах — Львівській, Закарпатській, Івано-Франківській, Чернівецькій областях;
- залучено до праці значну кількість ВПО, які отримали не лише тимчасовий захист, а й доступ до стабільного працевлаштування;
- розширено кооперацію між підприємствами та місцевими громадами, що підвищило взаємну довіру та соціальну згуртованість.

Окрім цього, активізувався малий бізнес, що обслуговує релоковані підприємства (логістика, громадське харчування, побутові послуги), що дало додатковий мультиплікативний ефект для регіональної економіки.

Попри значні позитивні результати, ініціатива має і низку обмежень, які варто враховувати [2, с. 53]:

- у процесі переміщення деякі підприємства не змогли відновити повний обсяг діяльності через втрату персоналу, устаткування або доступу до логістичних ланцюгів.
- виник регіональний дисбаланс зайнятості: у західних областях сформувався надлишок робочої сили, тоді як у звільнених територіях — дефіцит підприємств і робочих місць.
- частина релокованого бізнесу не має чіткої стратегії довгострокової присутності в нових регіонах, що створює ризики нестабільної зайнятості.
- навантаження на соціальну інфраструктуру приймаючих регіонів (житло, транспорт, медицина, освіта) зросло значно швидше, ніж відбувається його модернізація.

Ініціатива з релокації бізнесу та розвитку регіональних ринків праці в умовах війни є ефективним інструментом просторової адаптації зайнятості.

У перспективі релокація може стати основою нової економічної географії України, яка базуватиметься на принципах регіональної рівноваги, сталого розвитку та адаптивної зайнятості.

Попри помітні зрушення в адаптації ринку праці України до умов війни та кризи, а також реалізацію ряду ефективних державних і партнерських програм, ринок праці в цілому залишається вразливим і фрагментованим. Поточна система зайнятості функціонує в умовах високої турбулентності, коли соціально-економічні шоки випереджають темпи реакції інституцій. У зв'язку з цим постає низка структурних, правових та організаційних викликів, які гальмують повноцінне відновлення і розвиток системи зайнятості.

Одним із головних ризиків є посилення неформальної зайнятості, особливо в секторах послуг, будівництва, транспорту, тимчасових робіт. Причини тінізації [6, с. 310]:

- високий податковий тиск на бізнес у поєднанні з економічною нестабільністю;
- відсутність стабільної роботи змушує громадян погоджуватись на неофіційне працевлаштування;
- низький рівень довіри до інституцій, які мали б захищати права працівників.

Як наслідок, зростає частка економічно активного населення без соціальних гарантій, що унеможливлює реалізацію повноцінної політики соціального захисту.

Значна частина новостворених робочих місць, особливо у сфері тимчасової чи сезонної зайнятості, характеризується:

- низьким рівнем оплати праці, що часто не покриває базових витрат;
- відсутністю перспектив кар'єрного росту чи професійного розвитку;
- відсутністю гарантій зайнятості навіть на короткі терміни.

Це формує ситуацію, в якій формальна зайнятість не забезпечує гідного рівня життя, і навіть працевлаштовані особи залишаються соціально вразливими. Особливо це актуально для жінок, ВПО, молоді без досвіду та людей передпенсійного віку.

В умовах стрімкої цифровізації трудових відносин (дистанційна робота, гібридна зайнятість, фриланс, самозайнятість) інституційні механізми

соціального захисту залишаються орієнтованими на класичні форми праці. Як результат:

- неформальні працівники часто не мають доступу до системи пенсійного забезпечення, страхування, лікарняних чи допомоги з безробіття;
- відсутні чіткі правові рамки для регулювання фрилансу або роботи на платформах;
- не визначено механізмів обліку трудового стажу та оподаткування для нових моделей зайнятості.

Таблиця 2.1

Інструменти регулювання зайнятості в кризових умовах*

№ з/п	Інструмент	Суть та функції	Досягнення	Обмеження/виклики
1	Державна служба зайнятості	Реєстрація безробітних, надання допомоги, профорієнтація, організація робіт, перекваліфікація	Оперативна адаптація до умов війни, впровадження онлайн-послуг, розширення навчальних програм	Низький рівень охоплення, брак фінансів, невідповідність вакансій, слабка цифровізація, обмежена співпраця з бізнесом
2	Підтримка МСБ (єРобота, 5-7-9%, пільги, компенсації за працевлаштування ВПО)	Гранти, кредити, податкові стимули, компенсації зарплат для ВПО	Створення робочих місць, підтримка самозайнятості, утримання зайнятості, активізація ВПО	Бюрократія, низька поінформованість, обмежений доступ у регіонах, критика прозорості розподілу
3	Професійне навчання та перекваліфікація	Diia.Education, Coursera, короткострокові курси, ваучери на навчання	Підвищення мобільності, адаптація до ринку, підтримка ВПО, розвиток цифрових навичок	Обмежений доступ у віддалених регіонах, слабка інфраструктура, нерівність у можливостях
4	Релокація підприємств	Переміщення бізнесу з небезпечних регіонів, працевлаштування місцевих і ВПО	Збереження виробництва, створення нових точок росту, розвиток співпраці з громадами	Дисбаланс між регіонами, труднощі з адаптацією, навантаження на інфраструктуру
5	Глобальні виклики ринку праці	Зростання тінізації, нестабільність праці, неформальна зайнятість, фрагментація політик	Формування системи швидкого реагування, розвиток альтернативної зайнятості	Недостатній соціальний захист, відставання від цифрових тенденцій, слабка координація між державними інституціями

*Складено автором самостійно.

Ефективна політика на ринку праці вимагає злагодженої співпраці між різними міністерствами та відомствами: Міністерством економіки,

Міністерством соціальної політики, Міністерством освіти і науки, Державною службою зайнятості, органами місцевого самоврядування. Проте наразі спостерігається:

- фрагментарність програм і проєктів;
- відсутність єдиного координаційного центру;
- дублювання функцій або суперечливість пріоритетів різних відомств.

Це ускладнює системне планування трудових ресурсів, знижує ефективність витрат і створює розрив між освітньою, соціальною та економічною політиками.

Усунення структурних обмежень є критично важливим кроком для досягнення довготривалої стабільності й інклюзивності на українському ринку праці.

У кризових умовах Україна змогла сформувати гнучку, багаторівневу систему регулювання зайнятості, яка поєднує інституційні, освітні, фінансові та регіональні інструменти. Хоча частина з них демонструє позитивну динаміку, загальна ефективність залишається обмеженою через надмірне навантаження, обмежені ресурси та складність доступу для вразливих груп.

У довгостроковій перспективі Україна має шанси вибудувати більш гнучкий, інклюзивний та ефективний механізм регулювання зайнятості, який відповідатиме викликам післявоєнного відновлення та інтеграції в європейський ринок праці.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ

Сучасний стан соціально-трудових відносин в Україні, особливо в умовах затяжної війни, економічної нестабільності, демографічного спаду та цифрової трансформації, вимагає переосмислення підходів до регулювання зайнятості. Традиційні моделі державного управління, попри певну стабілізаційну роль, виявили свою обмеженість у реагуванні на динамічні виклики. Тому постає необхідність формування гнучкої, інтегрованої та орієнтованої на результат системи регулювання, яка базуватиметься на принципах партнерства, цифровізації та інклюзивності.

Основним завданням на сучасному етапі є створення адаптивного механізму, який поєднує централізоване управління з локальною ініціативністю, а державні інституції — із активною участю бізнесу, освіти та громадянського суспільства. Така модель повинна ґрунтуватися на таких принципах [4, с. 19]:

- партнерство та децентралізація – розширення повноважень регіонів, активізація участі органів місцевого самоврядування, роботодавців та профспілок у формуванні політики зайнятості;
- цифровізація та інновації – створення єдиної цифрової екосистеми управління зайнятістю, яка інтегрує державні сервіси, освітні платформи, рекрутингові сервіси та аналітичні інструменти;
- орієнтація на результат – фокус на ефективності працевлаштування, зниженні рівня незадекларованої праці, якості зайнятості та соціальному добробуті населення;
- інклюзивність та рівність доступу – розробка спеціальних програм для жінок, молоді, ВПО, осіб з інвалідністю, людей передпенсійного віку тощо.

Удосконалення механізму регулювання має передбачати перехід від пасивної до активної моделі політики на ринку праці — від реактивного обслуговування безробітних до активного формування можливостей зайнятості, навчання, перекваліфікації, стимулювання мобільності та самозайнятості.

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, викликаній війною, руйнуванням промислового потенціалу, зміною демографічної ситуації та стрімким переходом до цифрової економіки, механізм регулювання соціально-трудових відносин потребує докорінного оновлення. Система зайнятості, яка тривалий час функціонувала на основі традиційних державоцентричних моделей, сьогодні не в змозі ефективно реагувати на динамічні зміни ринку праці та забезпечити належний рівень соціального захисту.

Основним завданням сучасного етапу є побудова гнучкої, адаптивної, багаторівневої системи регулювання соціально-трудових відносин, яка забезпечить швидке реагування на виклики, інтеграцію соціально вразливих груп, розвиток людського капіталу та стійке зростання продуктивності праці. Важливим є поєднання зусиль держави, бізнесу, освітнього середовища та громадянського суспільства в єдину систему партнерства, орієнтовану на довготривалий ефект.

Серед ключових напрямів удосконалення механізму регулювання соціально-трудових відносин у сфері зайнятості можна виокремити [5, с. 82]:

1. Трансформація ролі Державної служби зайнятості. Необхідно перейти від адміністративної моделі до сервісно-аналітичної, коли ДСЗ не просто обслуговує безробітних, а стає активним агентом на ринку праці. Доцільно:

- запровадити повну цифровізацію всіх сервісів служби (реєстрація, підбір роботи, отримання консультацій, доступ до навчальних програм);
- створити на базі обласних центрів зайнятості центри кар'єрного розвитку нового покоління;

- забезпечити тісну інтеграцію з освітніми установами, онлайн-платформами та приватними кадровими агентствами;

- посилити аналітичну функцію служби, запровадивши прогнозування змін на ринку праці.

2. Розширення програм перекваліфікації та цифрового навчання. Одним із викликів є невідповідність між структурою попиту та пропозиції робочої сили. Слід:

- масштабувати програми Diia.Education, Coursera, Prometheus із державним сертифікуванням результатів;

- запровадити ваучерні механізми на навчання, де громадяни самостійно обирають напрям і провайдера освітніх послуг;

- стимулювати розвиток короткострокових практикоорієнтованих курсів із гарантованим стажуванням;

- створити регіональні хаби професійної трансформації для ВПО, молоді та осіб, які змінили професійну сферу.

3. Розвиток партнерства з бізнесом та органами місцевого самоврядування. Бізнес має бути не лише об'єктом державної політики, а й її співтворцем. Для цього необхідно:

- створити дорадчі ради при регіональних центрах зайнятості з участю бізнесу;

- надати податкові стимули підприємствам, що інвестують у розвиток персоналу;

- запровадити механізми соціального замовлення для муніципалітетів (громадські роботи, локальні програми зайнятості);

- посилити фінансову та методичну підтримку регіональних агенцій розвитку праці.

4. Законодавча модернізація сфери зайнятості. Правове забезпечення має відповідати сучасним викликам. Потрібно:

- визнати правовий статус віддалених працівників, фрилансерів, платформених працівників;

- оновити Кодекс законів про працю з урахуванням цифровізації, гнучких графіків, багатоформатної праці;
- запровадити спрощені механізми обліку стажу та податкового навантаження для самозайнятих;
- забезпечити доступ до соціального страхування незалежно від форми зайнятості.

5. Формування нової інституційної екосистеми. Для досягнення координації між різними секторами потрібна система єдиного планування та моніторингу:

- створення національного координаційного центру з питань ринку праці;
- інтеграція даних Мінекономіки, ДСЗ, МОН, Мінсоцполітики в єдину аналітичну платформу;
- розробка національних прогнозів і сценаріїв розвитку зайнятості;
- активне залучення профспілок, громадських організацій і молодіжних рад до формування політик.

Вдосконалення механізму регулювання соціально-трудових відносин має ґрунтуватися на системності, інноваційності, прозорості та соціальній відповідальності. Лише через поєднання гнучкого регулювання, цифрових рішень та інклюзивних підходів можливо забезпечити стабільну, безпечну й ефективну зайнятість для громадян України в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Одним із ключових напрямів удосконалення механізму регулювання соціально-трудових відносин є створення сучасного цифрового інструменту – єдиного національного порталу зайнятості, який об’єднає державні, приватні, освітні та аналітичні ресурси у єдину функціональну екосистему. Такий портал повинен стати центральною платформою для взаємодії між усіма учасниками ринку праці: громадянами, роботодавцями, закладами освіти, державною службою зайнятості, місцевою владою та аналітичними центрами.

Основні функціональні компоненти порталу [14, с. 141]:

- автоматична фільтрація вакансій та профілів. Портал має використовувати алгоритми машинного навчання для точного співставлення резюме шукачів з актуальними вакансіями, враховуючи досвід, навички, регіональні переваги, бажані умови праці. Це суттєво зекономить час для обох сторін та підвищить ефективність пошуку роботи;
- інтеграція з платформами онлайн-освіти. Користувачі повинні мати змогу у кілька кліків переходити до рекомендованих курсів на державних та комерційних платформах (наприклад, Diia.Education, Coursera, Prometheus) для здобуття нових компетентностей, необхідних для затребуваних професій. Це дозволить оперативно реагувати на зміну ринкового попиту;
- чат-боти та віртуальні помічники. Автоматизовані цифрові помічники можуть надавати консультації щодо реєстрації, формування резюме, проходження співбесід, підбору вакансій, а також інформувати про державні програми підтримки. Це особливо важливо для громадян з обмеженим доступом до офлайн-консультацій або тим, хто потребує швидкої орієнтації в цифровому середовищі;
- інтерактивна аналітика в реальному часі. На порталі має функціонувати відкритий модуль аналітики, що дозволяє переглядати тенденції зайнятості, розподіл вакансій по регіонах, рівні заробітних плат, динаміку попиту на професії, гендерні та вікові характеристики зайнятого населення. Це стане незамінним джерелом даних для роботодавців, дослідників, політиків і органів місцевого самоврядування.

Таким чином, створення єдиного національного порталу зайнятості стане не просто технічним оновленням, а стратегічним кроком до формування нової, сучасної, клієнтоорієнтованої моделі ринку праці, здатної відповідати на виклики післявоєнної відбудови та інтеграції в європейське цифрове середовище.

Сучасний ринок праці дедалі активніше трансформується під впливом цифровізації, війни, мобільності робочої сили та змін у стилі життя

працівників. Віддалена робота, фриланс, гібридна зайнятість, самозайнятість, робота через цифрові платформи — ці формати вже стали буденністю для тисяч українців. Проте нормативно-правова база України досі переважно зорієнтована на класичну модель повної зайнятості в межах трудового колективу, з чітко визначеним графіком та робочим місцем.

Такий дисбаланс між фактичним станом ринку і правовим полем створює численні проблеми: працівники залишаються без соціальних гарантій, а роботодавці — без чітких механізмів легального оформлення нетипових трудових відносин. У зв'язку з цим, нагальною є необхідність оновлення трудового та податкового законодавства, яке дозволило б ефективно регулювати нові форми зайнятості, не створюючи зайвого адміністративного тиску ні на працівників, ні на роботодавців.

Законодавча підтримка нових форматів праці — це не лише юридична потреба, а й інструмент розвитку економіки, зміцнення соціальної безпеки та відповідь на глобальні зміни у структурі трудових відносин. Її реалізація має стати одним із пріоритетів державної політики у сфері праці та соціального захисту.

У сучасних умовах, коли трудовий ринок України зазнає суттєвих трансформацій через війну, внутрішню міграцію та структурні зрушення в економіці, локальні ініціативи у сфері зайнятості набувають особливої ваги. Саме на місцевому рівні найбільш чітко проявляються проблеми безробіття, перекваліфікації, браку кадрів, а також виклики, пов'язані з інтеграцією внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у нове соціальне та економічне середовище [13, с. 24].

Розвиток місцевих програм зайнятості дозволяє гнучко реагувати на потреби конкретної громади, використовуючи як державні ресурси, так і можливості громадянського суспільства та бізнесу. Це підходить до моделі регіональної відповідальності, коли органи місцевого самоврядування відіграють провідну роль у формуванні політики працевлаштування, виходячи з реальних потреб і ресурсів території.

Фінансування громадських робіт, розвитку соціального підприємництва та програм навчання для ВПО. Програми громадських робіт дозволяють тимчасово залучати безробітних до соціально корисної діяльності: благоустрою, екологічних проєктів, допомоги у сфері соціального захисту, освіти чи культури. Соціальне підприємництво виступає як ефективний інструмент створення робочих місць для вразливих груп, оскільки поєднує економічну діяльність із соціальною місією. Місцеві бюджети та грантові фонди мають спрямовувати кошти на освітні ініціативи для ВПО та безробітних – короткотермінові курси, програми з базових цифрових навичок, технічної підготовки, мікропідприємництва.

Підтримка муніципальних агенцій зайнятості з аналітичними функціями. В умовах обмежених ресурсів національної Державної служби зайнятості, муніципальні структури можуть виступати як оперативні центри кар'єри, професійного консультування, локального рекрутингу. Їхня діяльність має включати збір, аналіз і візуалізацію локальної інформації щодо динаміки ринку праці, потреб роботодавців, змін у структурі безробіття. Агентства можуть працювати у партнерстві з бізнесом, освітніми закладами, неурядовими організаціями, формуючи локальні коаліції розвитку трудового потенціалу.

Таким чином, розвиток місцевих програм зайнятості є необхідною умовою адаптації трудового ринку до викликів війни та повоєнного відновлення. Лише завдяки децентралізованим, гнучким та інноваційним підходам можливо досягти стійкої зайнятості, зменшити соціальну напругу та стимулювати розвиток людського капіталу в кожній громаді України.

Малий і середній бізнес відіграє вирішальну роль у підтримці зайнятості, особливо в умовах кризи, війни та післявоєнної відбудови. Завдяки своїй гнучкості, мобільності та здатності швидко реагувати на зміни, МСБ часто стає першим джерелом створення нових робочих місць, збереження локальної економічної активності та інтеграції вразливих груп населення у ринок праці.

Розширення економічної участі через розвиток малого бізнесу — це не лише про економічне зростання, а й про соціальну стабільність, зменшення безробіття та розширення можливостей самореалізації для широких верств населення. Особливу актуальність це має в регіонах, що приймають внутрішньо переміщених осіб (ВПО), в прифронтових областях, а також серед демобілізованих військовослужбовців, жінок і молоді.

Основні вектори підтримки МСБ у сфері зайнятості [10, с. 101]:

- спрощення доступу до мікрокредитування та грантових програм;
- інкубатори бізнесу для молоді, жінок та ветеранів;
- компенсаційні механізми за працевлаштування вразливих груп;
- кооперація між МСБ та закладами професійної освіти.

Таким чином, підтримка економічної активності через МСБ — це стратегічний напрям, що поєднує економічну раціональність з соціальною відповідальністю. В умовах відбудови країни малий бізнес має стати не лише джерелом зростання, а й основним партнером держави у створенні робочих місць і забезпеченні гідної зайнятості для мільйонів громадян.

Вдосконалення механізму регулювання соціально-трудових відносин має здійснюватися на основі балансу між державним управлінням, інноваційними технологіями та залученням соціальних партнерів. Лише така системна й інтегрована модель здатна забезпечити сталу зайнятість, соціальну згуртованість та економічне зростання України у воєнний і післявоєнний періоди.

ВИСНОВКИ

Соціально-трудові відносини набули багатовимірного характеру: вони інтегрують економічні, правові, соціально-психологічні й управлінські компоненти. Це дозволяє забезпечити комплексне розуміння ролі працівника у трудовому процесі та визначити фактори, що впливають на його продуктивність і мотивацію.

Ринок праці зазнав глибокої трансформації під впливом війни. Повномасштабне вторгнення Росії спричинило масове знищення робочих місць, міграцію трудових ресурсів, закриття підприємств і загальну дестабілізацію зайнятості, особливо в регіонах з активними бойовими діями.

Відбулась радикальна зміна структури зайнятості. В умовах кризи зросла роль фрилансу, самозайнятості, дистанційної та гібридної роботи. Це свідчить про перехід до більш гнучких, цифровізованих моделей праці, які швидше адаптуються до ризиків.

Попри кризу, економіка демонструє ознаки адаптації. Деякі підприємства релокувалися у безпечні регіони, зберегли робочі місця, активізувалися програми перекваліфікації, державної підтримки МСБ та залучення населення до нових форматів праці.

Нерівномірне відновлення ринку праці в регіональному розрізі. Західні області стали точками зростання через вплив ВПО та бізнесу, натомість прифронтові території мають найнижчі показники відновлення економічної активності.

Ринок праці залишається соціально вразливим. Навіть при зниженні офіційного рівня безробіття, значна частина зайнятих змушена економити на базових потребах, що свідчить про зростання «неякісної» або неповної зайнятості з низькими доходами.

Заробітні плати демонструють позитивну динаміку, однак це не гарантує загального покращення добробуту. Зростання зарплат переважно спостерігається в ІТ, технічних і креативних сферах, тоді як

низькокваліфіковані посади або втрачають у вартості, або стають менш привабливими.

Віддалена робота продовжує укорінюватись, але її популярність поступово стабілізується. Частина шукачів уже адаптувалася, інші — не відповідають вимогам цифрового ринку праці. Цифровізація стала ключовим фактором трансформації. Використання цифрових платформ, аналітики, онлайн-навчання, електронного рекрутингу змінило ландшафт ринку праці, створюючи нові можливості, але й посилюючи нерівність у доступі.

Держава та міжнародні партнери відіграють стабілізуючу роль. Програми підтримки бізнесу, ВПО, навчання, перекваліфікації та грантові ініціативи частково компенсують втрати і стимулюють розвиток нових форм зайнятості.

Ринок праці вступає в нову фазу — гнучку, цифрову, інклюзивну. Вона базується на переосмисленні ролі працівника, пріоритеті адаптивних моделей зайнятості, розвитку людського капіталу та структурній модернізації трудових відносин. Україна продемонструвала здатність швидко адаптувати систему регулювання зайнятості до кризових умов, зокрема до викликів повномасштабної війни, масової міграції, економічного спаду та цифрової трансформації. Проте ефективність цієї системи залишається нерівномірною і потребує подальшого вдосконалення. Державна служба зайнятості відіграє базову, але обмежену роль у забезпеченні стабільності на ринку праці. Її сильними сторонами є адаптація до умов війни, впровадження електронних сервісів і розширення програм навчання.

Малий і середній бізнес виявився найбільш мобільним і гнучким сектором, здатним оперативно створювати нові робочі місця. Програми «ЄРобота», «5–7–9%», податкові пільги й компенсації за працевлаштування ВПО стали ефективними інструментами підтримки, але страждають від недостатньої поінформованості, нерівного доступу та бюрократичних бар'єрів.

Майбутня система регулювання зайнятості має базуватись на принципах гнучкості, інклюзивності, технологічної модернізації та регіонального балансу. Для досягнення сталого відновлення необхідно системно подолати тінізацію, інтегрувати нові формати праці в законодавство, розвивати цифрову інфраструктуру та активізувати партнерство з бізнесом.

Сучасні виклики вимагають глибокої трансформації системи зайнятості, оскільки традиційні адміністративно-централізовані моделі управління виявилися малоефективними в умовах війни, економічної нестабільності, демографічного спаду та цифрової революції.

Ключовим завданням є формування гнучкої, багаторівневої моделі регулювання, що об'єднує зусилля держави, бізнесу, освітніх установ, громадського сектору та місцевих громад. Така модель має бути адаптивною до кризових змін і забезпечувати швидке реагування на динаміку ринку праці.

Переосмислення ролі Державної служби зайнятості є стратегічно необхідним кроком. Вона повинна еволюціонувати від пасивного надавача послуг до активного модератора ринку праці — із розширеними цифровими сервісами, аналітикою та партнерством з бізнесом і освітніми платформами.

Місцеві програми зайнятості мають стати важливим елементом децентралізованої політики, орієнтованої на конкретні потреби регіонів. Вони дозволяють більш ефективно інтегрувати ВПО, створювати робочі місця через громадські роботи та соціальне підприємництво, а також розвивати місцевий людський капітал.

Формується нове бачення соціально-трудових відносин — як відкритої, взаємодіючої системи, що спирається на цифровізацію, партнерство, соціальну інклюзивність та результативність. Такий підхід забезпечує не лише зайнятість, а й якість праці, професійний розвиток та соціальну згуртованість.

У підсумку, модернізація механізму регулювання соціально-трудових відносин в Україні — це не лише відповідь на виклики війни, а й фундаментальний крок до побудови сучасної, ефективної та соціально відповідальної моделі праці.