ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри

_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ТА МІСЦЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ»

Виконала: студентка групи
Е-8-23-М1ПУА(2.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Панова Тетяна Вікторівна
Керівник: к.держ.упр., Телендій А.А.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Панова Тетяна Вікторівна. Дослідження ролі та місця державної служби зайнятості в системі регулювання ринку праці на регіональному рівні.

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025.

У кваліфікаційній роботі визначено теоретичні основи функціонування державної служби зайнятості в системі регулювання регіонального ринку праці. Розкрито сутність, завдання та етапи розвитку служби зайнятості як інституції публічного управління, охарактеризовано її основні функції та роль у реалізації державної політики зайнятості на регіональному рівні. Проведено аналіз діяльності Обухівського міськрайонного центру зайнятості, оцінено ефективність його роботи в умовах війни та децентралізації. Запропоновано шляхи удосконалення діяльності регіональних підрозділів служби зайнятості через розширення партнерства з громадами, посилення профорієнтаційної роботи та впровадження інноваційних підходів до організації послуг, що сприятиме підвищенню ефективності регіональної політики зайнятості та зниженню рівня безробіття.

Ключові слова: публічне управління, державна служба зайнятості, регіональний ринок праці, центр зайнятості, політика зайнятості, ефективність управління, соціальна інтеграція, партнерство з громадами, профорієнтація, цифровізація та ін.

ABSTRACT

Panova Tetyana. Research on the role and place of the state employment service in the system of labor market regulation at the regional level.

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025.

The thesis defines the theoretical foundations of the functioning of the state employment service in the system of regional labor market regulation. The essence, tasks and stages of development of the employment service as an institution of public administration are revealed, its main functions and role in the implementation of state employment policy at the regional level are characterized. The activities of the Obukhiv City District Employment Center are analyzed, the effectiveness of its work in conditions of war and decentralization is assessed. Ways are proposed to improve the activities of regional units of the employment service through expanding partnerships with communities, strengthening career guidance work and implementing innovative approaches to organizing services, which will contribute to increasing the effectiveness of regional employment policy and reducing unemployment.

Keywords: public administration, state employment service, regional labor market, employment center, employment policy, management efficiency, social integration, partnership with communities, career guidance, digitalization, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ 8
1.1. Державна служба зайнятості як інституція ринку праці: сутність, завдання та етапи розвитку 8
1.2. Основіні функції та завдання Державної служби зайнятості в системі публічного управління України.....21
1.3. Роль державної служби зайнятості у реалізації політики зайнятості на регіональному рівні.....29
Висновки до розділу 1 35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ 37
2.1. Аналіз діяльності та діючих програм регіональних служб зайнятості у підтримці зайнятості та соціальній інтеграції в умовах війни.....37
2.2. Загальна характеристика та роль Обухівського міськрайонного центру зайнятості у системі публічного управління та самоврядування.....45
2.3. Оцінка ефективності регулювання зайнятості населення Обухівського міськрайонного центру зайнятості у системі публічного управління.....57
Висновки до розділу 2.....63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ 65
3.1. Шляхи оптимізації надання послуг зайнятості через партнерство публічного сектору та місцевих грома.....65
3.2. Реалізація профорієнтаційної роботи як інструменту публічного управління зайнятістю в регіоні 72
3.3. Впровадження інновацій в організацію роботи регіонального центру зайнятості.....76
Висновки до розділу 3 82
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....87

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації соціально-економічних процесів в Україні, дестабілізації ринку праці внаслідок військової агресії, внутрішньої міграції населення та структурних змін в економіці, особливої ваги набуває проблема ефективного регулювання зайнятості населення. Державна служба зайнятості виступає ключовим інституційним інструментом реалізації державної політики у сфері зайнятості, що вимагає її адаптації до нових викликів і посилення її ролі на регіональному рівні.

Особливо актуальним є дослідження ефективності діяльності державної служби зайнятості в умовах регіональних особливостей — дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили, нерівномірного розвитку економічних секторів та соціальної інфраструктури. У цьому контексті актуальним є пошук оптимальних механізмів взаємодії між органами публічного управління, місцевими громадами та роботодавцями для підвищення рівня працевлаштування та підтримки вразливих категорій населення.

Дослідження ролі та місця державної служби зайнятості в системі регулювання ринку праці на регіональному рівні дозволяє виявити недоліки в існуючій системі управління, запропонувати шляхи її удосконалення та підвищити ефективність реалізації державної політики зайнятості, що набуває особливої значущості з огляду на необхідність поствоєнного відновлення економіки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у місцеві ринки праці.

Таким чином, обрана тема є надзвичайно актуальною як з точки зору науково-практичного аналізу діяльності державної служби зайнятості, так і для вдосконалення системи публічного управління у сфері ринку праці на регіональному рівні.

Стан і ступінь розробки проблеми. Питання функціонування та удосконалення діяльності державної служби зайнятості в контексті регулювання ринку праці є предметом наукового інтересу багатьох українських і зарубіжних дослідників. Зокрема, різні аспекти цієї тематики висвітлено у

працях Т. Бебешко, С. Волощука, І. Зубенка, О. Коваль, С. Кривоносова, М.Корінько, Л. Пашко, О. Хоружої, О. Яременка та інших. Дослідники акцентують увагу на ролі державної служби зайнятості у забезпеченні балансу між попитом і пропозицією на ринку праці, сприянні працевлаштуванню вразливих груп населення, реалізації активних програм зайнятості та впровадженні інноваційних підходів до управління людським капіталом.

Значна увага у наукових працях приділяється проблемам реформування служби зайнятості, переходу до клієнтоорієнтованої моделі обслуговування, цифровізації процесів надання послуг, удосконалення кадрового потенціалу та взаємодії з соціальними партнерами. Окремі дослідження також стосуються питань децентралізації повноважень у сфері зайнятості та розвитку регіональної політики.

Водночас, попри наявність значного масиву наукових розробок, недостатньо комплексно досліджено роль і місце державної служби зайнятості саме в контексті регіонального управління ринком праці. Особливо бракує прикладних аналітичних досліджень, що охоплюють ефективність діяльності центрів зайнятості на місцевому рівні, їхню взаємодію з органами місцевого самоврядування, вплив на соціально-економічну стабільність регіонів та адаптацію до сучасних викликів — зокрема, наслідків військового конфлікту, внутрішньої міграції та структурної трансформації економіки.

Мета дослідження – вивчення ролі та місця державної служби зайнятості в системі регулювання ринку праці на регіональному рівні та розроблення рекомендацій щодо удосконалення її діяльності з метою підвищення рівня зайнятості населення та забезпечення соціальної стабільності.

Відповідно до мети дипломної роботи були поставлені та вирішені наступні **завдання:**

розкрити сутність та основні функції та завдання служби зайнятості в контексті публічного управління в Україні;

дослідити роль державної служби зайнятості у реалізації політики зайнятості на регіональному рівні;

проаналізувати сучасні виклики діяльності регіональних центрів зайнятості в умовах воєнного стану;

оцінити діючі програми регіональних служб зайнятості щодо підтримки зайнятості та соціальної інтеграції;

надати загальну характеристику Обухівського міськрайонного центру зайнятості та його роль у системі публічного управління;

провести оцінку ефективності регулювання зайнятості Обухівським центром зайнятості;

запропонувати шляхи оптимізації надання послуг зайнятості через механізми партнерства з місцевими громадами;

обґрунтувати перспективні напрями інноваційного розвитку регіональних підрозділів служби зайнятості.

Об’єктом дослідження є система публічного управління зайнятістю населення в Україні.

Предмет дослідження — це роль, функції та інструменти діяльності державної служби зайнятості в процесі регулювання ринку праці на регіональному рівні.

Методологічний інструментарій дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: структурно-функціональний підхід — для аналізу системи регіонального управління у сфері зайнятості; методи порівняння, аналізу й узагальнення — для дослідження чинних практик функціонування центрів зайнятості; статистичний аналіз — для оцінки показників ринку праці та ефективності діяльності служби; контент-аналіз — для аналізу нормативно-правових документів; SWOT-аналіз — для виявлення сильних і слабких сторін державної служби зайнятості на місцевому рівні.

Інформаційна база дослідження охоплює нормативно-правові акти України у сфері праці та зайнятості, статистичні дані Державної служби зайнятості, Держстату України, регіональних центрів зайнятості, аналітичні звіти міжнародних організацій (МОП, Світового банку, ЄС), а також наукові

праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з питань зайнятості, публічного управління та соціальної політики.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в комплексному аналізі функціонування Державної служби зайнятості на регіональному рівні в умовах воєнного стану та в обґрунтуванні нових підходів до підвищення ефективності регіональних центрів зайнятості через розширення партнерства з місцевими громадами, впровадження інноваційних сервісів та посилення профорієнтаційної роботи. У дослідженні уточнено роль Обухівського міськрайонного центру зайнятості в системі публічного управління та запропоновано модель удосконалення його діяльності з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Практичне значення полягає в розробці прикладних рекомендацій щодо удосконалення організаційних та управлінських механізмів роботи регіональних центрів зайнятості. Отримані результати можуть бути використані в діяльності територіальних органів служби зайнятості, органів місцевого самоврядування, центрів професійної орієнтації, а також у розробці стратегій зайнятості на регіональному рівні. Запропоновані напрями сприятимуть ефективному використанню трудового потенціалу, зменшенню рівня безробіття та посиленню соціальної інтеграції вразливих груп населення.

Структура та обсяг роботи. Дослідження складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 95 сторінок, а бібліографічний список налічує 86 позиції, з них 5 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ

1.1. Державна служба зайнятості як інституція ринку праці: сутність, завдання та етапи розвитку

У системі регулювання ринку праці державна служба зайнятості відіграє ключову роль як одна з базових інституцій соціального партнерства. Вона забезпечує реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення та соціального захисту безробітних. З моменту свого створення служба зайнятості стала важливим інструментом стабілізації ситуації на ринку праці, особливо в умовах економічної нестабільності та структурних змін. Її діяльність охоплює як надання послуг безробітним, так і співпрацю з роботодавцями, що дозволяє збалансовувати попит і пропозицію робочої сили. З часом функції служби розширювалися та адаптувалися до нових викликів, серед яких — внутрішня міграція, цифровізація ринку праці та необхідність інтеграції вразливих груп населення [45; 51].

Сучасна державна служба зайнятості — це не лише інструмент виплати допомоги, а й активний учасник формування політики зайнятості на регіональному рівні. Її ефективність значною мірою визначає рівень соціальної стабільності та економічної активності в суспільстві. Тому важливо розглянути сутність цієї інституції, її основні завдання і функціональне призначення. Аналіз етапів розвитку державної служби зайнятості дозволяє виявити закономірності її трансформації та перспективи подальшого удосконалення.

Державна служба зайнятості є спеціалізованим органом, уповноваженим державою на реалізацію політики у сфері зайнятості населення, професійної орієнтації, підготовки кадрів, а також соціального захисту осіб, які втратили роботу. Її діяльність ґрунтується на принципах соціального партнерства, адресності, доступності, добровільності звернення та активного сприяння працевлаштуванню. Сутнісною характеристикою служби зайнятості є її посередницька функція між працівником і роботодавцем, що забезпечує

ефективну взаємодію сторін ринку праці. До основних завдань служби належать: надання допомоги у пошуку роботи, організація професійного навчання, консультування з питань зайнятості, компенсація тимчасової втрати доходу, а також участь у розробці регіональних програм зайнятості [9; 19].

Інституційне становлення державної служби зайнятості в Україні розпочалося у 1990 році із заснуванням Центру зайнятості населення, той період можна охарактеризувати як початковий етап, коли формувалися організаційні засади та нормативно-правова база. У 2000-х роках служба трансформувалась у більш структуровану систему з розгалуженою мережею регіональних і місцевих центрів. Було впроваджено нові форми обслуговування клієнтів, зокрема впроваджено профілювання безробітних та індивідуальні плани працевлаштування. У 2011 році ухвалено новий Закон України «Про зайнятість населення», який суттєво оновив підходи до організації послуг. Він змістив акценти з пасивної допомоги до активної політики зайнятості — сприяння самозайнятості, професійної адаптації, стажування та розвитку підприємництва серед безробітних [43].

У наступні роки відбулася цифрова трансформація служби зайнятості, зокрема впроваджено електронні кабінети для шукачів роботи та роботодавців, автоматизовану базу вакансій, інтерактивні консультації. Служба почала діяти не лише як виконавець програм, а як аналітичний і стратегічний партнер органів місцевої влади у формуванні політики ринку праці. Після 2022 року в умовах воєнного стану служба зіткнулася з новими викликами — зростанням кількості внутрішньо переміщених осіб, зниженням ділової активності та зростанням тіньової зайнятості. У відповідь було започатковано низку спеціальних програм з перекваліфікації та адаптації ВПО до нових умов, посилено координацію з громадами та міжнародними партнерами.

Важливою характеристикою служби є її гнучкість у реагуванні на потреби ринку праці: залежно від регіону вона реалізує програми, орієнтовані на підтримку локальних пріоритетів — промислових кластерів, агросектора, сфери послуг тощо. Крім того, служба активно взаємодіє з бізнесом у частині

замовлення кадрів, що дозволяє формувати реальні механізми скорочення структурного безробіття. Зміцнення кадрового потенціалу служби, впровадження системи оцінювання ефективності працівників, використання Big Data для прогнозування потреб — усе це свідчить про поступову модернізацію інституції. Водночас існують проблеми, пов'язані з недостатнім фінансуванням активних програм зайнятості, відтоком кваліфікованих фахівців та низьким рівнем поінформованості громадян про можливості служби.

З огляду на сучасні виклики, роль державної служби зайнятості потребує нового осмислення: як не лише соціальної установи, а й стратегічного партнера у розвитку людського капіталу. Її завдання вже виходять за межі просто працевлаштування — служба повинна сприяти розвитку регіональної економіки, інклюзії та сталого розвитку. У цьому контексті необхідне подальше посилення управлінських спроможностей, децентралізація повноважень і інтеграція з іншими елементами публічної адміністрації. Аналіз етапів розвитку державної служби зайнятості демонструє її поступовий перехід від бюрократичної структури до сучасного сервісного агентства, здатного ефективно реагувати на виклики часу [14; 38].

Сталий економічний розвиток держави значною мірою зумовлюється злагодженим функціонуванням сукупності взаємопов'язаних ринкових систем, серед яких провідне місце належить ринку праці. Саме він виступає ключовим інститутом ринкової економіки, що відіграє критично важливу роль у забезпеченні соціально-економічної стабільності. Ринок праці в Україні є складною та багатогранною системою, у межах якої формуються трудові відносини, відбувається узгодження інтересів між найманими працівниками та роботодавцями, а також відображаються загальносуспільні трансформації. У науковому обігу вітчизняної економічної думки поняття «ринок праці» починає активно використовуватися з другої половини 1980-х років. Аналіз економічної літератури свідчить про наявність різноманітних підходів до тлумачення цього поняття, що зумовлює необхідність систематизації авторських позицій щодо його змістовного наповнення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

«Дефініція поняття безробіття»

№	*Автор*	*Визначення*	*Джерело*
1	Грішнова О. А.	Ринок праці – це система суспільних відносин, пов'язаних із наймом і пропозицією праці, тобто з її купівлею і продажем праці; це також економічний простір – сфера працевлаштування, де взаємодіють покупці та продавці праці	[30, с. 77]
3	Закон України	Ринок праці визначається, як система правових, соціально-трудових, економічних та організаційних відносин, що виникають між особами, які шукають роботу, працівниками, професійними спілками, роботодавцями та їх організаціями, органами державної влади у сфері задоволення потреби працівників у зайнятості, а роботодавців – у найманні працівників відповідно до законодавства…	[9]
4	Калина А. В	Ринок праці – це система економічних механізмів, норм та інститутів, що забезпечують відтворення робочої сили і використання праці	[40, с. 38]
5	Колот А. М	Ринок праці – це сукупність соціально-трудових відносин, що виникають із приводу способів залучення індивідуальної праці в процес виробництва, способів координації та використання праці та її оцінки, в які вступають працівники, надаючи трудові послуги, і підприємці, купуючи та використовуючи їх	[43, с. 239]
8	Чайка І.В	Ринок праці – це економічний важіль (інструмент), за допомогою якого роботодавці мають можливість найняти робочу силу для інтенсивного її використання з метою отримання прибутку, а наймані працівники – задовольнити власні потреби, отримати гарантії стабільної зайнятості, підвищити свій соціальний статус, в результаті чого досягається оптимальне співвідношення попиту і пропозиції на ньому.	[82]

Таким чином, узагальнюючи наведені визначення, можна дійти висновку, що ринок праці слід розглядати як складну економічну категорію, яка охоплює взаємодію між працедавцями та особами працездатного віку в контексті укладання трудових договорів, що регламентують умови праці та її оплату. Для опису пропозиції робочої сили в межах економічної теорії застосовуються різні соціально-економічні поняття, зокрема: економічно активне населення, яке створює базу для надання послуг і виробництва продукції; трудові ресурси,

представлені вже зайнятими працівниками; а також потенційні працівники, які поки що не залучені до економіки, але мають можливість працювати.

Кількісні та якісні характеристики економічно активного населення, яке формує основу робочої сили країни, значною мірою залежать від демографічної структури населення та рівня заробітної плати. Згідно з міжнародними підходами, зокрема критеріями ООН, до складу економічно активного населення належать особи, здатні брати участь у процесах створення матеріальних благ і наданні послуг, а структура цієї категорії включає як зайнятих осіб, так і безробітних.

Одним із важливих аспектів функціонування ринку праці є зайнятість населення. Відповідно до визначення, поданого Л.І. Рофе, зайнятість охоплює діяльність осіб, яка забезпечує дохід і здійснюється відповідно до чинного трудового законодавства [73]. У наукових працях інших дослідників, зокрема В.С.Васильченка, Б.Н. Крижанівського, В.В. Онікієнка [21; 39], зайнятість розглядається з акцентом на джерела доходу, які отримує особа в результаті трудової діяльності. У свою чергу, В.М. Петюх підкреслює важливість оцінювання ефективності зайнятості як на загальнодержавному рівні, так і в межах особистісної результативності [50].

Узагальнюючи різні наукові підходи, можна дійти висновку, що зайнятість є багатовимірним економічним поняттям, яке відображає систему соціально-економічних відносин і характеризується розмаїттям форм, типів і показників. У чинному правовому полі зайнятість трактується як будь-яка не заборонена законом діяльність, що здійснюється з метою задоволення особистих або суспільних потреб, супроводжується отриманням доходу у грошовій чи іншій формі та охоплює також участь членів родини у веденні господарської діяльності, зокрема безоплатно.

На практиці в межах статистичної класифікації виокремлюють п’ять основних статусів зайнятих осіб: наймані працівники, самозайняті, роботодавці, неоплачувані працівники та ті, хто не підлягає чіткому визначенню за статусом. За актуальними даними, найбільшу частину зайнятого населення в Україні

становлять наймані працівники — близько 85%. Самозайняті особи охоплюють близько 14%, тоді як роботодавці — лише 1%. У віковій структурі зайнятих переважають особи віком від 40 до 59 років, що становлять майже половину всіх зайнятих, тоді як молодь у віці 15–29 років — лише 22% [36].

Ключовим показником стану ринку праці є рівень безробіття, що соціально-економічне явище, за якого частина населення, здатного та охочого працювати, не має можливості знайти відповідну роботу. Згідно з підходами Міжнародної організації праці, безробітною вважається особа, яка не має роботи, але активно її шукає та готова розпочати працю найближчим часом. За методологією МОП, рівень безробіття визначається як частка безробітних осіб віком від 15 до 70 років у загальній чисельності економічно активного населення цього вікового діапазону.

До економічно активного населення належать чоловіки й жінки у віці 15–70 років, які впродовж певного періоду були здатні надавати свою працю для ринку. У науковій та економічній літературі вважається, що безробіття на рівні 4–5% є умовно допустимим і навіть корисним, оскільки виконує роль мобільного резерву робочої сили. Повна зайнятість передбачає такий стан, за якого всі охочі працювати, окрім тих, хто змінює роботу або проходить перепідготовку, мають можливість знайти робоче місце [21].

Станом на початок 2025 року рівень безробіття в Україні становив приблизно 14,2 % або навіть перевищував зазначене значення. Незважаючи на доволі високий показник, він є нижчим порівняно з деякими країнами Європейського Союзу, зокрема Італією (9,8 %), Іспанією (13,7 %) та Грецією (16,6 %) [11].

Рівень зайнятості населення є визначальним чинником соціально-економічного розвитку держави, адже безпосередньо впливає на добробут громадян, стабільність ринку праці та ефективність реалізації державної політики. Водночас отримання точних статистичних даних щодо чисельності населення України на початок 2025 року залишається ускладненим через

триваючу війну, глибоку демографічну кризу та відсутність оновленого загальнонаціонального перепису населення.

Стан ринку праці є важливим індикатором стабільності, добробуту населення та економічного зростання. У зв'язку з цим державна політика в умовах ринкової економіки має на меті створення сприятливих умов для ефективного функціонування всіх учасників ринку праці [25, с. 51].

Одним із пріоритетних напрямів державної політики зайнятості на сучасному етапі та в перспективі є забезпечення дієвого регулювання з боку держави. Для досягнення цієї мети доцільним є поєднання активних і пасивних інструментів впливу на ринок праці.

Активна політика зайнятості охоплює комплекс економічних, правових та організаційних заходів, які спрямовані на зменшення рівня безробіття, попередження його зростання та сприяння якнайшвидшому поверненню осіб до продуктивної зайнятості [68, с.190]. Основну увагу така політика приділяє безробітним, а також тим категоріям населення, які перебувають під ризиком втрати роботи та потребують перекваліфікації. Її стратегічною метою є підвищення рівня економічної самостійності громадян, зниження масштабів бідності та забезпечення зростання доходів працездатного населення [53, с.285].

Відповідно до положень Програми зайнятості, запропонованої Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), заходи активної політики мають виконувати такі завдання: створення нових робочих місць; перерозподіл наявних робочих ресурсів; розвиток людського капіталу; стимулювання безробітних до працевлаштування; підвищення рівня доходів; зростання продуктивності праці; досягнення важливих соціальних результатів, зокрема подолання бідності та формування здорового населення [52, с. 176].

Як зазначає Ю. Маршавін, значну роль у реалізації активної політики зайнятості відіграють державні служби зайнятості, які розробляють та впроваджують активні програми на ринку праці, спрямовані на працевлаштування зареєстрованих безробітних, їх інтеграцію до ринку праці та подолання дисбалансів між попитом і пропозицією робочої сили [51, с.6].

Активна політика стимулює ініціативність громадян у пошуку роботи, що сприяє зменшенню їхньої залежності від соціальної допомоги, скороченню витрат державного бюджету та зниженню соціального напруження, пов’язаного з психологічними наслідками безробіття [21].

Разом з тим, для досягнення максимальної ефективності, активні заходи мають доповнюватися пасивною політикою зайнятості. Остання полягає у наданні матеріальної підтримки безробітним і членам їхніх сімей, веденні обліку осіб, які шукають роботу, та забезпеченні гарантій соціального захисту. Проте, слід враховувати і потенційні негативні наслідки реалізації пасивних заходів: забезпеченість допомогою може знижувати мотивацію до працевлаштування та підвищення продуктивності праці.

Комплексне застосування активних і пасивних елементів є основою державної стратегії щодо подолання безробіття, забезпечення економічної активності населення та підтримки балансу на ринку праці.

Початок формування національного ринку праці в Україні пов’язаний з ухваленням Закону «Про зайнятість населення» у 1991 році [38]. Відтоді держава почала реалізацію політики сприяння зайнятості, вирішення проблем безробіття та регулювання трудової міграції. Основним інструментом державного впливу стала Державна служба зайнятості, яка забезпечує як матеріальну, так і соціальну підтримку тимчасово непрацюючих громадян.

Державна служба зайнятості України є центральним органом виконавчої влади, що підпорядковується Міністерству розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Вона відповідає за реалізацію заходів державної політики у сфері зайнятості, професійної орієнтації та соціальної адаптації незайнятого населення.

На сьогодні ця установа є єдиною державною структурою, яка безкоштовно надає широкий спектр соціальних послуг безробітним громадянам по всій Україні. Її розвиток відбувався поетапно, відображаючи еволюцію підходів держави до вирішення проблем зайнятості населення.

Таблиця 1.2

Етапи розвитку Державної служби зайнятості в Україні

Етапи	*Роки*	*Розвиток*
I	1990-1993 рр.	Зародження та становлення служби зайнятості на українському ринку праці; формування базових функцій та перших організаційних структур.
II	1994-1999 рр.	Формування та розширення мережі: розбудова організацій, закладів, установ державної служби зайнятості по всій території країни. Накопичення практичного досвіду виконання покладених функцій.
III	2000-2015 рр.	Інформаційно-технічний розвиток та підвищення професіоналізму: впровадження інформаційних систем, підвищення рівня кадрового забезпечення, застосування нових форм і підходів у співпраці з роботодавцями та безробітними, підвищення її іміджу.
IV	2016-2021 рр.	Реформування та діджиталізація: ініціювання процесів реформування ДСЗ в умовах євроінтеграції; акцент на модернізації послуг, розширенні використання цифрових інструментів, запровадженні електронних сервісів.
V	2022-дотепер	Адаптація до викликів війни та подальша цифрова трансформація: кардинальна переорієнтація роботи ДСЗ в умовах повномасштабної війни, інтеграція в екосистему "Дія", розширення дистанційних та онлайн-сервісів, фокус на підтримці внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю, реалізація програм з перекваліфікації та створення нових робочих місць, акцент на проактивному підході та персоналізованих сервісах**.**

Таблиця 1.2 відображає ключові етапи еволюції Державної служби зайнятості України, починаючи від її зародження на початку 90-х років. Поступовий розвиток супроводжувався розширенням організаційної мережі та накопиченням практичного досвіду, що заклало фундамент її функціонування. З початком XXI століття ДСЗ активно впроваджувала інформаційно-технічні рішення та підвищувала рівень кадрового забезпечення, що сприяло її модернізації. Період 2016-2021 років характеризується реформуванням та діджиталізацією послуг у контексті євроінтеграційних прагнень країни. З 2022 року, в умовах повномасштабної війни, ДСЗ здійснює кардинальну переорієнтацію, фокусуючись на адаптації до викликів, підтримці вразливих категорій населення та глибокій цифровій трансформації, що передбачає проактивний підхід та персоналізовані сервіси, щой останній етап свідчить про

зміну ролі служби від пасивного реєстру до активного провайдера комплексних рішень на ринку праці [28].

Формування та розвиток системи державного регулювання зайнятості населення в Україні має глибоке історичне підґрунтя. Ще у 1915 році в місті Києві з ініціативи Київського військово-промислового комітету було започатковано перші кроки у напрямі організації ринку праці через створення «Бюро з працевлаштування». Подальший розвиток цієї сфери знайшов своє продовження у серпні 1917 року, коли Київська міська дума заснувала «Біржу праці». До травня 1918 року вона розширила свою діяльність до 62 місцевих філій, а також функціонували три обласні біржі у Києві, Харкові та Одесі. На відміну від сучасної Державної служби зайнятості, яка виконує широкий спектр функцій, біржі праці того часу мали обмежене коло повноважень, зосереджуючись переважно на сприянні тимчасовому працевлаштуванню та наданні допомоги безробітним [54]. Упродовж наступних десятиліть структура органів, що займалися питаннями праці, неодноразово змінювалась, зазнаючи як розширення, так і звуження функціоналу, проте завжди зберігались елементи, відповідальні за забезпечення зайнятості населення.

У 1967 році в межах республіканських Державних комітетів з праці було організовано службу працевлаштування населення з метою централізації зусиль у сфері зайнятості. Основними її завданнями були: концентрація всієї роботи з працевлаштування в органах праці, забезпечення регулювання процесів через пріоритетне укомплектування кадрами підприємств і будівництв із критичним дефіцитом трудових ресурсів, а також упорядкування інформації щодо потреб роботодавців, що сприяло б ефективнішому працевлаштуванню відповідно до кваліфікаційного рівня громадян.

До початку 1990-х років нагляд за дотриманням трудового законодавства здійснювався виключно профспілковими організаціями. Передача цих функцій до державних органів спричинила розпорошення наявної системи контролю. Важливим кроком у формуванні інфраструктури ринку праці стало ухвалення 1 березня 1991 року Верховною Радою УРСР змін до Закону України «Про

зайнятість населення», що передбачали створення Державної служби зайнятості та Державного фонду сприяння зайнятості населення.

З переходом України до ринкової економіки постала потреба в системному перерозподілі, перепідготовці та працевлаштуванні працівників в умовах ліквідації збиткових підприємств і трансформації галузевої структури, що зумовило реорганізацію наявної служби працевлаштування та створення централізованої інституції, яка б забезпечувала комплексне вирішення завдань у сфері зайнятості, професійної орієнтації та соціального захисту тимчасово непрацюючих осіб.

У червні 1991 року Кабінет Міністрів УРСР затвердив Положення про державну службу зайнятості, а вже у липні того ж року Міністерство праці УРСР спільно з Президією Союзу молодіжних організацій України заснували Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Основним завданням цього інституту була підготовка висококваліфікованих фахівців для новоствореної структури, а також забезпечення її науково-методичного супроводу [31].

Значним кроком у розвитку соціальної політики держави став Указ Президента України 1997 року «Про основні напрями соціальної політики на 1997–2000 роки». Документ визначив ключові стратегічні пріоритети як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Серед завдань центрального рівня — поліпшення матеріального добробуту населення, досягнення повної зайнятості, підвищення конкурентоспроможності робочої сили та забезпечення конституційних прав громадян на працю, соціальний захист, освіту, охорону здоров’я та житло. На регіональному рівні передбачалося забезпечення реалізації державних програм у сфері соціальної політики в межах відповідних адміністративно-територіальних одиниць.

Одним із важливих завдань державної політики є контроль за структурними змінами в економіці регіонів, підтримання їх життєздатності та забезпечення належного рівня життя населення. У цьому контексті формується нормативна база для місцевих бюджетів і створюються умови, що гарантують рівні стартові

можливості для населення, з урахуванням мінімальних соціальних стандартів та рівня бюджетного забезпечення на душу населення [13].

З цього періоду Державна служба зайнятості (ДСЗ) почала активно брати участь у розробці та реалізації державних і регіональних програм сприяння зайнятості. Значний вплив на трансформацію служби мало затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу, що передбачала гармонізацію національного законодавства із законодавством ЄС, а також утвердження прав людини. У документі акцент зроблено на модернізації соціальної політики, включно з реформуванням систем страхування, охорони праці, охорони здоров'я, пенсійного забезпечення та політики зайнятості відповідно до європейських стандартів, з метою досягнення належного рівня соціального захисту [81, с.5].

На новий етап розвитку ДСЗ вийшла у 2000 році, коли всі базові центри зайнятості почали впровадження Єдиної технології обслуговування незайнятого населення (ЄТОНН). У 2007 році завдяки застосуванню Єдиної технології надання соціальних послуг (ЄТНаСП), інфраструктура ринку праці в регіонах України зазнала помітного покращення. Ця технологія отримала позитивні оцінки не лише від фахівців ДСЗ, а й від міжнародних експертів [51, с.6]. Серед служб зайнятості пострадянських країн ДСЗ України мала найкращу репутацію, що дало змогу в серпні 2003 року долучитися до Всесвітньої асоціації громадських служб зайнятості (WAPES) — міжнародної неприбуткової організації, створеної 18 жовтня 1988 року за ініціативи служб зайнятості Нідерландів, Німеччини, Канади, Франції, Швеції та США за підтримки Міжнародної організації праці.

Основні функції WAPES включають [26]:

- сприяння співпраці між членами організації;
- обмін інформацією та досвідом;
- адміністрування баз даних про діяльність служб зайнятості, навчання персоналу, дослідницька діяльність;
- організація тематичних форумів, конференцій, семінарів, симпозіумів.

На тлі економічної кризи в Україні, зростання безробіття, зменшення попиту на робочу силу та активізації міграційних процесів зросла потреба в підвищенні ефективності роботи ДСЗ по всій країні. Значним кроком у розвитку інфраструктури ринку праці стало ухвалення у 2004 році Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», яким передбачено фінансування ДСЗ через Фонд, управління яким здійснюється на паритетних засадах державою, роботодавцями та представниками застрахованих осіб.

Фінансування Фонду формується за рахунок:

- страхових внесків роботодавців;
- штрафних санкцій та адміністративних стягнень;
- бюджетних коштів у випадках, передбачених законом;
- доходів від тимчасового розміщення вільних коштів;
- благодійних внесків;
- інших джерел, визначених законодавством.

У цей період також при органах місцевого самоврядування створювались Головні управління праці та соціального захисту населення, які координували заходи, спрямовані на вдосконалення трудових відносин і забезпечення ефективної зайнятості. Стратегічний курс України на євроінтеграцію, який особливо активізувався після 2014 року — року Революції Гідності та підписання Угоди про асоціацію з ЄС — зумовив суттєві зміни у політиці зайнятості.

Нинішній етап розвитку ДСЗ орієнтований на модернізацію системи управління ринком праці із залученням європейського досвіду. У серпні 2016 року було проведено реорганізацію центрального апарату служби. Реформа передбачала досягнення чотирьох головних цілей:

- оновлення спектру послуг;
- оптимізація структури;
- трансформація служби в сучасну сервісну установу;
- зменшення рівня бюрократії.

Для реалізації цих цілей активно використовуються цифрові інструменти та сучасні ІТ-рішення. Зміни в структурі були досягнуті шляхом делегування адміністративно-господарських функцій з базового на регіональний рівень і трансформації місцевих центрів зайнятості у філії обласних центрів [80].

Серед пріоритетів Міністерства соціальної політики на найближче майбутнє визначено підтримку продуктивної зайнятості, реформу ринку праці та забезпечення ефективної соціальної підтримки населення. Ключовим аспектом у цьому процесі є налагодження партнерських зв'язків з органами місцевого самоврядування для розробки територіальних програм зайнятості, з урахуванням регіональної специфіки.

1.2. Основні функції та завдання Державної служби зайнятості в системі публічного управління України

Державна служба зайнятості (ДСЗ) відіграє ключову роль у регулюванні ринку праці та забезпеченні соціального захисту населення в системі публічного управління України. Її діяльність охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на реалізацію державної політики у сфері зайнятості. Однією з основних функцій ДСЗ є посередництво на ринку праці, що передбачає ефективне зведення роботодавців з шукачами роботи, що включає збір та обробку інформації про вакансії, а також формування банку даних про зареєстрованих безробітних. ДСЗ забезпечує надання консультаційних та інформаційних послуг, що допомагають громадянам у виборі професії та пошуку роботи, а роботодавцям – у підборі кваліфікованого персоналу.

Важливим завданням є соціальний захист від безробіття, що передбачає призначення та виплату допомоги по безробіттю, а також надання інших видів матеріальної підтримки. Окрім пасивних виплат, ДСЗ активно впроваджує проактивні заходи сприяння зайнятості, що включає організацію професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації безробітних, аби їхні навички відповідали поточним вимогам ринку праці. Служба також стимулює зайнятість шляхом надання грантів на започаткування власної справи та

компенсацій роботодавцям за працевлаштування окремих категорій громадян, таких як внутрішньо переміщені особи, ветерани та люди з інвалідністю.

У системі публічного управління, ДСЗ є не лише виконавчим органом, а й важливим аналітичним центром. Вона здійснює моніторинг та аналіз стану ринку праці, формуючи прогнози щодо його розвитку та надаючи відповідні рекомендації органам державної влади. Сучасні тенденції, зокрема діджиталізація, значно розширили функціонал ДСЗ. Активне впровадження електронних сервісів та інтеграція з порталом "Дія" дозволяють надавати послуги онлайн, підвищуючи їх доступність та оперативність.

Сучасний стан ринку праці в Україні характеризується зменшенням чисельності працездатного населення, трансформацією структури та якості робочої сили, а також зростанням трудової та освітньої міграції. Ці фактори, поряд із іншими соціально-економічними викликами, негативно впливають на якість виробничих ресурсів, що призводить до зниження конкурентоспроможності країни та втрати позицій на внутрішніх і зовнішніх ринках. В таких умовах проведення ефективних реформ, спрямованих на економічне зростання та покращення добробуту населення, стає особливо складним. Виникає нагальна потреба у формуванні, збереженні та раціональному використанні трудових ресурсів, які б відповідали як індивідуальним потребам громадян, так і стратегічним завданням держави. Рівень зайнятості безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток суспільства та його стабільність. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що ефективна діяльність служб зайнятості, які мають чітку організаційну структуру та визначені функції, сприяє покращенню економічного та соціально-політичного клімату у країнах.

Нині українське суспільство стикається з низкою складних проблем, серед яких високий рівень безробіття, недостатній рівень пенсійного забезпечення, затримки виплати заробітної плати та інші фінансові труднощі. В цьому контексті діяльність служб зайнятості виступає важливим чинником подолання економічних кризових явищ.

Основним центральним органом виконавчої влади у сфері регулювання ринку праці є Міністерство соціальної політики України, яке координує роботу низки структурних підрозділів, зокрема Державного центру зайнятості, Державної інспекції з питань праці, науково-дослідних установ та інститутів підготовки кадрів.

Окрім державних організацій, на ринку праці функціонують і недержавні структури, такі як кадрові агентства, трудові колективи, профспілки та об'єднання роботодавців, що відіграють значну роль у формуванні зайнятості. Державна служба зайнятості України була заснована на підставі постанови Кабінету Міністрів у грудні 1990 року як централізований орган виконавчої влади, що забезпечує комплексне регулювання зайнятості, професійну орієнтацію та соціальний захист тимчасово непрацюючих громадян. Діяльність цієї служби регламентується Конституцією України, Законом «Про зайнятість населення», Кодексом законів про працю, Цивільним кодексом та іншими нормативно-правовими актами [20; 22].

Сьогодні Державна служба зайнятості є єдиною державною установою, що безоплатно надає широкий спектр соціальних послуг незайнятому населенню по всій країні, хоча існуюча система не завжди здатна повністю задовольнити потребу у працевлаштуванні. Загалом, відповідно до свого положення, ДСЗУ функціонує як єдина система з трирівневою структурою, що охоплює всі регіони України. Водночас ДСЗ активно розширює співпрацю з іншими суб'єктами ринку праці, включаючи місцеві громади, освітні заклади та міжнародні організації, що сприяє підвищенню ефективності її діяльності. У майбутньому ключовим напрямом розвитку служби має стати адаптація до змін на ринку праці, зокрема впровадження інноваційних підходів до управління людським капіталом і цифрових технологій у наданні послуг.

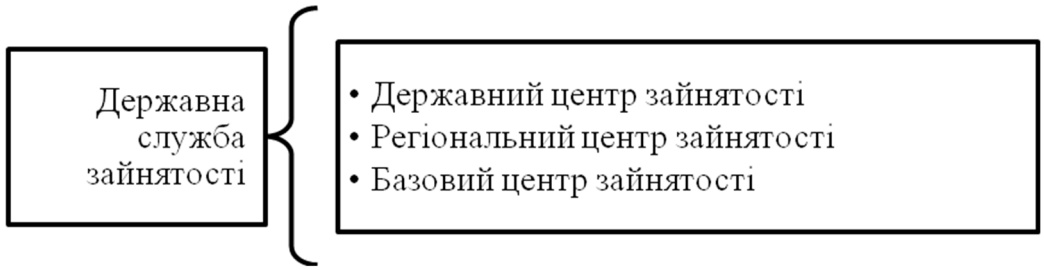


Рис. 1.1. Структура Державної служби зайнятості

Сучасна трирівнева ієрархічна структура Державної служби зайнятості (ДСЗ) в Україні, що підпорядковується Міністерству економіки України, відображає її прагнення до ефективного та гнучкого реагування на потреби ринку праці. До першого рівня належать базові центри зайнятості, які включають міські, районні та міськрайонні центри зайнятості. Ці неприбуткові державні установи є первинною точкою контакту для громадян, їх головним завданням є надання широкого спектра соціальних послуг, передбачених законодавством України.

Другий рівень складають регіональні центри зайнятості, що функціонують на обласному рівні та в місті Києві. Вони відповідають за організацію, контроль та координацію роботи базових центрів, закладів освіти ДСЗ та філій, а також беруть активну участь у розробці та адаптації регіональних програм зайнятості з урахуванням місцевих потреб у кадрах. Третій рівень представлений Державним центром зайнятості, який через регіональні та базові центри забезпечує реалізацію єдиної державної політики зайнятості на всій території України. [70]

На початок 2025 року Державна служба зайнятості продовжує функціонувати як розгалужена мережа, що включає:

- Державний центр зайнятості;
- 24 регіональні центри зайнятості (обласні та Київський міський центри зайнятості) – відкориговано з урахуванням тимчасової окупації територій;
- Значно меншу кількість базових центрів зайнятості зі статусом юридичної особи – кількість зменшилася через оптимізацію та укрупнення;
- Динамічну кількість філій регіональних центрів зайнятості (без статусу юридичної особи) – їх кількість змінюється відповідно до потреб, забезпечуючи гнучкість надання послуг;

- 11 центрів професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості;
- Інститут підготовки Державної служби зайнятості України. [*Дані оновлено з урахуванням поточної структури, що постійно оптимізується, та впливу воєнного стану, що призвів до укрупнення та зміни кількості окремих підрозділів. Точна кількість базових центрів та філій потребує постійної актуалізації за офіційними даними ДСЗ, оскільки вона динамічна.**]

Чисельність працівників ДСЗ є ключовим показником спроможності системи. Станом на кінець 2024 року, гранична чисельність працівників Державної служби зайнятості зазнала оптимізації, щоб відповідати сучасним викликам та впровадженню цифрових сервісів, що дозволяють зменшити навантаження на фронт-офіс.

Загальна чисельність працівників є предметом регулярного перегляду та затвердження директором Державного центру зайнятості, відображаючи зміни в методах роботи та автоматизацію процесів. Незважаючи на структурні зміни, фокус на клієнтоорієнтованості залишається пріоритетним, про що свідчить значна частка співробітників фронт-офісу (консультантів, кар'єрних радників) у загальній чисельності персоналу.

Сучасна тенденція полягає у поліпшенні співвідношення між кар'єрними радниками та безробітними через впровадження індивідуалізованих онлайн-сервісів та автоматизацію рутинних завдань, що дозволяє радникам ефективніше працювати з клієнтами. Проте, навантаження на спеціалістів, що співпрацюють з роботодавцями, залишається високим, що вимагає подальшої оптимізації процесів взаємодії, можливо, через розширення використання CRM-систем та цифрових платформ для автоматизації частин комунікації та підбору персоналу, що дозволить ДСЗ не тільки підтримувати, але й розширювати співпрацю з роботодавцями, сприяючи ефективному формуванню ринку праці.

Представлена таблиця 1.3 відображає сучасну багаторівневу структуру Державної служби зайнятості України, яка адаптується до динамічних умов ринку праці та суспільних викликів.

Таблиця 1.3

Структура Державної служби зайнятості України

Рівень структури	*Основні елементи*	*Ключові завдання та яункції*	*Сучасні тенденції*
1.Центральний Рівень	Державний центр зайнятості (ДЦЗ)	- Формування єдиної політики ДСЗ. - Координація діяльності всієї системи. - Розробка та впровадження нових сервісів та програм. - Очолюється Директором, підпорядковується Міністерству економіки України.	- Провідна роль у цифровій трансформації. - Стратегічне планування в умовах мінливого ринку праці та викликів війни.
2. Регіональний Рівень	Регіональні центри зайнятості (РЦЗ) (в областях та м. Києві)	- Координація діяльності місцевих центрів. - Реалізація регіональних програм зайнятості. - Аналіз стану ринку праці на регіональному рівні. - Взаємодія з обласними органами влади та партнерами.	- Децентралізація адміністративно-господарських функцій. - Гнучка адаптація до локальних потреб ринку праці.
3. Місцевий Рівень	Міські, районні та міськрайонні центри зайнятості (Базові центри)	- Безпосередня взаємодія з громадянами та роботодавцями. - Реєстрація безробітних, підбір роботи. - Професійна орієнтація та навчання. - Консультаційні та профорієнтаційні послуги.	- Діджиталізація послуг (онлайн-сервіси, інтеграція з "Дією"). - Проактивний та персоналізований підхід (кар'єрні радники, гранти). - Підтримка вразливих категорій (ВПО, ветерани, особи з інвалідністю).
4. Освітній Рівень	Центри професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості (ЦПТО ДСЗ)	- Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації безробітних. - Надання освітніх послуг за актуальними професіями, орієнтованих на потреби роботодавців.	- Швидка адаптація програм навчання до потреб ринку праці. - Надання ваучерів на навчання.

На центральному рівні Державний центр зайнятості формує єдину політику та координує роботу всієї системи, зосереджуючись на стратегічному

розвитку та цифровій трансформації. Регіональні центри зайнятості забезпечують реалізацію програм на місцях, координуючи діяльність базових підрозділів. Безпосередню взаємодію з громадянами та роботодавцями здійснюють місцеві центри зайнятості, які стали ключовою ланкою впровадження інноваційних послуг. Суттєвим є перехід до діджиталізації та персоналізації послуг, включаючи інтеграцію з "Дією" та надання індивідуальної підтримки через кар'єрних радників. Окремий освітній рівень представлений Центрами професійно-технічної освіти ДСЗ, що забезпечують актуальне навчання та перекваліфікацію безробітних відповідно до потреб ринку. Загалом, структура ДСЗ демонструє трансформацію від пасивного обліку до проактивного вирішення завдань зайнятості. Вона активно реагує на потреби суспільства, зокрема, підтримуючи вразливі категорії населення в умовах воєнного стану.

Представлена схема на Рис.1.2 демонструє функціональну декомпозицію діяльності Державної служби зайнятості як ключового суб'єкта публічного управління у сфері ринку праці. Класифікація функцій на основні, спеціалізовані та допоміжні є логічно обґрунтованою, відображаючи класичний підхід до структурування завдань державних органів.

Блок «Основні» охоплює загальні управлінські функції, такі як планування, організація та контроль, що є універсальними для будь-якої інституції в системі публічного адміністрування та відповідають класичній моделі менеджменту (напр., POSDCORB). «Спеціалізовані» функції, зокрема надання соціальних послуг та соціальний захист, конкретизують сервісну місію держави, спрямовану на реалізацію соціальної політики та пом'якшення наслідків безробіття. «Допоміжні» функції, що включають нормотворчість та юрисдикційну діяльність, наділяють службу квазі-законодавчими та квазі-судовими повноваженнями, необхідними для правового регулювання відносин у сфері зайнятості. Ефективність реалізації спеціалізованих функцій безпосередньо залежить від якості виконання основних (управлінських) та допоміжних (забезпечувальних) функцій.

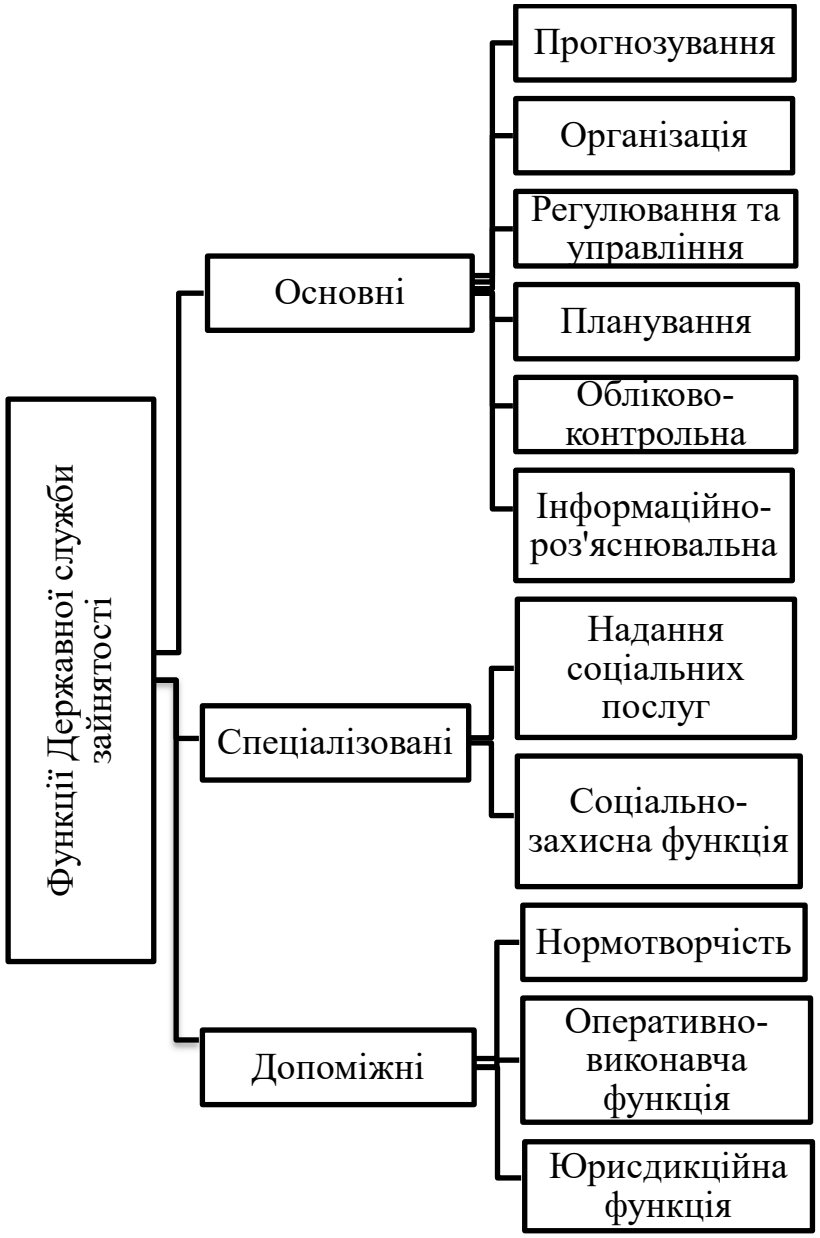


Рис. 1.2. Функції державної служби зайнятості

Включення прогнозування та планування до основних функцій підкреслює стратегічну орієнтацію служби, її спрямованість на превентивні заходи, а не лише на реагування на поточні виклики ринку праці. Інформаційно-роз'яснювальна функція є критично важливою для забезпечення прозорості та підзвітності органу, а також для підвищення правової обізнаності громадян та роботодавців.

Функція «Регулювання та управління» позиціонує службу не просто як надавача послуг, а як активного регулятора ринку праці, що впливає на поведінку його учасників. Поєднання в одній структурі обліково-контрольної та

сервісної (надання соціальних послуг) функцій може створювати потенційний конфлікт інтересів між потребою у фіскальному контролі та орієнтацією на клієнта. Дана модель комплексно відображає основні напрями діяльності, проте для повного аналізу в контексті сучасного публічного управління варто було б додати функцію взаємодії з громадянським суспільством та міжнародними партнерами. Загалом, схема демонструє системний підхід до організації роботи Державної служби зайнятості, де кожна функція є елементом єдиного механізму державного впливу на соціально-економічні процеси в країні.

1.3. Роль державної служби зайнятості у реалізації політики зайнятості на регіональному рівні

У сучасних умовах трансформації ринку праці ключову роль у реалізації політики зайнятості відіграє державна служба зайнятості. Її діяльність забезпечує стабільне функціонування системи працевлаштування, знижує рівень безробіття та сприяє соціальній інтеграції населення. Особливо важливим є ефективне функціонування служби на регіональному рівні, де ринок праці має свої специфічні особливості. Регіональні підрозділи служби зайнятості виступають як посередники між працедавцями та шукачами роботи, враховуючи локальні економічні, демографічні та соціальні чинники. Успішна реалізація політики зайнятості залежить від здатності служби швидко адаптуватися до змін та впроваджувати нові підходи до обслуговування клієнтів. З огляду на зростання безробіття в окремих регіонах України, актуальним є аналіз механізмів, що використовуються для активізації зайнятості населення. Особливу увагу слід приділити інструментам професійного навчання, рекрутингу, індивідуального супроводу та співпраці з роботодавцями. Важливо також дослідити ефективність взаємодії регіональних служб із місцевими органами влади у сфері зайнятості. У цьому розділі розглядається функціональне навантаження державної служби зайнятості на регіональному рівні та її вплив на формування якісної політики зайнятості.

Сучасні соціально-економічні умови актуалізують виклики для стійкості та адаптивності національної системи соціального захисту. У відповідь на це виникає вимога переходу від пасивної моделі соціального захисту до проактивної, сервісно-орієнтованої системи. Якщо класичне правове трактування визначає соціальний захист як механізм перерозподілу ресурсів для компенсації соціальних ризиків (безробіття, втрата працездатності) [29, с. 8], то сучасна парадигма розширює це поняття до превенції соціального виключення та реінтеграції громадян в активне економічне життя, щонтральним об’єктом такої системи є клієнт (особа у складних обставинах), для якого розробляються індивідуалізовані «траєкторії» підтримки [71, с. 31–32].

Ця трансформація вимагає імплементації інструментів, характерних для New Public Management. Як зазначає Н. Савченко, ключовими є профілювання клієнтів, кейс-менеджмент та індивідуалізація послуг, що підвищує ефективність та результативність втручань [72, с. 94]. Успішне запровадження Антикризового регламенту роботи Державної служби зайнятості (ДСЗ) демонструє інституційну гнучкість та адаптивність — ключові компетенції сучасного державного органу. Готовність регіональних підрозділів до переходу від формального виконання нормативів до клієнтоорієнтованої співпраці свідчить про наявний потенціал для глибшої модернізації [72, с. 94–95].

Структура системи соціального захисту, що традиційно включає соціальне страхування, соціальну допомогу та соціальну справедливість, у сучасних умовах розглядається через призму інтегрованих послуг. Закон «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» [7] створює правову основу, проте ефективність системи визначається не лише наявністю фондів, а якістю адміністрування та надання послуг.

У цьому контексті ДСЗ еволюціонує від ролі пасивного посередника до активного архітектора та модератора екосистеми ринку праці. Дискусія щодо доцільності існування державних служб зайнятості, яка ведеться прихильниками ліберальних моделей (США, Велика Британія), стосується не

інституції як такої, а її ефективності. Досвід країн ЄС (Швейцарія, Данія, Норвегія), де мережа з 41 ДСЗ демонструє позитивний вплив на ринок праці при низьких витратах, підтверджує, що проблема полягає в застарілих методах роботи, а не в самому факті державного регулювання [87; 76, с. 4]. Світовий досвід та принципи Evidence-Based Policy доводять, що ефективна державна політика зайнятості повинна базуватися на науковому прогнозуванні, програмному підході та постійному аналізі даних [84, с. 152].

Впроваджена в ДСЗУ модель обслуговування є прямою відповіддю на ці тенденції. Інституційна реформа, що передбачає декомпозицію сервісного процесу та введення спеціалізованих ролей, є класичним прикладом функціональної оптимізації:

- *Реєстратор*: виконує функцію первинного сортування та збору даних.
- *Кар'єрний радник*: реалізує індивідуальний підхід (кейс-менеджмент).
- *Рекрутер та консультант роботодавця*: працюють за принципами B2B, підвищуючи якість послуг для бізнесу [63].

Ключові функції ДСЗУ також модернізуються:

1. *Сприяння працевлаштуванню*: перехід від кількісного показника працевлаштованих до якісного узгодження попиту та пропозиції на ринку праці.

2. *Матеріальна допомога по безробіттю*: розглядається як тимчасова «соціальна подушка безпеки», а не довгострокове рішення [61].

3. *Освітні та профорієнтаційні послуги*: з 2023 року визначені як пріоритетна стратегічна інвестиція в людський капітал, що відповідає глобальній концепції навчання впродовж життя (Lifelong Learning) і спрямовано на підвищення адаптивності робочої сили до структурних змін на ринку праці.

Представлена схема на Рис. 1.3 демонструє клієнтський шлях у системі надання послуг з працевлаштування, що є класичним інструментом бізнес-процес-менеджменту, адаптованим для публічного сектору.

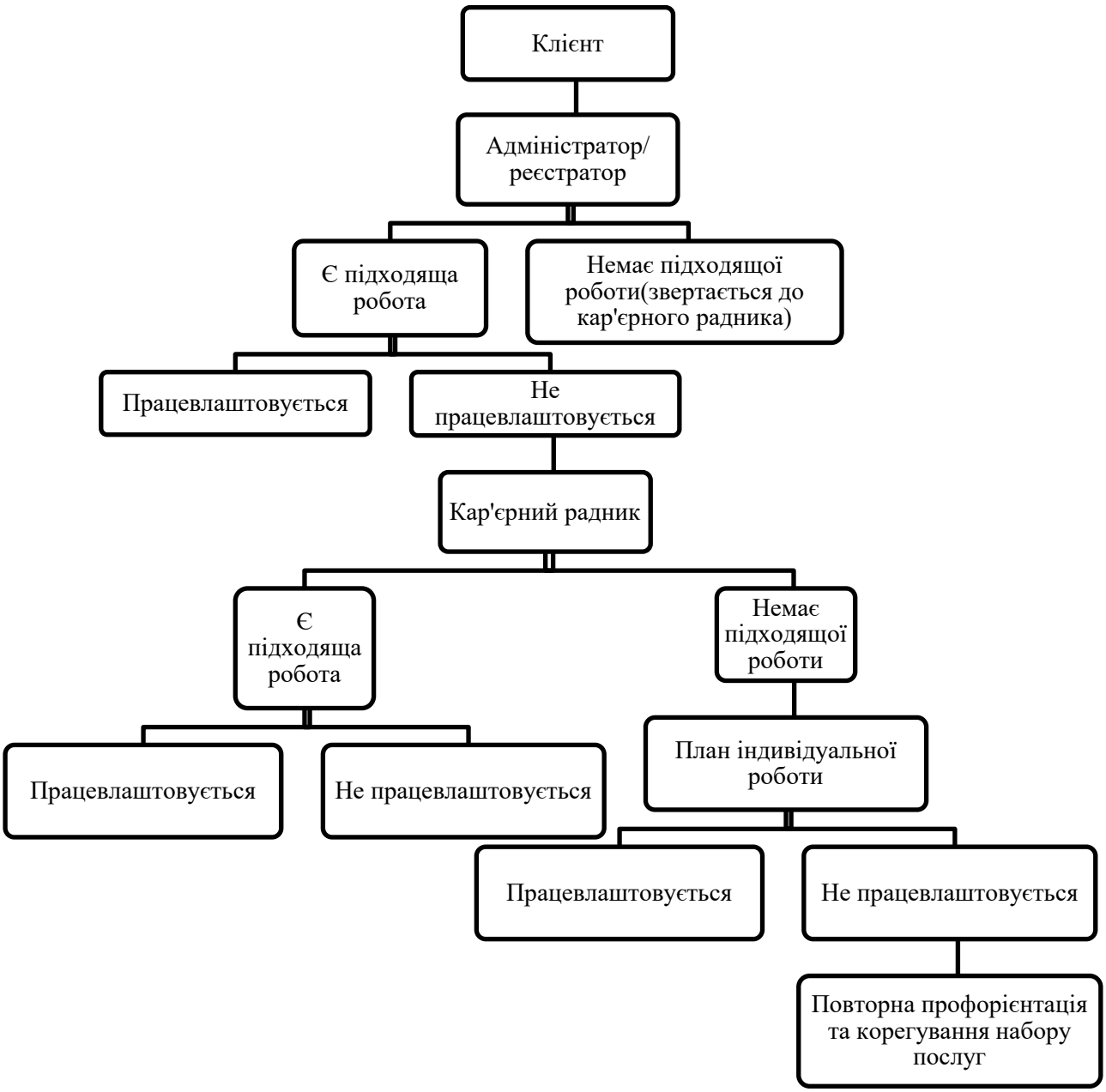


Рис 1.3. Модель надання послуг з працевлаштування шукачу роботи

В основі моделі лежить людиноцентричний підхід, де весь процес структурується навколо потреб та індивідуальної ситуації клієнта. Початковий етап за участі адміністратора/реєстратора виконує функцію «тріажу», дозволяючи оперативно працевлаштувати клієнтів з високим потенціалом і таким чином оптимізувати розподіл ресурсів служби. Перехід до кар'єрного

радника у разі відсутності швидкого рішення демонструє принцип функціональної спеціалізації, де складніші випадки передаються більш кваліфікованому фахівцю.

Розробка «Плану індивідуальної роботи» є центральним елементом, що втілює сучасні тенденції персоналізації послуг та відмову від уніфікованого підходу «one-size-fits-all». Імплементація цього плану передбачає елементи співпраці (co-production), де клієнт виступає не пасивним отримувачем, а активним учасником процесу власної реінтеграції на ринок праці. Наявність циклу «Не працевлаштовується». «Повторна профорієнтація» вказує на ітеративний, а не лінійний, характер процесу, що дозволяє коригувати стратегію на основі зворотного зв'язку [8]. Такий підхід відповідає принципам evidence-based-управління, оскільки невдалий результат стає даними для перегляду та вдосконалення набору послуг.

Схема демонструє перехід від реактивної моделі (швидкий підбір наявної роботи реєстратором) до проактивної стратегії (формування нової траєкторії кар'єрним радником). Чітка структуризація процесу на етапи з бінарними результатами («Працевлаштовується»/«Не працевлаштовується») створює об'єктивну основу для впровадження ключових показників ефективності (KPIs) для кожного етапу. В цілому, модель відображає прогресивну логіку надання публічних послуг, хоча її ефективність на практиці залежатиме від якості профілювання клієнтів та реальної варіативності індивідуальних планів.

Ключовим вектором діяльності Державної служби зайнятості (ДСЗ) є перехід від пасивної підтримки до реалізації активних політик на ринку праці (Active Labour Market Policies, ALMP). До таких політик належать організація громадських робіт, ваучерні системи для навчання, підтримка підприємництва та фінансові стимули для роботодавців. Проте аналіз бюджетної структури ДСЗ за 2022–2024 роки виявляє критичний структурний дисбаланс: близько 75% витрат спрямовується на пасивну матеріальну підтримку (виплати по безробіттю), тоді як на АПРП – лише близько 5%, щой показник разюче контрастує з практикою країн ЄС, де інвестиції в активізацію ринку праці

сягають 20–45%, що свідчить про стратегічний розрив між задекларованими цілями та реальним розподілом фінансових ресурсів.

У взаємодії з роботодавцями ДСЗ впроваджує клієнтоорієнтовану модель, що функціонує за принципами B2B (business-to-business). Ця модель передбачає проактивну комунікацію з новоствореними суб'єктами господарювання та персоналізований супровід (кейс-менеджмент) для постійних партнерів. Розвиток рекрутингової функції означає перехід від простого посередництва до надання HR-послуг з доданою вартістю, що підвищує цінність служби для бізнесу та якість узгодження попиту і пропозиції на ринку праці.

У сфері аналітики ДСЗ виконує функцію генератора даних для системи публічного управління (Evidence-Based Policy), публікуючи регулярні звіти та прогнози. Такі продукти є основою для прийняття рішень іншими державними органами та міжнародними партнерами (МОП, ПРООН). Водночас у сфері надання послуг спостерігається значний цифровий розрив: більшість сервісів залишаються аналоговими. Запуск освітнього порталу skills.dcz.gov.ua у 2024 році є важливим, але фрагментарним кроком. Відсутність комплексної цифрової трансформації стримує підвищення ефективності та доступності послуг, не дозволяючи створити єдину «безшовну» екосистему для всіх клієнтів [18; 40].

Діяльність ДСЗ все більше відповідає моделі мережевого врядування (Network Governance). Служба функціонує як центральний вузол у мережі, що об’єднує міністерства (соціальної політики), інші державні служби (Держпраці), фонди (ПФУ), органи місцевого самоврядування та громадський сектор. Формалізована співпраця через угоди та спільні плани дій є інструментом управління стейкхолдерами, що дозволяє реалізовувати комплексні проєкти. Такий підхід, що відповідає принципу «whole-of-government», є критично важливим для вирішення міжсекторальних проблем, як незадекларована праця, та для стратегічного планування розвитку людського капіталу на національному рівні.

Висновки до розділу 1

1. Отже, на підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що Державна служба зайнятості України виступає вагомим інституційним механізмом публічного управління, ефективне функціонування якого здатне сприяти стабільному економічному зростанню держави. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій Служба виконує низку надважливих завдань, зокрема реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення, сприяння інтеграції економічно активних громадян у ринок праці, кадрове забезпечення роботодавців, а також здійснення обліку та надання соціальних гарантій особам, які втратили роботу.

До пріоритетних напрямів діяльності ДСЗУ належать надання громадянам допомоги у працевлаштуванні, виплата матеріального забезпечення у разі безробіття, організація професійної орієнтації та навчання, реалізація активних програм підтримки зайнятості, аналітична та статистична обробка даних про ринок праці, а також обслуговування роботодавців у сфері підбору персоналу.

2. Аналіз функціонального спектра Служби дозволяє чітко окреслити пріоритети її подальшого розвитку: окремі напрями потребують нормативного удосконалення, інші — більш ретельного контролю з боку відповідних державних інституцій. Завдяки класифікації функцій можна визначити вектори стратегічного оновлення та оптимізації діяльності цього органу державного управління.

3. Державна служба зайнятості демонструє прагнення до модернізації підходів у сфері надання послуг з працевлаштування, орієнтуючись на практики, що відповідають європейським стандартам. Для підвищення ефективності виконання покладених на неї завдань, Служба активно співпрацює з центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, а також з підприємствами, установами та організаціями різних форм власності. Відповідно до чинного законодавства, зокрема законодавства у сфері зайнятості, ДСЗУ налагоджує взаємодію з

Міністерством соціальної політики України, Державною службою з питань праці, Пенсійним фондом України та іншими профільними структурами.

Сучасна модель функціонування Державної служби зайнятості базується на людиноцентричному та індивідуалізованому підході, що передбачає поетапне обслуговування клієнтів із розмежуванням функцій між реєстратором і кар'єрним радником. Вона спрямована на активізацію ринку праці через сучасні механізми персонального планування, кейс-менеджменту та інтеграцію принципів доказового управління (evidence-based policy), проте її практична ефективність обмежується диспропорційним розподілом бюджетних ресурсів на користь пасивної підтримки. В умовах переходу до мережевого врядування та розвитку цифрових інструментів ДСЗ послідовно модернізує свої функції, однак потребує системної цифрової трансформації для створення інтегрованої, клієнтоорієнтованої екосистеми державних послуг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1. Аналіз діяльності та діючих програм регіональних служб зайнятості у підтримці зайнятості та соціальній інтеграції в умовах війни

Регіональні служби зайнятості функціонують як ключові провайдери державної політики у сфері зайнятості, виконуючи роль модераторів на локальних ринках праці. Їхня діяльність базується на дуальному мандаті, що передбачає одночасну роботу з двома основними групами клієнтів: громадянами, які шукають роботу, та роботодавцями. Для громадян служба забезпечує базову соціальну функцію через реєстрацію та надання матеріальної допомоги по безробіттю.

Водночас, відповідно до сучасних тенденцій, акцент зміщується на активні політики, що починаються з кар'єрного консультування та індивідуального профілювання клієнтів для визначення оптимальної траєкторії працевлаштування. Одним із пріоритетних інструментів підвищення конкурентоспроможності є інвестування в людський капітал через професійне навчання, перекваліфікацію та видачу ваучерів на освіту. Служба також стимулює підприємницьку активність, надаючи мікрогранти на започаткування власної справи. Окремим напрямом є організація тимчасової зайнятості через суспільно корисні роботи, зокрема в рамках проєкту «Армія відновлення». Цифровізація послуг реалізується через освітні портали та можливість електронної реєстрації, що розширює доступність сервісів.

У роботі з роботодавцями регіональні служби переходять від пасивного отримання вакансій до проактивних B2B-послуг, функціонуючи як зовнішні рекрутингові агенції. Ключовим інструментом стимулювання є надання фінансових компенсацій за створення нових робочих місць та працевлаштування представників уразливих категорій населення, таких як ВПО, ветерани чи особи з інвалідністю. Проактивна взаємодія включає інформаційну підтримку, проведення ярмарків вакансій та персоналізовані консультації. Впровадження інституту консультанта роботодавця дозволяє надавати комплексний супровід, орієнтований

на специфічні потреби бізнесу. Використання сучасних HR-технологій спрямоване на підвищення якості підбору персоналу.

На системному рівні служби виконують важливу аналітичну функцію, збираючи, обробляючи та публікуючи статистику ринку праці, що є основою для прийняття управлінських рішень на регіональному рівні. Вони діють за моделлю мережевого врядування, тісно співпрацюючи з місцевими адміністраціями, об'єднаними територіальними громадами, освітніми закладами та громадськими організаціями. Інформаційно-роз'яснювальна робота через семінари, вебінари та медіа-кампанії підвищує обізнаність про наявні можливості. Особлива увага приділяється інтеграції соціально незахищених груп, що підкреслює соціальну місію служби.

Таким чином, сучасна регіональна служба зайнятості еволюціонує від бюрократичної установи з виплати допомоги до динамічного сервісного центру. Вона стає багатофункціональною платформою, що поєднує соціальний захист, розвиток людського капіталу та стимулювання економічної активності в регіоні. Наприклад, у 2023 році діяльність Державної служби зайнятості України зазнала значних трансформацій, що полягали в автоматизації основних процесів, розширенні спектра послуг та впровадженні інноваційних підходів до обслуговування населення. Завдяки цим реформам понад 660 тисяч громадян скористалися послугами служби, а майже 300 тисяч безробітних успішно знайшли нове місце праці. У 2024 році кількість осіб, яким було надано соціальні послуги, склала понад пів мільйона. Значну увагу було зосереджено на професійному навчанні: 33 тисячі безробітних пройшли навчальні програми, з них 19 тисяч — у Центрах професійно-технічної освіти служби. Крім того, 18 тисяч громадян скористалися можливістю пройти навчання за ваучерами, здобуваючи знання в затребуваних сферах, таких як охорона здоров’я, будівництво, соціальна робота, а також опановуючи популярні професії, зокрема кухаря, водія, електромонтера та кондитера.

Активною залишалася робота з роботодавцями: у 2023 році в межах компенсаційних програм було працевлаштовано 20 тисяч осіб, а у 2024 році — ще

12 тисяч. Помітну частку серед них становили внутрішньо переміщені особи, яким держава компенсувала витрати роботодавців на оплату праці. Водночас важливим напрямом стало стимулювання підприємництва: 10 тисяч українців отримали позитивне рішення щодо надання мікрогрантів для відкриття чи розвитку бізнесу, серед них — понад дві сотні ветеранів та їхніх родин. Значну роль у залученні громадян до активної трудової діяльності відіграла державна ініціатива «Армія відновлення», у межах якої понад 70 тисяч безробітних були залучені до суспільно корисних робіт: відбудови об’єктів інфраструктури, фасування гуманітарної допомоги та ремонту пошкодженого житла.

Адаптація Служби зайнятості до умов воєнного стану продемонструвала її гнучкість і спроможність ефективно реагувати на нові виклики. Ключовими пріоритетами діяльності залишаються: цифровізація сервісів, впровадження активних програм сприяння зайнятості, підтримка ветеранської інтеграції та розвиток малого бізнесу. У межах проєкту єРобота держава надає гранти на започаткування та розвиток підприємництва, сприяючи зростанню самозайнятості та зміцненню економічної стабільності регіонів. Для підтримки ветеранів війни організовуються короткострокові курси підвищення кваліфікації, що допомагає їм адаптуватися до мирного життя та знайти роботу за спеціальностями, затребуваними на сучасному ринку праці.

Водночас цифрова трансформація Служби дозволяє громадянам через офіційний сайт та мобільні додатки самостійно реєструватися, отримувати консультації та навчатися, що істотно скорочує час на обслуговування та зменшує адміністративне навантаження. У відповідності до Стратегії розвитку Державної служби зайнятості на 2021–2024 роки, відомство має трансформуватися в сучасну цифрову платформу, що об'єднує технології з розвитком людського потенціалу, забезпечуючи швидке працевлаштування та якісну взаємодію з роботодавцями.

Окремо слід відзначити програму мікрогрантів «Власна справа», що дозволяє безробітним розпочати власну підприємницьку діяльність або масштабувати вже існуючий бізнес. Попри позитивні результати, програма стикається з низкою труднощів. Найбільш поширеними з них є складність

підготовки повного пакету документів, зокрема детального бізнес-плану з фінансовим прогнозом на три роки, а також проходження співбесіди та перевірки кредитної історії. Такі бар'єри можуть ускладнювати доступ до участі у програмі для осіб без попереднього підприємницького досвіду.

Загалом, діяльність Державної служби зайнятості у 2023–2024 роках демонструє послідовну адаптацію до умов воєнного часу, орієнтацію на потреби громадян і роботодавців, а також активну участь у процесах соціально-економічного відновлення країни. Інтеграція цифрових рішень, підтримка самозайнятості та сприяння професійній адаптації різних соціальних груп свідчать про стратегічний розвиток служби як інструмента державної політики зайнятості.

Аналіз охоплює період екстремальних умов, спричинених повномасштабним вторгненням, що докорінно змінило структуру ринку праці. Показники відображають зареєстрований ринок праці та можуть відрізнятися від загальних показників, розрахованих за методологією Міжнародної організації праці. Дані за 2024 рік є попередніми та відображають ситуацію за перші місяці року, що унеможливлює пряме порівняння річних підсумків.

Таблиця 1.1

Аналіз основних показників роботи Регіональних служб зайнятості за 2022 – 2024 роки

Показник	*2022 рік*	*2023 рік*	*2024 рік (станом на 1 травня)*
Кількість зареєстрованих безробітних (на кінець року)	288,7 тис.	108,7 тис.	99,6 тис.
Кількість вакансій, поданих до ДСЗ (на кінець року)	42,9 тис.	54,1 тис.	41,5 тис.
Навантаження на 1 вільне робоче місце (осіб)	7	2	2
Працевлаштовано за сприяння ДСЗ (за рік)	377,2 тис.	240,6 тис.	79,2 тис. (за січень-квітень)
Залучено до громадських робіт («Армія відновлення»)	~ 6,5 тис.	61,7 тис.	18,3 тис. (за січень-квітень)
Видано ваучерів на навчання	2,2 тис.	17,9 тис.	8,2 тис. (за січень-квітень)
Отримали мікрогрант на власну справу («єРобота»)	3,3 тис.	10,2 тис.	5,1 тис. (за січень-квітень)

Джерело: розроблено авторкою на основі звітних даних [25]

У 2022 році в Україні спостерігалося шокове зростання зареєстрованого безробіття та одночасний колапс ринку вакансій, що призвело до пікового навантаження на одне робоче місце. Починаючи з 2023 року, ситуація поступово стабілізувалася: кількість зареєстрованих безробітних зменшувалась завдяки поєднанню кількох факторів – частковій адаптації економіки, міграційним процесам, мобілізації, а також посиленню вимог до реєстрації. У той же час ринок вакансій демонстрував повільне, але стабільне відновлення, що свідчить про поступове пристосування бізнесу до нових умов.

Найвища кількість працевлаштованих була зафіксована у 2022 році, попри дефіцит вакансій, що пояснюється високою плинністю кадрів у перші місяці повномасштабного вторгнення та активним пошуком будь-якої роботи з боку громадян. У 2023 році цей показник стабілізувався на нижчому рівні, що свідчить про структурні зміни на ринку праці, зокрема про зменшення кількості легкодоступних робочих місць і поглиблення кваліфікаційно-професійних дисбалансів.

Аналіз ефективності активних програм зайнятості свідчить про стратегічний зсув у підході державної служби зайнятості – від пасивного забезпечення допомоги до активної інтеграції громадян у ринок праці. Основні програми демонструють стрімке зростання ефективності. Так, програма громадських робіт «Армія відновлення» у 2023 році стала масовим інструментом тимчасового працевлаштування та підтримки доходу, залучивши майже вдесятеро більше учасників, ніж у попередньому році. Видача ваучерів на навчання зросла у вісім разів, що свідчить про актуальність програм перепідготовки для подолання структурного безробіття. Крім того, кількість мікрогрантів на створення власної справи в межах ініціативи «єРобота» зросла утричі, що вказує на ефективність стимулювання підприємницької активності як шляху до самозайнятості та створення нових робочих місць.

Відтак, діяльність регіональних служб зайнятості у 2022–2024 роках характеризувалася переходом від кризового реагування до впровадження стратегічних інструментів розвитку ринку праці. Державна служба зайнятості

трансформується з установи, що переважно адмініструє виплати по безробіттю, у сучасний багатофункціональний центр розвитку людського капіталу, який активно підтримує економічну активність. В умовах демографічних викликів і потреб відновлення країни масштабування активних програм, особливо у сфері перенавчання та підтримки малого бізнесу, має залишатися ключовим пріоритетом діяльності служби зайнятості.

У Таблиці 1.2 наведено дані про надання послуг Київською обласною службою зайнятості внутрішньо переміщеним особам (ВПО) за період січень-травень 2025 року, а також станом на 1 червня 2025 року, і сьогодні 15 червня 2025 року.

Таблиця 1.2

Аналіз основних показників роботи Регіональних служб зайнятості за 2022 – 2024 роки

Філія	*Отримували послуги, осіб*	*З них, мали статус безробітного, осіб*	*Працевлаштовано, осіб*	*З них:*		*Проходили професійне навчання, осіб*	*Отримали ваучер на навчання, осіб*	*Брали участь у громадських та інших роботах тимчасового характеру, осіб*	*Станом на 01.06.2025*	
				Працевлаштовано безробітних з компенсацією роботодавцю (ст. 241 ЗУ)	*Працевлаштовано з компенсацією під час воєнного стану (постанова КМУ № 331)*				*Отримували послуги, осіб*	*З них, мали статус безробітного, осіб*
Всього по Київській області	2 102	1 312	794	12	354	83	65	2	871	564
Вишгородська філія	146	79	87	1	22	9	2	0	56	32
Бучанська філія	733	367	220	2	128	16	7	0	291	148
Обухівська філія	249	193	104	5	34	16	10	0	95	76
Білоцерківська філія	292	178	141	1	68	12	13	0	131	89
Бориспільська філія	256	154	77	1	28	16	9	0	120	65
Броварська філія	241	202	77	2	26	6	10	2	103	93
Фастівська філія	185	139	88	0	48	8	14	0	75	61

Джерело: розроблено авторкою на основі звітних даних [25]

Київська обласна служба зайнятості надала послуги 2 102 внутрішньо переміщеним особам у січні-травні 2025 року, з яких 1 312 мали статус

безробітного, а 794 були працевлаштовані, переважно завдяки програмі компенсації витрат на оплату праці під час воєнного стану. Станом на 1 червня 2025 року 871 ВПО продовжували отримувати послуги, з них 564 залишалися безробітними, що свідчить про тривалі виклики у забезпеченні повної зайнятості для цієї групи. Бучанська філія обслужила найбільшу кількість ВПО (733), тоді як Білоцерківська філія досягла найвищого показника працевлаштування (141), хоча в деяких даних філій, наприклад Вишгородської, є невідповідності, які можуть вказувати на помилки у звітності. Крім того, лише 83 особи пройшли професійне навчання, а 2 брали участь у тимчасових роботах, що підкреслює недостатнє використання цих ресурсів для покращення перспектив зайнятості ВПО.

таблиця з даними про надання послуг Київською обласною службою зайнятості учасникам бойових дій за січень-травень 2025 року, а також станом на 1 червня 2025 року, є найактуальнішою на цей момент. Дані за період після 1 червня ще не доступні, тому таблиця представлена без змін як підсумок діяльності за вказаний період.

Таблиця 1.3

Надання послуг київською обласною службою зайнятості учасникам бойових дій у січні-травні 2025 року

Філія	*Отримували послуги, осіб*	*З них, мали статус безробітного, осіб*	*Працевлаштовано, осіб*	*Отримали ваучери на навчання, осіб*	*Проходили професійне навчання, осіб*	*Брали участь у громадських та інших роботах тимчасового характеру, осіб*	*Станом на 01.06.2025*	
							Отримували послуги, осіб	*З них, мали статус безробітного, осіб*
Всього по Київській області	558	492	110	19	21	0	234	210
Вишгородська філія	37	30	12	0	2	0	14	11
Бучанська філія	145	134	20	7	1	0	69	66
Обухівська філія	66	61	17	0	9	0	24	22
Білоцерківська філія	130	119	33	5	3	0	55	51
Бориспільська філія	98	78	15	6	3	0	38	30
Броварська філія	49	39	8	1	1	0	18	15

Джерело: розроблено авторкою на основі звітних даних [25]

Протягом січня-травня 2025 року Київська обласна служба зайнятості надала послуги 558 учасникам бойових дій, з яких 492 мали статус безробітного, а 110 були працевлаштовані, що свідчить про активні зусилля з інтеграції ветеранів на ринок праці. Використання ваучерів на навчання та проходження професійного навчання було обмеженим: лише 19 осіб отримали ваучери, а 21 пройшли професійне навчання, що вказує на потенційні можливості для розширення освітніх програм. Жоден з учасників не брав участі у громадських та інших роботах тимчасового характеру, що може свідчити про недостатню популяризацію або доступність таких ініціатив. Станом на 1 червня 2025 року 234 учасники бойових дій продовжували отримувати послуги, з яких 210 залишалися безробітними, що підкреслює потребу в подальшій підтримці та зусиллях для забезпечення їхньої зайнятості.

Сьогодні Державна служба зайнятості виконує низку важливих функцій, спрямованих на підтримку військових ветеранів війни 2022 року. Зокрема, для цієї категорії громадян передбачено пріоритетний статус при реєстрації як безробітних. Ветеранам надаються персоналізовані консультації щодо вибору професій та орієнтації на ринку праці з урахуванням їхніх навичок та досвіду. Служба здійснює оцінку професійної придатності та, за потреби, організовує професійне навчання або перенавчання. Для кожного ветерана розробляється індивідуальний план працевлаштування з чітко визначеними етапами та строками. Активно здійснюється пошук вакансій у співпраці з роботодавцями, які готові забезпечити робочі місця для колишніх військових. З метою стимулювання роботодавців ДСЗ пропонує механізми компенсації витрат на оплату праці та інші пільгові умови. Ветерани також отримують допомогу у підготовці заявок на гранти, мікрокредити або в реалізації проектів самозайнятості. ДСЗ забезпечує доступ до психологічної та соціальної підтримки в межах програм реінтеграції. Через інформаційні платформи ветерани можуть брати участь у семінарах, тренінгах і вебінарах з розвитку кар’єри. Для підвищення конкурентоспроможності на ринку праці

організовуються стажування, практики та оплачувані випробувальні періоди. Служба також здійснює моніторинг ефективності працевлаштування ветеранів і коригує підходи відповідно до результатів. Окрім того, ДСЗ активно співпрацює з органами місцевого самоврядування, волонтерськими організаціями та бізнесом задля створення умов для успішної соціально-економічної адаптації військових.

Отже, діяльність Державної служби зайнятості відіграє ключову роль у відновленні гідного життя та професійної реалізації ветеранів. Інтеграція колишніх військових у мирне життя — це важливий крок до стійкого розвитку українського суспільства.

2.2. Загальна характеристика та роль Обухівського міськрайонного центру зайнятості у системі публічного управління та самоврядування

Об’єктом розгляду даного дослідження є Обухівська міськрайонна філія Київського обласного центру зайнятості (далі – Філія). За своєю правовою природою Філія є відокремленим структурним підрозділом обласного центру зайнятості та не має статусу юридичної особи, окремого балансу чи банківських рахунків.

Обухівський міськрайонний центр зайнятості (код ЄДРПОУ 22200544) — державна установа, заснована 16 квітня 1991 року, що здійснює діяльність у сфері обов’язкового соціального страхування, зокрема зайнятості населення Юридична адреса: м. Обухів, вул. Володимира Чаплінського, 3-Б

ОМЦЗ є філією Київського обласного центру зайнятості та виконує завдання, визначені Законом України «Про зайнятість населення» і «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» obukhiv.golos.net.ua.

Діяльність Філії регламентується Конституцією України, Законами України «Про зайнятість населення» та «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», а також нормативно-правовими

актами вищих органів влади та внутрішніми розпорядчими документами Державного та Київського обласного центрів зайнятості. Фінансування її діяльності здійснюється централізовано за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття.

Вона функціонує як базовий центр зайнятості на території Обухівської міської територіальної громади, виконуючи делеговані повноваження в межах єдиної управлінської вертикалі.

У сичтемі публічного адміністрування центр зайнятості займає проміжну ланку між центральними органами влади (Міністерством соціальної політики, Державною службою зайнятості) та органами місцевого самоврядування. Він реалізує державну політику працевлаштування на обласному та районному рівнях.

ОМЦЗ координує взаємодію з районною держадміністрацією, місцевою радою, управліннями соціального захисту та підприємствами для реалізації програм зайнятості й інтеграції у місцеві стратегії розвитку obukhiv.golos.net.ua.

3. Основні функції та завдання

- Реєстрація безробітних осіб, надання допомоги по безробіттю та консультацій .
- Оцінка професійних компетентностей клієнтів, формування індивідуальних планів працевлаштування (складання ролей із чіткими заходами й термінами) .
- Організація професійного навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації. Видача ваучерів на навчання — за партійним контрактом obcity.gov.ua.
- Посередництво між роботодавцями і шукачами роботи: інформування про актуальні вакансії, організація співбесід, ярмарків вакансій .
- Стимулювання роботодавців шляхом компенсацій (за працевлаштування певних категорій населення) відповідно до законодавства.

•Адміністрування державних програм підтримки зайнятості: ваучери, субсидії для започаткування бізнесу, гранти.

•Забезпечення доступу до соціальних і психологічних послуг: підтримка у відновленні документів, юридичні консультації, психологічна допомога facebook.com.

•Моніторинг ефективності працевлаштування, аналіз результатів, внесення коригувань до стратегій діяльності згідно місцевих завдань.

•Участь у розробці місцевих програм зайнятості (наприклад, програма зайнятості населення Обухівської міської ради на 2018–2020 роки)

• Взаємодія із системою місцевого самоврядування

2. Функціональне призначення та ключові послуги

Основне функціональне призначення Філії – реалізація державної політики у сфері зайнятості та соціального захисту від безробіття на місцевому рівні. Діяльність побудована на безоплатному наданні послуг двом ключовим групам клієнтів: шукачам роботи та роботодавцям.

Основні групи послуг включають:

Для шукачів роботи:

• Сприяння працевлаштуванню: підбір вакансій з урахуванням кваліфікації та досвіду, організація взаємодії з роботодавцями.

• Кар'єрне консультування: надання послуг з професійної орієнтації для вибору або зміни професії, планування кар'єрного шляху.

• Професійний розвиток: організація професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації відповідно до потреб ринку праці.

• Підтримка підприємництва: надання фінансової допомоги (гранту) для започаткування власної справи.

• Соціальна підтримка: призначення та виплата матеріального забезпечення на випадок безробіття згідно з чинним законодавством.

Для роботодавців (B2B-послуги):

• Рекрутинг: допомога в укомплектуванні вакансій шляхом підбору кваліфікованих кандидатів із бази даних служби.

- Фінансові стимули: надання компенсацій та інших видів фінансового заохочення за створення нових робочих місць та працевлаштування представників соціально вразливих груп.
- Організація навчання: проведення професійного навчання безробітних на замовлення конкретного роботодавця.

Активні політики ринку праці: залучення безробітних до участі у громадських та інших тимчасових оплачуваних роботах для підтримки їх професійної активності.

ОМЦЗ тісно взаємодіє з Обухівською міською радою та її виконавчими органами, беручи участь у виконанні місцевих програм зайнятості, що мають юридичну чинність. Наприклад, рішення міськради №-33-VII від 22 березня 2018 року затверджує Програму зайнятості населення на 2018–2020 роки, де передбачено реалізацію заходів через міськрайонний центр зайнятості .

Через працевлаштування різних категорій населення (безробітні, малозабезпечені, учасники АТО/ООС, інваліди) центр сприяє зниженню соціального тиску, поліпшенню добробуту громадян, стимулює розвиток малого бізнесу та територіальної економіки.

Публічна звітність і моніторинг забезпечують прозорість витрат і ефективності надання допомоги, що підвищує довіру громадян до публічних інституцій.

Обухівський міськрайонний центр зайнятості виконує комплексну роль у системі публічного управління, забезпечуючи реалізацію державних та місцевих політик зайнятості, професійної адаптації, соціальної підтримки й інтеграції населення. Його діяльність слугує основою для сталого розвитку громади, підтримки соціальної згуртованості та економічного зростання.

3. Організаційно-управлінська структура

Управління Філією здійснює директор, який призначається на посаду за результатами конкурсного відбору терміном до трьох років. Призначення погоджується з головою відповідної місцевої державної адміністрації, що забезпечує координацію дій з органами місцевої влади. Директор несе

персональну відповідальність за ефективність роботи підрозділу, цільове використання бюджетних коштів та дотримання законодавства.

Директор уповноважений представляти інтереси Філії, укладати договори в межах компетенції та видавати організаційно-розпорядчі акти. Акти є обов'язковими для виконання працівниками Філії, однак можуть бути скасовані директором Київського обласного центру зайнятості у разі їх невідповідності законодавству, що підкреслює централізований характер контролю в системі.

Сталий економічний розвиток міста Обухів значною мірою визначається результативністю виробничої діяльності підприємств, що функціонують на його території. Основу промислового потенціалу міста становлять підприємства, які працюють у таких галузях, як целюлозно-паперова промисловість, хімічне виробництво, виготовлення будівельних матеріалів, технічне обслуговування та монтаж обладнання, а також переробка молочної та сільськогосподарської сировини.

Промислова інфраструктура Обухова включає 23 ключові виробничі підприємства, що забезпечують випуск широкого спектра продукції.

Зайнятість населення є не лише соціально-економічним явищем, а й об’єктом постійної уваги з боку державної політики. У цьому контексті служба зайнятості виконує важливі функції, зокрема щодо надання соціальних послуг громадянам, регулювання процесів на ринку праці, запобігання масовому безробіттю, а також забезпечення додаткових гарантій для осіб, які мають обмежені можливості конкурувати на ринку праці на рівних умовах.

Упродовж 2024 року ринок праці функціонував в умовах впливу низки негативних чинників, серед яких основним слід виокремити кризу, спричинену пандемічною ситуацією в державі, що спричинило значні зміни в життєвих планах великої кількості громадян та призвело до порушень у функціонуванні національної економіки, що, у свою чергу, обумовило загострення проблеми безробіття.

У результаті зазначених процесів було зафіксовано тенденцію до скорочення економічно активного населення та одночасного зростання рівня безробіття.

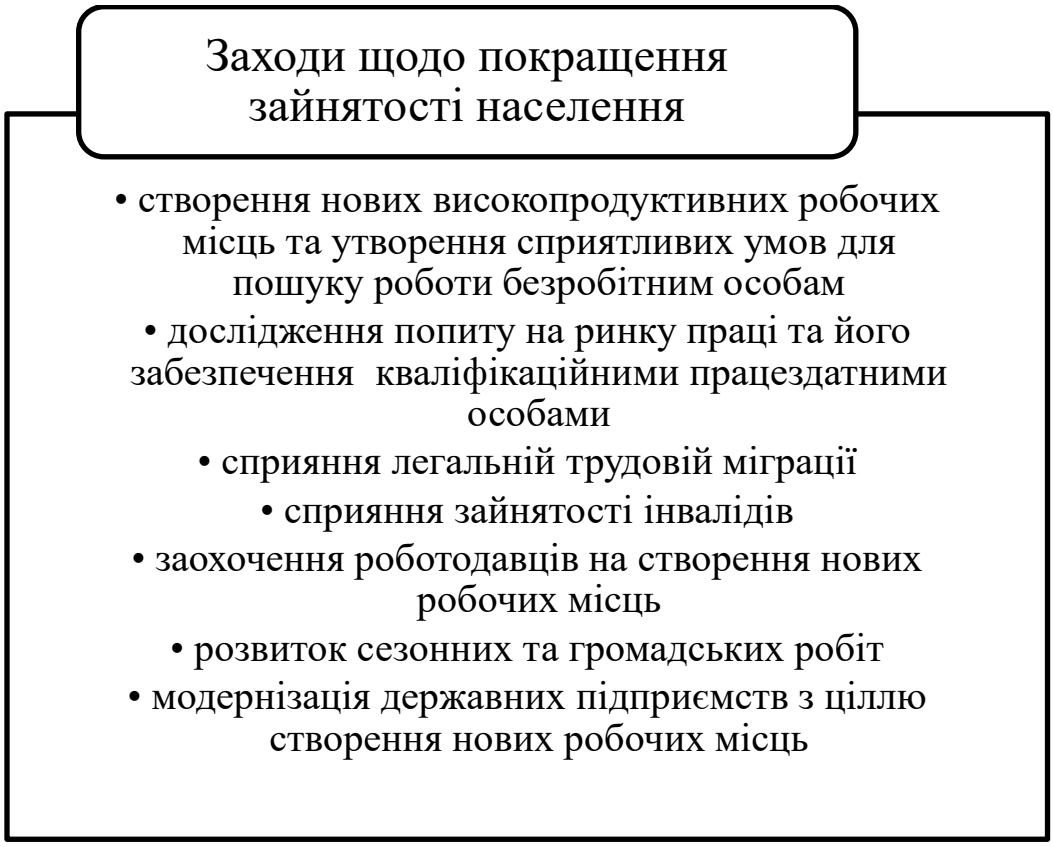


Рис. 2.1. Заходи забезпечення зайнятості населення [9]

Запровадження комплексних і системно спрямованих заходів, спрямованих на регулювання ринку праці в Обухівському районі Київської області, сприяє створенню необхідних передумов для повноцінної реалізації громадянами їхнього конституційного права на працю. Явище безробіття слід розглядати не лише як економічну проблему, а й як серйозний соціальний виклик, особливо з огляду на сучасні реалії, що склалися після запровадження воєнного стану в Україні у 2022 році. Соціальні наслідки безробіття мають особливо значущу вагу для суспільного розвитку, оскільки вони впливають на рівень життя населення, соціальну стабільність і демографічну ситуацію.

Факт наявності безробітних у районі є свідченням неефективного або неповного використання наявного трудового потенціалу. Зростання рівня безробіття, особливо в умовах воєнного часу, супроводжується зниженням рівня життя населення, посиленням соціальної напруженості, а також

спричиняє значні економічні, демографічні та соціальні втрати для держави. Водночас безробіття може мати певні позитивні аспекти, такі як створення резерву робочої сили для структурної перебудови економіки чи стимулювання конкуренції між працівниками, однак негативні наслідки суттєво переважають ці ефекти.

Таблиця 2.4

Негативні наслідки безробіття

Соціальні	*Економічні*
• Посилення соціальної напруженості. • Зниження трудової активності. • Загострення криміногенної ситуації. • Зростання кількості захворювань через стрес. • Збільшення соціальної диференціації.	• Знецінювання результатів навчання. • Скорочення виробництва. • Витрати на допомогу безробітним. • Втрата кваліфікації. • Зниження життєвого рівня. • Недовироблення національного доходу. • Зменшення податкових надходжень.

Негативні наслідки безробіття мають більш значний вплив на суспільство та економіку, ніж потенційні позитивні ефекти. У контексті Обухівського району ці проблеми загострилися через зовнішні фактори, такі як воєнний стан, який вплинув на ринок праці, зокрема через міграцію населення та зміну економічних пріоритетів.

Таблиця 2.5

Позитивні наслідки безробіття

Соціальні	*Економічні*
• Створення резерву робочої сили для структурної перебудови економіки. • Конкуренція між працівниками як стимул до розвитку здібностей до праці. • Перерва в зайнятості для перенавчання та підвищення рівня освіти.	• Підвищення соціальної цінності робочого місця. • Збільшення особистого вільного часу. • Зростання свободи вибору місця роботи. • Стимулювання зростання інтенсивності та продуктивності праці.

З метою мінімізації негативного впливу безробіття в Обухівському районі впроваджуються державні регуляторні заходи, спрямовані на зниження його рівня та зменшення соціальної напруги.

Одним із ключових інструментів стала **Програма зайнятості населення міста Обухова на 2023–2025 роки**, розроблена Обухівським міськрайонним центром зайнятості, що визначає пріоритетні напрями реалізації державної політики у сфері зайнятості на місцевому рівні, орієнтуючись на забезпечення продуктивної та добровільно обраної зайнятості. Програма передбачає:

- Надання безоплатних соціальних послуг.
- Сприяння працевлаштуванню через підтримку самозайнятості.
- Розвиток підприємницької активності серед населення.

Фінансування заходів здійснюється за рахунок місцевих бюджетів, коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю та інших джерел, дозволених законодавством. Оцінка ефективності проводиться за показниками охоплення активними програмами сприяння зайнятості, зокрема для осіб із додатковими гарантіями у працевлаштуванні, та за динамікою скорочення тривалості безробіття.

Аналіз основних показників роботи ДСЗ в Обухівському районі (2022–2024 роки) [25]:

- *Звернення за соціальними послугами***:** У 2023 році кількість звернень зросла на 9,1% (з 2230 до 2433 осіб), але у 2024 році зменшилася на 0,9% (до 2411 осіб).
- *Загальна кількість на обліку***:** Зростання на 6,8% у 2023 році (з 2676 до 2859 осіб) та на 4,1% у 2024 році (до 2977 осіб).
- *Жінки***:** Кількість жінок на обліку зросла на 5,7% у 2023 році (з 1312 до 1388) і на 12,3% у 2024 році (до 1559).
- *Молодь до 35 років***:** Зменшення на 0,9% у 2023 році (з 1224 до 1214) і на 4,6% у 2024 році (до 1159).

- *Статус безробітного*: У 2023 році кількість осіб зі статусом безробітного скоротилася на 3,7% (з 382 до 368), але у 2024 році різко зросла на 76% (до 648).
- *Допомога по безробіттю*: Скорочення на 5,3% у 2023 році (з 324 до 307), але зростання на 96% у 2024 році (до 602).
- *Працевлаштування*: Зростання на 6,4% у 2023 році (з 1524 до 1622), але значне падіння на 29,7% у 2024 році (до 1140).

Дані свідчать про неоднозначну динаміку: у 2023 році спостерігалося покращення показників працевлаштування, але у 2024 році ситуація погіршилася, зокрема через зниження кількості працевлаштованих осіб, що може бути пов'язано з впливом воєнного стану, який посилив економічні виклики та ускладнив створення нових робочих місць.

Запровадження воєнного стану у 2022 році суттєво вплинуло на ринок праці в Україні, зокрема в Обухівському районі. Хоча регіон не зазнав прямих бойових дій, він відчув наслідки через:

- Прибуття внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що потребували працевлаштування та соціальної підтримки.
- Зміни в економічних пріоритетах, зокрема скорочення інвестицій у певні сектори.
- Зростання попиту на гнучкі форми зайнятості, такі як віддалена робота.

У 2025 році, враховуючи дату 15 червня, можна припустити, що воєнний стан зберігає свій вплив, хоча поступове відновлення економіки може сприяти стабілізації ринку праці. Сучасні тенденції, такі як діджиталізація, розвиток зеленої економіки та підтримка малого підприємництва, стають ключовими факторами для створення нових робочих місць.

Політика зайнятості в Обухівському районі Київської області формується в контексті загальнодержавних стратегій, спрямованих на забезпечення повної, продуктивної та вільно обраної зайнятості, а також зменшення рівня безробіття. Основними нормативними документами, що регулюють ці процеси, є Закон України «Про зайнятість населення» та відповідні постанови Кабінету

Міністрів України, які визначають пріоритети й механізми реалізації політики зайнятості. У районі активно застосовуються як активні, так і пасивні заходи регулювання ринку праці. Активна політика включає програми професійної підготовки, перепідготовки та консультування з питань працевлаштування, що реалізуються через Обухівський міськрайонний центр зайнятості. Пасивна політика передбачає соціальний захист безробітних, зокрема виплати допомоги по безробіттю, що особливо актуально для вразливих груп населення, таких як особи передпенсійного віку.

У районі впроваджуються заходи, спрямовані на стимулювання створення нових робочих місць, зокрема через підтримку малого та середнього підприємництва. Наприклад, програми сприяння самозайнятості населення шляхом стимулювання відкриття власного бізнесу є важливим інструментом підвищення зайнятості. Обухівський район, маючи розвинений аграрний сектор, активно використовує потенціал сільськогосподарських кооперативів для створення робочих місць у сільській місцевості. Крім того, місцева влада сприяє розвитку аграрного туризму та кластерів народних художніх промислів, що сприяє диверсифікації економічної активності.

Для аналізу ефективності політики зайнятості в районі застосовуються економіко-статистичні методи, такі як порівняльний аналіз, трендовий аналіз та індексний аналіз. Такі методи дозволяють оцінити динаміку зайнятості, рівень безробіття та плинність кадрів. Зокрема, за даними Державної служби зайнятості, у 2016–2018 роках в Україні спостерігалося зростання економічно активного населення, що позитивно вплинуло на ринок праці в Обухівському районі. Проте рівень зайнятості у 2018 році не досяг показників 2014 року через економічні та соціальні виклики, спричинені зовнішніми факторами, такими як воєнний конфлікт.

Основними формами реалізації політики зайнятості в районі є співпраця між місцевими органами влади, центром зайнятості та роботодавцями. Соціальний діалог відіграє ключову роль у формуванні ефективних підходів до регулювання ринку праці. Наприклад, місцева влада координує діяльність зі

створення робочих місць у пріоритетних галузях економіки, таких як аграрний сектор та переробна промисловість. Важливим аспектом є впровадження гнучких режимів праці, що сприяє залученню різних категорій населення, включаючи молодь та осіб з обмеженою конкурентоспроможністю.

Результати реалізації політики зайнятості в Обухівському районі мають як позитивні, так і проблемні аспекти. З одного боку, за останні роки вдалося знизити рівень зареєстрованого безробіття завдяки активним програмам працевлаштування. З іншого боку, довготривале безробіття залишається викликом, особливо для осіб передпенсійного віку та жителів сільської місцевості. Аналіз показує, що ефективність програм зайнятості обмежується недостатнім фінансуванням та формальним характером деяких ініціатив. Наприклад, реалізація Концепції розвитку трудового потенціалу в Україні часто не приносить очікуваних результатів через брак координації між центральними та місцевими органами влади.

Серед ключових підходів до вдосконалення політики зайнятості в районі можна виділити посилення моніторингу трудового потенціалу та прогнозування потреб ринку праці. Важливим є також підвищення конкурентоспроможності робочої сили через програми професійного навчання та перепідготовки. Наприклад, у районі реалізуються ініціативи з підвищення кваліфікації працівників аграрного сектору, що сприяє їх адаптації до сучасних вимог ринку. Крім того, впровадження міжнародних стандартів умов праці та підтримка підприємницької ініціативи громадян є важливими напрямами для забезпечення сталого розвитку зайнятості.

Для підвищення ефективності політики зайнятості необхідно вдосконалити інформаційну взаємодію між центрами зайнятості, місцевими органами влади та іншими державними структурами, такими як Пенсійний фонд України, що дозволить оперативно реагувати на зміни на ринку праці та надавати підтримку безробітним у період криз. У 2022 році, у зв’язку з воєнним станом, були запроваджені особливості реалізації політики зайнятості, які передбачали продовження виплат допомоги по безробіттю в регіонах, що

постраждали від бойових дій. У контексті Обухівського району ці заходи мали обмежений вплив через відносну стабільність регіону, але сприяли підтримці внутрішньо переміщених осіб.

Політика зайнятості в Обухівському районі демонструє певні успіхи, зокрема у зниженні рівня безробіття в попередні роки та підтримці вразливих груп населення. Проте виклики, пов’язані з воєнним станом, недостатнім фінансуванням та довготривалим безробіттям, потребують удосконалення підходів. Для підвищення ефективності політики зайнятості пропонується:

- *Посилення моніторингу*: Систематичне відстеження потреб ринку праці та трудового потенціалу.
- *Програми навчання*: Розширення ініціатив із перепідготовки, зокрема для адаптації до цифрових технологій.
- *Підтримка підприємництва*: Стимулювання самозайнятості через гранти та консультації.
- *Міжнародні стандарти*: Впровадження кращих практик умов праці для підвищення конкурентоспроможності робочої сили.

Очікувані результати:

- Зниження рівня безробіття.
- Підвищення рівня зайнятості.
- Створення нових, високооплачуваних робочих місць.
- Активізація виробничих процесів.
- Стимулювання сталого економічного розвитку.

Таким чином, комплексний підхід до регулювання ринку праці в Обухівському районі, з урахуванням сучасних викликів і тенденцій, сприятиме не лише вирішенню економічних проблем, а й підвищенню соціальної стабільності та добробуту населення.

2.3. Оцінка ефективності регулювання зайнятості населення Обухівського міськрайонного центру зайнятості у системі публічного управління

Протягом останніх років центром надавались послуги населенню району, серед яких: реєстрація безробітних, допомога в пошуку роботи, профорієнтація, організація оплачуваних громадських робіт. В Обухові працює регіональний офіс підтримки «Зроблено в Україні», де надаються індивідуальні консультації щодо створення бізнесу та пошуку джерел фінансування.

Важливим елементом його роботи є функціонування регіонального офісу підтримки «Зроблено в Україні», який надає індивідуальні консультації щодо започаткування бізнесу, підготовки бізнес-планів та пошуку джерел фінансування.

Одним із основних інструментів регулювання зайнятості є професійне навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації безробітних. Частина клієнтів центру скористалася ваучерами на навчання, що дозволило здобути затребувані спеціальності. Крім того, центр активно організовує тимчасові роботи, зокрема у межах ініціатив з відновлення інфраструктури, що не лише забезпечує зайнятість, але й сприяє розвитку громади. Для стимулювання роботодавців застосовується механізм компенсації витрат на працевлаштування осіб із соціально вразливих категорій, зокрема людей з інвалідністю, для яких також передбачена фінансова підтримка на облаштування робочих місць.

Центр здійснює активну підтримку малого підприємництва шляхом надання консультацій, сприяння участі у грантових програмах та реалізації заходів щодо створення нових робочих місць. Завдяки цьому вдається стабілізувати ситуацію на місцевому ринку праці. Ефективність заходів підтверджується високим рівнем працевлаштування, активною участю громадян у програмах навчання, створенням нових бізнесів та розширенням можливостей для самозайнятості.

Роль Обухівського центру зайнятості в межах регіональної системи публічного управління є значною. Він виступає посередником між державним

рівнем і потребами місцевої громади, забезпечуючи реалізацію заходів політики зайнятості відповідно до стратегій регіонального розвитку. Гнучкість, доступність сервісів, відкритість до інновацій та адаптація до умов воєнного стану дозволяють центру зберігати ефективність навіть у складних соціально-економічних умовах.

Серед сильних сторін діяльності центру — доступність послуг, функціонування офісу підтримки підприємництва, ефективне використання інструментів активної політики зайнятості. До слабких сторін можна віднести обмежений обсяг фінансування та недостатню деталізацію результатів на рівні району. Серед можливостей — розширення онлайн-сервісів, залучення міжнародної технічної допомоги, розвиток партнерства з бізнесом та громадськими організаціями. Основні загрози — нестабільність економіки, відтік робочої сили за кордон, зниження бюджетного фінансування.

Регулювання зайнятості в Обухівському міськрайонному центрі зайнятості демонструє належний рівень ефективності. Інтеграція інструментів державної політики у місцеву практику забезпечує реальну підтримку безробітним, сприяє розвитку підприємництва та знижує соціальну напругу в громаді.

Самоврядування відіграє ключову роль у формуванні ефективної політики зайнятості на місцевому рівні, адже саме органи місцевої влади мають найкраще уявлення про потреби громади. Успішна взаємодія між центром зайнятості та місцевим самоврядуванням дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку праці та розробляти цільові програми підтримки. Наявність партнерських зв’язків із громадами, освітніми установами та підприємствами створює сприятливе середовище для розвитку людського капіталу. Участь громад у плануванні заходів сприяє підвищенню рівня довіри населення до інституцій та формує відповідальне ставлення до спільних рішень. Таким чином, поєднання зусиль державних структур та органів місцевого самоврядування створює основу для сталої зайнятості та економічного зростання громади.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ефективності Обухівського міськрайонного центру зайнятості

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
• Доступність сервісів для громадян, включаючи електронні кабінети, онлайн-запис і чат-боти. • Наявність локального офісу підтримки підприємництва та консультативної допомоги. • Високий рівень взаємодії з роботодавцями, зокрема через «єКадри» та «Прозорий підбір». • Активне використання ваучерної системи на навчання. • Реалізація громадських та тимчасових робіт, що поєднують соціальну користь і працевлаштування. • Інформаційна відкритість та налагоджена комунікація через соціальні мережі та ЗМІ.	• Недостатня деталізація аналітичних даних та звітності саме по Обухівському району. • Обмежений обсяг фінансування у період воєнного стану та бюджетна залежність від центрального фінансування. • Низький рівень мотивації окремих категорій безробітних до працевлаштування. • Відсутність довгострокових програм працевлаштування для ветеранів і ВПО. • Обмеженість кадрового ресурсу центру, зростання навантаження на фахівців. • Складність моніторингу ефективності заходів у період постійних змін ситуації на ринку праці.
Можливості	*Загрози*
• Розширення спектру онлайн-сервісів, зокрема мобільних застосунків для клієнтів. • Залучення технічної та фінансової допомоги від міжнародних організацій (UNDP, ILO, USAID тощо). • Поглиблення співпраці з ОМС, ЦНАПами, бізнес-асоціаціями, НУО. • Інституційний розвиток служби через тренінги для фахівців, цифрову трансформацію та інновації. • Розвиток спеціальних програм для ветеранів, ВПО, молоді, осіб з інвалідністю. • Участь у національних та регіональних програмах з відновлення економіки та створення робочих місць.	• Тривала макроекономічна нестабільність внаслідок війни та глобальних криз. • Зростання тіньової зайнятості та неформальної економіки в умовах кризи. • Міграція працездатного населення за кордон і демографічний спад. • Зниження довіри до державних інституцій серед частини населення. • Перевантаження центрів зайнятості внаслідок зростання кількості шукачів роботи. • Високий рівень конкуренції на обмежену кількість робочих місць у громадах.

Серед сильних сторін варто виокремити доступність сервісів, включаючи онлайн-платформи та можливість попереднього запису на прийом, що значно

спрощує взаємодію громадян із центром. Прикладом є успішне впровадження електронного кабінету безробітного, який дозволяє дистанційно подавати документи та переглядати вакансії. Наявність локального офісу підтримки підприємництва забезпечує індивідуальний підхід до кожного, хто хоче розпочати власну справу, особливо у складних умовах воєнного часу. Наприклад, завдяки консультаційній допомозі у 2024 році декілька місцевих жінок-вимушених переселенок відкрили мініпекарні.

Серед слабких сторін можна відзначити недостатню деталізацію статистичних даних саме по Обухівському району, що ускладнює повноцінний аналіз локальної динаміки ринку праці. Обмежене фінансування не дозволяє центру в повній мірі реалізовувати нові ініціативи. Водночас можливості для розвитку залишаються значними — зокрема, через розширення цифрових сервісів. Наприклад, додаток "Дія" у майбутньому може бути інтегрований із сервісами центру зайнятості для автоматичного оновлення статусу безробітного.

До загроз варто віднести зростання тіньової зайнятості — багато роботодавців не офіційно оформлюють працівників, особливо у сфері будівництва та тимчасових робіт. Також серйозною проблемою є виїзд молоді та фахівців за кордон, що призводить до зменшення активного працездатного населення у регіоні. Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє сформулювати стратегічні завдання центру — зосередження на цифровізації, підтримці підприємництва та поглибленні співпраці з громадами.

Регулювання зайнятості в Обухівському міськрайонному центрі зайнятості демонструє достатньо високий рівень ефективності. Завдяки інтеграції інструментів державної політики у місцеву практику центр забезпечує реальну підтримку безробітним, сприяє розвитку підприємництва та знижує соціальну напругу в громаді.

Ключовою проблемою у функціонуванні Державної служби зайнятості є обмеженість фінансових та кадрових ресурсів, що суттєво ускладнює виконання її основних завдань — сприяння працевлаштуванню населення,

підтримка внутрішньо переміщених осіб, а також організація професійної підготовки та перепідготовки. В умовах динамічних змін на ринку праці та у соціальній політиці наявна нормативно-правова база втрачає свою актуальність і потребує суттєвого оновлення. Актуалізація законодавства має на меті впровадження більш адаптивних та ефективних інструментів соціального захисту та стимулювання зайнятості, з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Особливої уваги потребує правове забезпечення інтеграції внутрішньо переміщених осіб, які стикаються з бар'єрами при входженні в нове соціальне середовище та ринок праці. Чинні законодавчі акти не повністю відповідають потребам цієї категорії населення, що вимагає формування комплексної політики підтримки. У зв'язку з цим виникає необхідність ґрунтовного аналізу існуючої нормативно-правової та адміністративної бази діяльності служби зайнятості з метою формування більш ефективних правових механізмів, здатних забезпечити її стабільне функціонування в умовах воєнного часу та подолання наслідків соціально-економічної кризи.

У процесі реалізації програм підтримки підприємництва, зокрема мікрогрантових ініціатив, виявляються певні виклики, які впливають на ефективність їх впровадження. Зокрема, складність проходження процедур співбесід та перевірок, що проводяться банками та центрами зайнятості з метою оцінки бізнес-планів та наявності власного внеску заявника, значно подовжує терміни ухвалення рішень. Така затримка знижує оперативність реалізації програми в умовах необхідної економічної трансформації, що є особливо критичним під час воєнного стану [6].

Крім того, бракує належної інформаційної підтримки для потенційних учасників програми, що ускладнює процес підготовки заявок. Недостатня поінформованість щодо критеріїв оцінювання бізнес-планів та вимог до їх структури зумовлює зростання кількості відмов та спричиняє недовіру до самої програми. Як наслідок, затримки в процесах ухвалення рішень та фінансування створюють додаткові перешкоди для ініціативних громадян.

Водночас, Державна служба зайнятості активно впроваджує механізми тимчасової зайнятості для безробітних через залучення до громадських та суспільно корисних робіт. Ініціатива «Армія відновлення» передбачає виконання ремонтно-відновлювальних заходів, розподіл гуманітарної допомоги та облаштування елементів соціальної інфраструктури. Така діяльність не лише забезпечує тимчасову зайнятість, а й сприяє відновленню постраждалих від війни територій.

У 2024 році одним із ключових напрямів роботи Служби стало посилення співпраці з роботодавцями, що реалізується через персоналізований підхід до кожного підприємства. Особливу роль у цій взаємодії відіграє програма компенсації витрат на оплату праці внутрішньо переміщених осіб, яка була запроваджена ще у 2022 році. Завдяки цій ініціативі вдалося залучити додаткову робочу силу та сприяти інтеграції ВПО у ринок праці.

Упродовж періоду війни Службою також було впроваджено комплекс заходів для підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема шляхом надання мікрогрантів на започаткування або розвиток власної справи. Такі заходи посилили економічну стійкість підприємств та сприяли збереженню робочих місць.

Водночас реалізація вищезазначених програм зіткнулася з низкою труднощів. Передусім, обмеженість ресурсної бази та кадровий дефіцит у структурі Служби створюють труднощі у забезпеченні якісного індивідуального супроводу роботодавців. Крім того, швидка динаміка змін на ринку праці внаслідок війни, внутрішньої міграції та зростання вимог до професійних компетенцій працівників з боку бізнесу зумовлює потребу в адаптації Служби до нових реалій.

У відповідь на ці виклики, Державна служба зайнятості активізує цифрову трансформацію. Зокрема, автоматизуються сервіси, спрощується доступ до них через єдиний портал вакансій та онлайн-платформи, що забезпечують ефективну комунікацію з бізнесом і громадянами. Водночас, необхідним залишається подальше вдосконалення цифрових інструментів,

особливо в регіонах з високим рівнем безробіття та обмеженим доступом до традиційних сервісів.

Ще одним актуальним викликом є недостатній рівень цифрової компетентності частини працівників служби, що ускладнює проведення онлайн-консультацій та дистанційного навчання, що вимагає невідкладного оновлення підходів до внутрішнього навчання персоналу.

Висновки до розділу 2

1. Регіональні служби зайнятості еволюціонували від пасивних адміністраторів соціальних виплат до проактивних модераторів ринку праці, що є ключовою трансформацією їхньої ролі в умовах воєнного стану. Такий стратегічний зсув реалізується через масштабування активних програм зайнятості, таких як професійне навчання за ваучерами, мікрогранти на підприємництво та залучення до суспільно корисних робіт. Діяльність служб стала чітко клієнтоорієнтованою, пропонуючи індивідуалізовані траєкторії для шукачів роботи та сучасні рекрутингові B2B-послуги для роботодавців. Особливий пріоритет надається інтеграції найбільш уразливих категорій, зокрема внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, для яких розробляються спеціалізовані програми підтримки й адаптації. Цифровізація сервісів та мережева взаємодія з партнерами стали ключовими інструментами цієї модернізації, спрямованої на розвиток людського капіталу та сприяння соціально-економічному відновленню України.

2. Обухівська філія центру зайнятості функціонує як ключова ланка системи публічного управління, що поєднує реалізацію централізованої державної політики зайнятості з інтеграцією у місцеві стратегії розвитку громади. Її діяльність виходить за межі виплати допомоги по безробіттю, охоплюючи широкий спектр сервісів: від кар'єрного консультування та професійного навчання до фінансового стимулювання роботодавців і підтримки підприємницьких ініціатив. Функціонування філії відбувається в умовах

значних викликів, спричинених воєнним станом, що вимагає адаптації до змін на ринку праці, зокрема до потреб внутрішньо переміщених осіб та ветеранів. Ефективність роботи значною мірою залежить від тісної взаємодії з органами місцевого самоврядування та бізнесом, що дозволяє розробляти й впроваджувати спільні програми, спрямовані на зниження соціальної напруги. Аналіз показників за 2022–2024 роки демонструє неоднозначну динаміку, де періоди покращення працевлаштування чергуються зі зростанням безробіття, що свідчить про високу чутливість локального ринку праці до макроекономічних потрясінь. Таким чином, філія відіграє комплексну роль не лише як інструмент ринкового регулювання, але і як важливий чинник соціальної стабільності та сталого економічного розвитку Обухівської громади.

3. Оцінка діяльності Обухівського центру зайнятості свідчить про достатній рівень ефективності регулювання зайнятості, що досягається завдяки інтеграції державних інструментів у місцеву практику та зниженню соціальної напруги в громаді. Основою успіху є акцент на активних політиках ринку праці, зокрема на професійному навчанні, підтримці підприємництва через офіс «Зроблено в Україні» та тісній взаємодії з роботодавцями. Водночас ефективність обмежується системними слабкими сторонами: недостатнім фінансуванням, кадровим дефіцитом, процедурними бар'єрами у грантових програмах та потребою в актуалізації нормативно-правової бази. Діяльність центру відбувається під тиском значних зовнішніх загроз, таких як макроекономічна нестабільність, міграція робочої сили та зростання тіньового сектору економіки. Ключовими напрямами для подальшого розвитку є поглиблення цифрової трансформації сервісів, залучення міжнародної технічної допомоги та розбудова стійких партнерств із бізнесом і громадським сектором. Таким чином, центр демонструє здатність до адаптації та функціонує як важливий інститут, що забезпечує баланс між реалізацією державної політики та відповіддю на нагальні потреби місцевої громади в умовах повномасштабної війни.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ

3.1. Шляхи оптимізації надання послуг зайнятості через партнерство публічного сектору та місцевих громад

В умовах системних викликів, зумовлених воєнним станом та процесами децентралізації, традиційна централізована модель надання послуг зайнятості демонструє свою недостатню гнучкість. Оптимізація цієї системи вимагає переходу до мережевого врядування, де ключовим елементом стає стратегічне партнерство між публічним сектором, представленим Державною службою зайнятості (ДСЗ), та місцевими громадами в особі органів місцевого самоврядування (ОМС). Такий підхід не лише відповідає принципу субсидіарності, але й створює синергетичний ефект, поєднуючи державні ресурси з глибоким розумінням локальних потреб. Аналіз чинного законодавства та актуальної практики дозволяє виокремити три магістральні шляхи такої оптимізації.

Першим і найбільш дієвим шляхом є спільне планування, розробка та фінансування місцевих програм зайнятості. Такий підхід долає уніфікованість державних програм, адаптуючи їх до унікальної соціально-економічної структури кожної громади. Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення», органи місцевого самоврядування мають право розробляти та реалізовувати власні територіальні програми зайнятості. На практиці це втілюється у підписанні угод про співпрацю між регіональними чи міськрайонними центрами зайнятості та виконавчими комітетами місцевих рад. Таке партнерство дозволяє застосовувати механізм співфінансування: кошти Фонду загальнообов’язкового державного соціального страхування на випадок безробіття доповнюються ресурсами з місцевих бюджетів.

Яскравим прикладом є реалізація загальнодержавної ініціативи суспільно корисних робіт «Армія відновлення». Згідно з офіційними даними ДСЗ, у 2023 році до таких робіт було залучено понад 61 тисячу безробітних, а впродовж

перших місяців 2024 року – ще понад 18 тисяч осіб. Ефективність цієї програми базується саме на партнерстві: ДСЗ забезпечує фінансування заробітної плати учасників, тоді як ОМС або військові адміністрації визначають пріоритетні об'єкти та види робіт, виходячи з нагальних потреб громади – від розбору завалів та ремонту об’єктів критичної інфраструктури до облаштування укриттів і надання соціальних послуг. Таким чином, державні кошти спрямовуються на вирішення конкретних локальних завдань, визначених самою громадою.

Другий шлях оптимізації полягає в інтеграції послуг та створенні єдиного клієнтського простору на рівні громади. Класична модель змушує громадянина, особливо з числа вразливих категорій (ВПО, ветерани, особи з інвалідністю), відвідувати декілька інституцій: центр зайнятості, управління соціального захисту, центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), щостворює значні адміністративні бар'єри та розпорошує ресурси. Сучасним рішенням є інтеграція ключових соціальних та адміністративних послуг на базі ЦНАПів за принципом «єдиного вікна» або «життєвої події», щопередбачає створення віддалених робочих місць фахівців ДСЗ безпосередньо у приміщеннях ЦНАПів або впровадження комплексних послуг, де адміністратор ЦНАПу може прийняти документи для кількох відомств одночасно.

Згідно з постановами Кабінету Міністрів України, що регулюють діяльність ЦНАПів, перелік послуг, які можуть надаватися через них, постійно розширюється. Включення до цього переліку базових послуг служби зайнятості, як первинна консультація, подання заяви на отримання статусу безробітного чи заявки на отримання ваучера на навчання, значно спрощує взаємодію з державою, щотакож сприяє цифровізації процесів, адже ефективна інтеграція вимагає створення спільних баз даних та використання цифрових інструментів, наприклад, застосунку «Дія» для верифікації статусу особи. Низка регіональних центрів зайнятості вже уклали меморандуми про співпрацю з місцевими ЦНАПами, що підтверджує практичну реалізацію цього напряму.

Третій шлях – це партнерство у сфері розвитку людського капіталу та підтримки локального бізнесу. Цей напрям є проактивним і спрямований на

довгостроковий економічний розвиток громади. Органи місцевого самоврядування, перебуваючи у постійному діалозі з місцевим бізнесом, володіють точною інформацією про поточні та перспективні потреби ринку праці. Завдяки партнерству, ця інформація передається до центру зайнятості, який може оперативно реагувати, модернізуючи програми професійного навчання у власних Центрах професійно-технічної освіти або формуючи замовлення для інших навчальних закладів.

Так, згідно з офіційною статистикою, у 2023 році було видано майже 18 тисяч ваучерів на навчання за затребуваними спеціальностями, а за перші місяці 2024 року – понад 8 тисяч. Ефективність цієї програми значно зростає, коли ОМС проводить інформаційну кампанію серед мешканців, орієнтуючи їх на отримання професій, які гарантують працевлаштування саме в їхній громаді. Аналогічна синергія працює і в підтримці підприємництва. ДСЗ адмініструє надання мікрогрантів за програмою «єРобота» (понад 10 тисяч позитивних рішень у 2023 році). Водночас ОМС може доповнити цю державну підтримку власними інструментами: наданням пільгової оренди комунальних приміщень, безкоштовними консультаціями чи допомогою в інтеграції новоствореного бізнесу в місцеві ланцюги постачання.

Пропонуємо Програму розвитку, що розроблена як імплементаційний документ, що переводить аналітичні висновки щодо шляхів оптимізації надання послуг зайнятості у площину конкретних, вимірюваних та досяжних завдань. Необхідність її впровадження зумовлена тим, що в умовах децентралізації та викликів воєнного часу вертикальна, централізована модель управління ринком праці є недостатньо ефективною. Програма базується на принципах синергії (поєднання ресурсів ДСЗ та ОМС для досягнення кращих результатів), субсидіарності (вирішення проблем на найближчому до громадянина рівні) та доказової політики (орієнтація на реальні потреби місцевого ринку, підтверджені даними).

Метою Програми є не просто покращення окремих показників, а трансформація відносин між Державною службою зайнятості та органами

місцевого самоврядування, перетворення їх із ситуативних виконавців на стратегічних партнерів у сфері соціально-економічного розвитку громад. Реалізація Програми дозволить підвищити якість та доступність послуг, прискорити інтеграцію безробітних у ринок праці та сприятиме створенню стійкої локальної економіки.

Очікуваним результатом впровадження Програми має стати не лише зменшення рівня безробіття, а й формування інституційної спроможності громад у сфері управління зайнятістю. Важливою умовою її ефективності є регулярний моніторинг результативності заходів, участь усіх зацікавлених сторін та гнучкість в оновленні інструментів відповідно до змін у середовищі. Успішна реалізація ініціативи може стати модельним прикладом для масштабування на національному рівні.

Таблиця 3.1

Програма розвитку партнерства між публічним сектором та місцевими громадами у сфері зайнятості

Стратегічний напрям	*Завдання*	*Конкретні заходи*	*Відповідальні сторони*	*Очікувані результати / KPI*
1. Інституціоналізація спільного планування та фінансування	1.1. Створити постійно діючу платформу для координації політики зайнятості на місцевому рівні.	1.1.1. Створення спільних координаційних рад або робочих груп з питань зайнятості при ОМС за участі представників ДСЗ, бізнесу та громадськості1.1.2. Розробка та щорічне затвердження спільних територіальних програм зайнятості.	ДСЗ (регіональні та місцеві філії), ОМС	- Кількість створених координаційних рад- Відсоток громад, що мають затверджену спільну програму зайнятості- Обсяг співфінансування заходів з місцевих бюджетів.
	1.2. Запровадити ефективні механізми спільної реалізації проєктів.	1.2.1. Формалізація процедур спільної реалізації проєкту «Армія відновлення» з чітким розподілом повноважень (ОМС визначає потреби, ДСЗ забезпечує кадри та фінансування1.2.2. Розробка пілотних проєктів з організації громадських робіт, орієнтованих на специфічні потреби громади (напр., соціальні послуги, екологічні ініціативи).	ДСЗ, ОМС, військові адміністрації	- Кількість осіб, залучених до спільних проєктів- Кількість реалізованих інфраструктурних/соціальних об'єктів силами «Армії відновлення».

Продовження Таблиці 3.1

Стратегічний напрям	*Завдання*	*Конкретні заходи*	*Відповідальні сторони*	*Очікувані результати / KPI*
2. Інтеграція послуг та формування єдиного клієнтського шляху	2.1. Забезпечити фізичну та організаційну доступність послуг зайнятості за принципом «єдиного вікна».	2.1.1. Створення віддалених робочих місць або «вікон» фахівців ДСЗ у приміщеннях ключових ЦНАПів громади2.1.2. Розробка та затвердження не менше 3 комплексних послуг за «життєвими подіями» (напр., «Ветеран: повернення до цивільного життя», «ВПО: інтеграція в громаді»).	ДСЗ, ОМС (ЦНАПи), Міністерство цифрової трансформації	- Відсоток ЦНАПів, що надають базові послуги ДСЗ- Рівень задоволеності клієнтів якістю інтегрованих послуг (за результатами опитувань- Скорочення середнього часу на отримання комплексної послуги на 30%.
	2.2. Запровадити єдиний цифровий простір для обміну даними.	2.2.1. Налагодження захищених каналів обміну даними між реєстрами ДСЗ та реєстрами територіальної громади2.2.2. Інтеграція сервісів ДСЗ у портал «Дія» для спрощення ідентифікації та подання заяв.	ДСЗ, Міністерство цифрової трансформації, ОМС	- Кількість автоматизованих процесів обміну даними- Зменшення паперового документообігу між установами на 50%.
3. Партнерство у розвитку людського капіталу та підтримці бізнесу	3.1. Синхронізувати програми професійного навчання з реальними потребами локальної економіки.	3.1.1. Проведення щорічного спільного моніторингу-опитування роботодавців громади для визначення кадрових потреб3.1.2. Формування регіонального замовлення на професійну підготовку в центрах профтехосвіти ДСЗ на основі результатів моніторингу3.1.3. Проведення спільних інформаційних кампаній щодо можливостей навчання за ваучерами.	ДСЗ, ОМС, об'єднання роботодавців, бізнес-асоціації	- Відсоток випускників програм профнавчання, працевлаштованих за новою спеціальністю протягом 3 місяців (ціль: >75%- Зростання кількості виданих ваучерів на навчання за пріоритетними для громади професіями.
	3.2. Створити комплексну екосистему підтримки підприємництва.	3.2.1. Розробка «пакету місцевої підтримки» для отримувачів державних мікрогрантів «єРобота» (напр., пільгова оренда, менторство від місцевих бізнесменів, просування на ресурсах громади3.2.2. Створення на базі ОМС або центру зайнятості єдиного консультаційного центру для підприємців-початківців.	ОМС, ДСЗ, місцевий бізнес	- Збільшення кількості поданих заявок на гранти «єРобота» від громади на 20%- Показник «виживання» новостворених бізнесів через 1 рік після отримання гранту (ціль: >80%).

Представлена програма розвитку структурує шляхи оптимізації послуг зайнятості у вигляді трьох логічних стратегічних напрямів, перетворюючи аналітичні висновки на конкретний план дій. Ключовим механізмом, закладеним у програму, є інституціоналізація партнерства між Державною службою зайнятості та органами місцевого самоврядування, що передбачає спільне планування, фінансування та реалізацію заходів. Програма демонструє комплексний підхід, що зміщує акцент із традиційного реагування на безробіття на проактивні заходи: створення єдиного клієнтського шляху через ЦНАПи та розвиток людського капіталу відповідно до потреб локальної економіки. Важливою перевагою запропонованої моделі є її орієнтація на результат, що підтверджується чітко визначеними ключовими показниками ефективності (KPI) для кожного завдання, забезпечуючи можливість моніторингу та оцінки прогресу. Таким чином, реалізація даної програми здатна не лише підвищити ефективність послуг зайнятості, але й перетворити їх на дієвий інструмент сталого економічного розвитку та соціальної згуртованості громад.

Більш детально щодо *впровадження програми розвитку партнерства між публічним сектором та місцевими громадами у сфері зайнятості.*

- **До напряму 1 (Спільне планування):** Ключова ідея цього напряму – перейти від ситуації, коли ОМС є пасивним спостерігачем, до моделі, де громада є співтворцем політики зайнятості. Створення **координаційних рад** – це не формальність, а майданчик для реального діалогу. Приклад**:** Міська рада м. Львів, аналізуючи стратегію розвитку туризму, визначає потребу у 100 нових фахівцях готельно-ресторанної справи. Цей запит обговорюється на координаційній раді, після чого Львівський центр зайнятості формує відповідні групи для навчання, а міська рада зі свого бюджету може виділити кошти на додаткові стипендії або оплату стажування у провідних готелях міста.

- **До напряму 2 (Інтеграція послуг):** Цей напрям орієнтований на людину та її комфорт. Замість того, щоб змушувати громадянина бути «кур'єром» між установами, система має працювати на нього. Приклад

комплексної послуги «ВПО: інтеграція в громаді»: Внутрішньо переміщена особа звертається до ЦНАПу і за один візит може: 1) зареєструвати місце проживання; 2) подати заяву на отримання статусу безробітного (через фахівця ДСЗ); 3) отримати інформацію про соціальні виплати; 4) записати дитину в місцеву школу чи дитячий садок, щоможливо лише за умови повної організаційної та цифрової інтеграції.

- **До напряму 3 (Розвиток людського капіталу):** Це найбільш стратегічний напрям, що працює на випередження. Він передбачає, що ДСЗ і громада не просто реагують на безробіття, а інвестують у майбутнє економіки. Приклад синергії у підтримці бізнесу: Фермер з Полтавщини отримує від держави мікрогрант «єРобота» на створення теплиці для вирощування органічних овочів. Місцева об'єднана територіальна громада, зацікавлена у розвитку «зеленого туризму» та локальних продуктів, в рамках «пакету місцевої підтримки» допомагає йому з сертифікацією продукції, виділяє безкоштовне торгове місце на ярмарку вихідного дня та включає його господарство до туристичного маршруту «Гастрономічна Полтавщина». Таким чином, державний грант стає каталізатором для значно більшого локального проєкту.

Отже, оптимізація надання послуг зайнятості неможлива без глибокого та системного партнерства публічного сектору й місцевих громад. Проаналізовані шляхи – спільне програмування, інтеграція сервісів та синергія в розвитку людського капіталу – є взаємодоповнюваними та доведеними практикою інструментами. Такий підхід трансформує ДСЗ із централізованого виконавця в гнучкого стратегічного партнера сталого розвитку громад, щоповною мірою відповідає логіці децентралізації, адже передає частину відповідальності та ініціативи на місця, де проблеми і потреби є найбільш очевидними. Хоча на заваді можуть стояти бюрократичні перепони та нерівномірність фінансової спроможності громад, саме від розбудови таких горизонтальних зв'язків залежить стійкість ринку праці та успіх економічного відновлення України. Таким чином, профорієнтація та сприяння зайнятості в громадах

перетворюється на ключовий елемент системи публічного управління, орієнтованої на сталий розвиток і добробут населення.

3.2. Реалізація профорієнтаційної роботи як інструменту публічного управління зайнятістю в регіоні

У сучасній системі публічного управління профорієнтаційна робота зазнала концептуальної трансформації, перетворившись із допоміжної послуги на один із ключових інструментів проактивної політики зайнятості. Відповідно до стратегічних документів Державної служби зайнятості (ДСЗ), її роль більше не обмежується допомогою у виборі професії для молоді чи безробітних. Сьогодні це комплексна система кар'єрного консультування та супроводу, що функціонує впродовж усього життя людини та спрямована на попередження структурного безробіття. Основна мета такої діяльності на регіональному рівні – це гармонізація професійних прагнень громадян із поточними та прогнозованими потребами місцевої економіки, що дозволяє не просто реагувати на наявну проблему безробіття, а превентивно впливати на ринок праці, забезпечуючи його необхідними кадровими ресурсами. Реалізація цього завдання здійснюється через впровадження інноваційних цифрових інструментів, персоніфікованих методик та тісну інтеграцію з аналітикою ринку праці.

Профорієнтаційна діяльність державної служби зайнятості виконує одну з ключових функцій публічного управління на регіональному рівні, сприяючи зменшенню нерівності на ринку праці, формуванню відповідної кваліфікації та забезпеченню ефективної зайнятості населення. За даними Державної служби зайнятості, у I кварталі 2024 року понад 248 тис. осіб скористалися профорієнтаційними, консультаційними та діагностичними послугами, серед яких 182 тис. були зареєстровані як безробітні kmu.gov.ua.

Цього ж року 12 тис. безробітних підвищили кваліфікацію через центри професійно-технічної освіти, а 6 тис. отримали ваучери на навчання за 124

затребуваними спеціальностями. Платформа профорієнтації та розвитку кар'єри, запущена наприкінці січня 2025 року, надає дистанційні тести на Soft Skills та професійні схильності, що значно розширює доступ до послуг без фізичної присутності.

Прикладом інтеграції цифрових рішень на місцях є дистанційні заходи Полтавського обласного центру, де проведено 94 виїзди в ОТГ, 339 вебінарів і консультацій для понад 2,8 тис. осіб. У Рівненській області відбувся цикл тренінгів і профконсультацій для студентів – 29 заходів охопили понад 1,2 тис. учасників .

Київський міський центр зайнятості за останні три роки реалізував 6 791 профінформаційний захід і 5 193 консультаційних сесій, спрямованих на формування професійної мотивації та навичок складання резюме, проходження співбесід kie.dcz.gov.ua. Такі практики свідчать про комплексний характер профорієнтації: індивідуальні консультації, групові заходи та застосування психодіагностики.

В умовах війни та внутрішньої мобільності державна служба зайнятості спрямовує профорієнтаційну роботу також на ВПО: у 2024 році було працевлаштовано близько 42 тис. переселенців, і кожен міг отримати ваучер на навчання. Частина з них успішно здобула нові професії — 6,4 тис. осіб пройшли курси професійного навчання, ще 4,8 тис. отримали ваучери.

На практиці ефективність таких заходів підтверджується рівнем працевлаштування: в Донецькій області 7 місців 2024 року понад 5,8 тис. осіб були працевлаштовані після профнавчання, а ваучери отримали 462 громадянина, серед яких — 245 ВПО і 211 осіб віком 45 років та більше, а це доводить, що профорієнтаційна діяльність на рівні обласних центрів є важливою ланкою системи публічного управління — вона не лише спрямовує громадян на отримання нових навичок, а й формує місцеві стратегії стабілізації зайнятості. Служби активно взаємодіють з освітніми закладами, бізнесом та органами місцевого самоврядування, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту на робочу силу. Крім того, впровадження онлайн-платформ

знижує адміністративні бар’єри, підвищуючи доступність послуг для віддалених районів.

Таким чином, профорієнтаційна робота в умовах публічного управління стає не просто сервісом, а стратегічним інструментом формування компетентного та мобільного ринку праці, здатного адаптуватися до викликів війни та глобальної економічної нестабільності.

Основою сучасної профорієнтації наразі є цифрові платформи, що забезпечують масовий доступ до якісних діагностичних інструментів. Регіональні центри зайнятості активно використовують загальнодержавні онлайн-ресурси ДСЗ, зокрема платформу психологічного тестування «Моя професія: консультаційна мережа». Такий інструмент дозволяє будь-якому громадянину дистанційно пройти комплексне тестування для визначення своїх професійних схильностей, здібностей, інтересів та психологічних особливостей. Отримані результати стають відправною точкою для подальшої роботи з кар'єрним радником. Важливу роль відіграє також «Освітній портал ДСЗ», який містить детальні описи професій, умови праці, вимоги до кваліфікації та актуальні освітні програми. Згідно з офіційною статистикою ДСЗ, щорічно сотні тисяч громадян користуються онлайн-сервісами з профорієнтації. Для розширення охоплення регіональні центри регулярно проводять онлайн-марафони, вебінари та тематичні семінари, використовуючи цифрові канали для інформування населення про тенденції ринку праці та можливості професійного розвитку.

Проте цифровізація є лише першим етапом. Ключовою інновацією став перехід до індивідуалізованого підходу, який реалізується через інститут кар'єрних радників. Після проходження онлайн-діагностики клієнт отримує персональну консультацію, під час якої фахівець допомагає інтерпретувати результати тестів, співвіднести їх з реаліями ринку праці та розробити індивідуальний кар'єрний план. Такий підхід є особливо ефективним при роботі з цільовими групами. Наприклад, для школярів та молоді регіональні центри спільно з органами освіти проводять «Уроки професійного самовизначення»,

ярмарки професій та презентації навчальних закладів. Для дорослого населення, що потребує зміни кар'єри, акцент робиться на виявленні трансферних навичок та інформуванні про можливості перенавчання за допомогою державних ваучерів.

Особлива увага, з огляду на сучасні виклики, приділяється ветеранам та внутрішньо переміщеним особам. Для них розробляються спеціалізовані програми кар'єрного консультування, що враховують не лише професійний досвід, але й потребу у психологічній адаптації. Наприклад, для ветерана кар'єрний радник може запропонувати не лише підбір вакансій, а й проходження короткострокових курсів для адаптації військових навичок до цивільних професій, а також надання контактів профільних громадських організацій для отримання додаткової підтримки. Такий комплексний, людиноцентричний підхід суттєво підвищує ефективність інтеграції в ринок праці.

Третім важливим компонентом є тісна інтеграція профорієнтаційної роботи з аналітикою ринку праці та безпосередньо з роботодавцями. Сучасна консультація базується не на абстрактних уявленнях, а на конкретних даних: прогнозах попиту на професії в регіоні, рівнях заробітних плат та вимогах бізнесу. Регіональні центри зайнятості регулярно організовують «професіографічні екскурсії» та «дні відкритих дверей» на провідних підприємствах громади, що дозволяє шукачам роботи побачити виробничі процеси на власні очі, поспілкуватися з фахівцями та зробити більш усвідомлений вибір. Така співпраця вигідна і роботодавцям, які отримують можливість формувати кадровий резерв та залучати вмотивованих працівників.

Таким чином, профорієнтаційна робота на регіональному рівні перетворилася на складну, багатокомпонентну систему, що поєднує цифрові технології, індивідуальні консультації та аналітику ринку. Вона виконує подвійну стратегічну функцію: з одного боку, допомагає людині знайти своє місце в професійному житті, а з іншого – забезпечує регіональну економіку кваліфікованими та вмотивованими кадрами. Ефективність цього інструменту

підтверджується стабільно високим попитом на профорієнтаційні послуги та його інтеграцією в усі активні програми зайнятості. Хоча основними викликами залишаються потреба у постійному оновленні діагностичних методик та підвищенні кваліфікації самих кар'єрних радників, саме якісна профорієнтація є стратегічною інвестицією в людський капітал регіону. Вона є незамінним елементом у подоланні структурного безробіття та необхідною умовою для успішного економічного відновлення України.

3.3. Впровадження інновацій в організацію роботи регіонального центру зайнятості

В умовах структурної трансформації ринку праці України, спричиненої повномасштабним вторгненням та глобальними економічними трендами, традиційні підходи до організації роботи служб зайнятості виявилися недостатньо ефективними, що зумовило необхідність системного впровадження інновацій, що стало центральним елементом державної політики у сфері зайнятості та офіційно закріплено у стратегічних документах розвитку Державної служби зайнятості (ДСЗ). Інновації в даному контексті розглядаються не лише як технологічне оновлення, а як комплексна інституційна трансформація, що охоплює цифровізацію сервісів, модернізацію процесів обслуговування та імплементацію нових програмних інструментів. Метою цих перетворень є підвищення доступності, ефективності та клієнтоорієнтованості послуг, що надаються регіональними центрами зайнятості. Аналіз діяльності ДСЗ за період 2023–2025 років дозволяє виокремити три ключові напрями інноваційного розвитку.

Першим і найбільш помітним напрямом є цифрова трансформація та діджиталізація сервісів. Відповідно до загальнодержавного курсу на створення «держави у смартфоні», ДСЗ активно інтегрує свої послуги у цифровий простір. Основою цієї екосистеми став *Єдиний портал вакансій*, запущений у 2022 році, який агрегує пропозиції роботи з найбільших кадрових порталів країни та

безпосередньо від роботодавців, створюючи єдину точку доступу для шукачів. Паралельно функціонують «*Електронний кабінет шукача роботи» та «Електронний кабінет роботодавця»*, що дозволяють клієнтам дистанційно подавати документи, отримувати консультації, звітувати та відстежувати процес взаємодії зі службою. Важливим кроком стала інтеграція з порталом «Дія», що спрощує процедуру реєстрації безробітного та верифікації даних.

Інновацією у сфері професійного розвитку став *Освітній портал ДСЗ* (skills.dcz.gov.ua), який надає громадянам вільний доступ до курсів, вебінарів, тестів для профорієнтації та інструментів для розвитку затребуваних на ринку навичок. Регіональні центри зайнятості активно використовують ці платформи для проведення онлайн-ярмарків вакансій, вебінарів із роботодавцями та кар'єрних консультацій у дистанційному форматі. В основі цих цифрових інструментів лежить застосування методів аналізу великих даних для автоматизованого профілювання клієнтів, що дозволяє більш точно й оперативно підбирати відповідні вакансії чи освітні програми. Фінальною метою цифрової трансформації є створення безшовного, прозорого та максимально зручного клієнтського шляху.

Другий напрям охоплює інновації у моделях обслуговування та надання послуг. Відбувся фундаментальний відхід від універсального підходу до спеціалізованого, що реалізується через запровадження нових функціональних ролей для працівників регіональних центрів. Так, *інститут кар'єрного радника* забезпечує персоналізований супровід клієнта за принципом кейс-менеджменту, розробляючи індивідуальний план працевлаштування. Водночас *рекрутери* та *консультанти роботодавця* проактивно працюють з бізнесом, надаючи якісні B2B-послуги з підбору персоналу. Основою для розподілу клієнтів між фахівцями є процедура *профілювання*, що дозволяє на основі аналізу даних оцінити потенціал та бар'єри клієнта на шляху до працевлаштування.

Інноваційним ринковим механізмом стала *ваучерна система навчання*, яка надає громадянам право самостійно обирати професію та навчальний

заклад для перепідготовки або підвищення кваліфікації за кошти держави. Згідно з офіційною статистикою ДСЗ, цей інструмент довів свою високу ефективність: якщо у 2022 році було видано 2,2 тис. ваучерів, то у 2023 році — вже 17,9 тис., а у 2024 році ця тенденція збереглася, що свідчить про високий попит на гнучкі освітні можливості. Зазначена модель розширює права клієнтів та стимулює конкуренцію між освітніми провайдерами, підвищуючи якість навчання.

Третій напрям – це впровадження інноваційних державних програм активної політики зайнятості. Ключовою тут є урядова програма «*єРобота*», запущена в липні 2022 року, яка адмініструється ДСЗ спільно з уповноваженими банками. Запропонована програма є інноваційною, оскільки вона спрямована не на управління безробіттям, а на превентивне створення нових робочих місць через надання безповоротних мікрогрантів на започаткування або розвиток бізнесу. За даними Міністерства економіки, станом на середину 2024 року було видано понад 15 тисяч таких грантів, що сприяло створенню десятків тисяч робочих місць. Програма має таргетовані напрями, зокрема для ветеранів та їхніх родин, а також для створення переробних підприємств. Іншим масштабним інноваційним проєктом стала «*Армія відновлення*», яка дозволяє оперативно залучати безробітних до суспільно корисних робіт з відбудови країни, поєднуючи тимчасову зайнятість із вирішенням нагальних потреб громад.

Також до інноваційних належать фінансові механізми прямого стимулювання роботодавців, як компенсація частини витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, ветеранів чи осіб з інвалідністю. Зазначені інструменти дозволяють державі цілеспрямовано впливати на ринок праці, заохочуючи бізнес до найму представників найбільш уразливих соціальних груп.

У таблиці 3.2 запропоновано системну та багатовекторну трансформацію регіональних центрів зайнятості, що виходить за межі простої модернізації і свідчить про зміну самої філософії надання публічних послуг.

Таблиця 3.2

Напрями впровадження інновацій в організацію роботи регіонального центру зайнятості

Напрям інновацій / Інноваційний інструмент	*Мета та функціональне призначення*	*Механізм реалізації*	*Підтвердження / Результат (на основі офіційних даних)*	*Виклики та/або перспективи розвитку*
1. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ				
Єдиний портал вакансій	Створення єдиної загальнодержавної бази вакансій для підвищення прозорості ринку праці та спрощення пошуку роботи.	Агрегація даних про вакансії з усіх основних джоб-порталів України, сайту ДСЗ та безпосередньо від роботодавців.	Запущений у 2022 році, портал щоденно містить десятки тисяч актуальних вакансій, доступних усім громадянам.	Забезпечення якості та актуальності даних, що надходять з різних джерел; боротьба з «фейковими» вакансіями.
Електронні кабінети та інтеграція з «Дія»	Забезпечення дистанційного доступу до послуг 24/7, зменшення адміністративного навантаження та бюрократичних процедур.	Онлайн-платформи для самостійного подання документів, запису на прийом, звітності. Використання застосунку «Дія» для ідентифікації та подання заяви про статус безробітного.	Скорочення потреби у фізичних візитах до центрів зайнятості; можливість отримати статус безробітного онлайн.	Подолання цифрового розриву серед різних вікових та соціальних груп клієнтів; забезпечення кібербезпеки персональних даних.
Освітній портал ДСЗ (skills.dcz.gov.ua)	Надання вільного доступу до ресурсів для саморозвитку, профорієнтації та навчання впродовж життя.	Платформа з онлайн-курсами, вебінарами, тестуванням для визначення професійних схильностей та розвитку затребуваних навичок.	Створення доступної бази знань для підвищення конкурентоспроможності шукачів роботи та розвитку цифрової грамотності.	Потреба у постійному оновленні контенту відповідно до динамічних вимог ринку праці; інтеграція з міжнародними освітніми платформами.
2. ІННОВАЦІЇ У МОДЕЛЯХ ОБСЛУГОВУВАННЯ				
Нові функціональні ролі (кар'єрний радник, рекрутер)	Перехід від універсального до спеціалізованого, клієнтоорієнтованого сервісу.	Впровадження кейс-менеджменту для шукачів роботи та B2B-послуг для роботодавців; профілювання клієнтів для визначення потреб.	Підвищення якості консультацій, зростання рівня задоволеності роботодавців, більш точний підбір кадрів.	Потреба у постійному навчанні та розвитку персоналу для виконання нових, складніших функцій.

Продовження Таблиці 3.2

Напрям інновацій / Інноваційний інструмент	*Мета та функціональне призначення*	*Механізм реалізації*	*Підтвердження / Результат (на основі офіційних даних)*	*Виклики та/або перспективи розвитку*
Ваучерна система навчання	Розширення прав клієнтів у виборі освітніх послуг, стимулювання конкуренції на ринку освіти.	Надання державного ваучера, який громадянин може використати для оплати навчання у самостійно обраному закладі.	Значне зростання кількості учасників (17,9 тис. у 2023 р.), розширення доступу до перекваліфікації за затребуваними професіями.	Забезпечення контролю якості навчальних програм та провайдерів; запобігання нецільовому використанню коштів.
3. ІННОВАЦІЙНІ ПРОГРАМИ АКТИВНОЇ ПОЛІТИКИ				
Програма мікрогрантів «єРобота»	Стимулювання підприємництва та створення нових робочих місць, перехід від управління безробіттям до його попередження.	Надання безповоротних грантів на відкриття чи розвиток бізнесу через державний портал та уповноважені банки.	Видано понад 15 тис. грантів (станом на середину 2024 р.), що сприяло створенню десятків тисяч робочих місць.	Складність процедур для заявників; забезпечення довгострокової стійкості новостворених бізнесів.
Проєкт «Армія відновлення»	Оперативне вирішення проблеми тимчасової зайнятості та одночасне виконання нагальних робіт з відбудови громад.	Організація суспільно корисних робіт у партнерстві з місцевою владою, яка визначає об'єкти, тоді як ДСЗ фінансує оплату праці.	Масове залучення безробітних (61,7 тис. у 2023 р.), прискорення відновлення інфраструктури на місцевому рівні.	Забезпечення змістовності робіт; створення механізмів переходу учасників до постійної зайнятості.

Аналіз чітко ілюструє стратегічний зсув від пасивного адміністрування безробіття до проактивної моделі, орієнтованої на розвиток людського капіталу, стимулювання підприємництва та клієнтоорієнтованість. Цифрові інновації, такі як Єдиний портал вакансій та електронні кабінети, виступають не просто інструментами, а фундаментальною інфраструктурою для всієї реформи. Вони забезпечують безпрецедентну доступність сервісів та створюють основу для збору даних, необхідних для прийняття управлінських

рішень на основі доказів. Прикладом є інтеграція з порталом «Дія», що дозволяє громадянину подати заяву на отримання статусу безробітного повністю дистанційно, мінімізуючи бюрократичні перепони.

Інновації у моделях обслуговування, зокрема введення ролей кар'єрного радника та рекрутера, знаменують відмову від уніфікованого підходу на користь глибокої спеціалізації та персоналізації, що дозволяє одночасно надавати якісний кейс-менеджмент для шукача роботи та кваліфіковані B2B-послуги для роботодавця. Наприклад, кар'єрний радник не просто пропонує вакансії, а розробляє для ветерана індивідуальний план реінтеграції, що може включати психологічну підтримку, професійне навчання за ваучером та юридичні консультації. Програмні інновації, як «єРобота» та «Армія відновлення», є інструментами прямого державного втручання, спрямованого на досягнення швидких та масштабних соціально-економічних ефектів. Прикладом синергії є програма «єРобота», де державний мікрогрант на відкриття пекарні може бути доповнений місцевою програмою з надання пільгової оренди комунального приміщення, що значно підвищує шанси бізнесу на успіх.

Водночас колонка «Виклики» послідовно вказує на системні ризики: цифровий розрив серед населення, необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення довгострокової стійкості проєктів після завершення їх активної фази. У підсумку, таблиця відображає комплексну дорожню карту інституційної трансформації, де успіх залежить від синергії технологічних, організаційних та програмних рішень для побудови гнучкої та адаптивної системи зайнятості.

Таким чином, впровадження інновацій докорінно змінює роль та образ регіональних центрів зайнятості, перетворюючи їх із бюрократичних установ на сучасні, динамічні сервісні хаби. Проте цей процес супроводжується викликами, серед яких – необхідність постійного підвищення цифрової грамотності як персоналу, так і клієнтів, забезпечення кібербезпеки та стабільного фінансування технологічного оновлення. Успіх цієї інституційної

трансформації залежить від комплексного підходу та подальшого поглиблення клієнтоорієнтованих, даних-орієнтованих та гнучких методів роботи. Саме продовження курсу на інновації є необхідною умовою для забезпечення стійкості ринку праці та ефективного сприяння економічному відновленню регіонів України.

Висновки до розділу 3

1. Проведене дослідження встановило, що ключовим шляхом оптимізації послуг зайнятості в сучасних умовах є перехід від централізованої моделі до мережевого партнерства між Державною службою зайнятості та органами місцевого самоврядування. Основними результатами аналізу є ідентифікація трьох доказових механізмів такої співпраці: спільне програмування та фінансування локальних потреб, інтеграція послуг на базі ЦНАПів для створення безшовного клієнтського шляху, а також синергія у розвитку людського капіталу та підтримці підприємництва. На основі цих висновків було розроблено комплексну Програму розвитку, що структурує ці шляхи у вигляді конкретних завдань, заходів та ключових показників ефективності (KPI). Запропонований підхід трансформує регіональні центри зайнятості з адміністраторів державних виплат на повноцінних стратегічних партнерів у соціально-економічному розвитку громад. Таким чином, доведено, що ефективність імплементації моделі стратегічного партнерства на місцевому рівні є вирішальним фактором для підвищення стійкості ринку праці та прискорення економічного відновлення України.

2. Дослідження доводить, що профорієнтаційна робота трансформувалася з допоміжної послуги в ключовий проактивний інструмент публічного управління зайнятістю, спрямований на попередження структурного безробіття через гармонізацію професійних прагнень громадян із потребами регіональної економіки. Основним результатом є встановлення ефективності багатокомпонентної моделі, що поєднує масові цифрові інструменти (онлайн-

платформи тестування), індивідуалізований супровід (кар'єрні радники) та цільові програми для різних соціальних груп, зокрема молоді, ВПО та ветеранів. Ефективність цієї моделі підтверджується конкретними даними за 2024-2025 роки: сотні тисяч громадян охоплено профорієнтаційними послугами, а тисячі працевлаштовані після проходження професійного навчання, ініційованого за результатами консультацій. Важливим висновком є те, що дієвість профорієнтації прямо залежить від її інтеграції з аналітикою ринку праці та прямою взаємодією з роботодавцями, що забезпечує практичну цінність і релевантність наданих рекомендацій. Таким чином, доведено, що сучасна профорієнтаційна робота є стратегічною державною інвестицією в людський капітал, що відіграє незамінну роль у підвищенні адаптивності ринку праці та сприяє економічному відновленню регіонів України.

3. Впровадження інновацій спричинило системну трансформацію регіональних центрів зайнятості, перетворивши їх із бюрократичних установ на клієнтоорієнтовані сервісні хаби. Основними результатами є ідентифікація трьох ключових напрямів інновацій: комплексна діджиталізація сервісів (портали, «Дія»), модернізація моделей обслуговування (кар'єрні радники, ваучери) та імплементація масштабних програм активної політики («єРобота», «Армія відновлення»). Ефективність цих нововведень підтверджується офіційними даними за 2022–2024 роки, які фіксують значне зростання кількості учасників програм професійного навчання, одержувачів грантів на бізнес та залучених до суспільно корисних робіт. Водночас дослідження виявило системні виклики, що супроводжують цю трансформацію, зокрема цифровий розрив серед населення, потребу в постійному розвитку компетенцій персоналу та забезпечення довгострокової стійкості проєктів. Таким чином, доведено, що синергія цифрових, організаційних та програмних інновацій є визначальним фактором для підвищення адаптивності ринку праці та формування дієвої системи зайнятості, здатної сприяти економічному відновленню України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження підтверджують досягнення мети роботи та реалізацію визначених завдань. Висновки базуються на комплексному аналізі функціонування системи державної служби зайнятості в умовах трансформаційних викликів сучасності.

1. Державна служба зайнятості України виступає ключовим інструментом реалізації публічної політики у сфері зайнятості, діяльність якого прямо впливає на соціально-економічну стабільність країни. В умовах соціально-економічних викликів, спричинених війною, служба виконує стратегічні функції з регулювання ринку праці, включаючи забезпечення соціальних гарантій для безробітних, сприяння працевлаштуванню, професійну орієнтацію та обслуговування роботодавців. Аналіз функціональних аспектів діяльності дозволив виявити як напрями для вдосконалення нормативно-правової бази, так і потребу в розширенні доказових підходів до управління.

У процесі інституційної модернізації Державна служба зайнятості демонструє поступовий перехід до індивідуалізованого, людиноцентричного підходу в наданні послуг. Створення механізму супроводу клієнтів через поділ функцій між реєстратором і кар’єрним радником, використання кейс-менеджменту, персонального планування та цифрових інструментів — свідчення глибоких якісних змін. Водночас наявні диспропорції у розподілі фінансування між активними й пасивними заходами знижують ефективність моделі.

2. Регіональні служби зайнятості еволюціонували від пасивних адміністраторів соціальних виплат до проактивних модераторів ринку праці, що є ключовою трансформацією їхньої ролі в умовах воєнного стану. Такий стратегічний зсув реалізується через масштабування активних програм зайнятості, таких як професійне навчання за ваучерами, мікрогранти на підприємництво та залучення до суспільно корисних робіт. Діяльність служб стала чітко клієнтоорієнтованою, пропонуючи індивідуалізовані траєкторії для

шукачів роботи та сучасні рекрутингові B2B-послуги для роботодавців. Особливий пріоритет надається інтеграції найбільш уразливих категорій, зокрема внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, для яких розробляються спеціалізовані програми підтримки й адаптації. Цифровізація сервісів та мережева взаємодія з партнерами стали ключовими інструментами цієї модернізації, спрямованої на розвиток людського капіталу та сприяння соціально-економічному відновленню України.

3. Обухівська філія центру зайнятості стала прикладом результативної інтеграції державної політики у сфері зайнятості в систему місцевого самоврядування. Її діяльність охоплює широку палітру сервісів — від профорієнтації до стимулювання підприємництва. Попри виклики, пов'язані з воєнним станом, філія демонструє адаптивність та гнучкість, сприяючи соціальній стабільності регіону завдяки партнерству з бізнесом і громадою.

4. Емпіричні дані щодо роботи Обухівського центру зайнятості виявили зміцнення його ролі як центру підтримки зайнятості на локальному рівні. Центр успішно впроваджує активні програми, однак зіштовхується з обмеженнями — фінансовими, кадровими, процедурними. Основним напрямом удосконалення є поглиблення цифровізації, посилення нормативного забезпечення, а також залучення додаткових ресурсів через міжнародні партнерства.

5. Перехід до мережевої моделі управління у сфері зайнятості виявився дієвим механізмом підвищення ефективності надання послуг. Співпраця між ДСЗУ та органами місцевої влади на засадах стратегічного партнерства дозволяє створювати безперервні клієнтські маршрути, синхронізовані з потребами регіонального ринку праці. Запропонована програма розвитку центру зайнятості на місцевому рівні формалізує цей підхід у вигляді конкретних завдань, індикаторів і результативних показників.

6. Профорієнтаційна робота у нових умовах трансформувалася в один з ключових інструментів державної політики зайнятості. Її ефективність забезпечується поєднанням масових цифрових сервісів, персоналізованих консультацій та спеціалізованих програм для окремих категорій населення

(молодь, ВПО, ветерани). Дослідження підтвердило тісний взаємозв’язок між профорієнтаційною підтримкою та показниками працевлаштування.

7. Інноваційні трансформації служби зайнятості — включно з цифровізацією, модернізацією сервісних моделей і програмною переорієнтацією — сформували нову якість функціонування регіональних підрозділів. Досвід Обухівської філії демонструє потенціал таких змін, однак водночас виявляє і потребу в подоланні структурних бар’єрів: цифрового розриву, нестачі кадрів і недостатнього фінансування.

Загалом, доведено, що ефективність діяльності служби зайнятості в сучасних умовах залежить від її здатності до адаптації, гнучкої інтеграції інновацій, розвитку партнерських мереж та формування людиноцентричних сервісів, що є передумовою підвищення стійкості ринку праці та сталого економічного розвитку в умовах післявоєнної трансформації України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України офіційний веб-сайт: BR.COM.UA Підручники онлайн / В. Б.Авер'янов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://textbooks.net.ua/content/category/9/29/15/:

2. Акіліна О.В. Актуальні проблеми державного регулювання ринку праці в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://194.44.12.92:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2680/%D0%90%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf?sequence=1

3. Бабич С. М. Сучасний ринок праці в економічній системі // Бізнес Інформ. 2012. № 10. С. 160–164.

4. Бараник З. П., Петухова О. А. Прогнозування рівня безробіття в Україні. Стратегія економічного розвитку України, 2019. Вип. 45. С. 5-13. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2019_45_3.

5. Бондарчук Л.В. Служба зайнятості в умовах фінансово-економічної кризи: до питання оптимізації роботи / Л.В. Бондарчук // Ринок праці та зайнятість населення. Науково-практичний журнал. – 2009. - №3. – С, 11-14.

6. Борімчук М.Ю. Основні напрями аналізу ефективності служб зайнятості європейських країн / М.Ю. Борімчук // Ринок праці та зайнятість населення. – 2014. – № 2. – С. 51-54.

7. Васильченко В.С. Державне регулювання зайнятості: [навч. посіб.] / В.С. Васильченко. – К.: КНЕУ, 2000. – 252 с

8. Васильченко В. С. Ринок праці та зайнятість / В. С. Васильченко. – К.: НЦ ЗРП, 1996. – 138 с.

9. Головань Т.Г. Державна політика у сфері зайнятості в умовах воєнного стану. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». Розділ V. Трудове право; Право соціального забезпечення. 2022. С.241-244. URL: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.01.37

10. Горкавий В.К. Статистика: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2020. 644 с. 31. Герасименко С. С., Герасименко В. В. Безробіття в Україні та світі: стан і перспективи. Статистика України, 2023, № 1. С.77-85.

11. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О. А. Грішнова. – 4-те вид. , оновлене. – К. : Знання, 2009. – 390 с.

12. Діденко Я. // Україна: Аспекти праці. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 2002. - №2. – С.3-7.

13. Діяльність служби зайнятості в системі соціальної роботи / URL: http://studbooks.net/506472/sotsiologiya/rozdil_ponyattya_rinku_pratsi_osoblivosti_formuvannya_rinku_pratsi_ukrayini

14. Державна служба зайнятості: підведення підсумків та визначення пріоритетних завдань. URL: https://ter.dcz.gov.ua/novyna/derzhavna-sluzhba-zaynyatostipidvedennyapidsumkiv-ta-vyznachennyapriorytetnyhzavdan.

15. Державна служба зайнятості: основні здобутки 2023 року. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/derzhavna-sluzhba-zainiatosti-osnovnizdobutky-

16. 2023-roku.

17. Державний центр зайнятості. Аналітична та статистична інформація. URL: https://old.dcz.gov.ua/analitics/67.

4. Державна служба зайнятості: підведення підсумків та визначення пріоритетних завдань. URL: https://ter.dcz.gov.ua/novyna/derzhavna-sluzhba-zaynyatostipidvedennyapidsumkiv-ta-vyznachennyapriorytetnyhzavdan.

18. Десненко М.І. Професійне навчання безробітних за індивідуальною формою: навч. Посіб. – К.:ІПК ДСЗУ, 2012. – 32 с.

19. Єдина інформаційно-аналітична система центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ips.ligazakon.net/document/view/T125067?an=209

20. Желібо Є. П., Заверуха Н. М., Запарний В. В. Ж Безпека життєдіяльності: Навч. посіб. / За ред, Є. П. Желібо. 6-е вид. - К.: Каравела, 2008. — 344 с.

21. За працевлаштування ВПО передбачено компенсаційні виплати. URL: https://rmva.gov.ua/news/1730445886.

22. Іванова В.В. Дослідження теорії поняття інновації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/10355/st_47_13.pdf?sequenc

23. Казановський А.В., Судаков М.В. Єдина інформаційно-аналітична система «Служба зайнятості»: Науково-методична розробка. К.:ІПК ДСЗУ, 2007. 24с.

24. Калина А. В. Економіка праці / А. В. Калина. – К. : МАУП, 2004. –272 с.

25. Київський обласний центр зайнятості. Аналітична та статистична інформація. Офіційна сторінка – Режим доступу: https://kir.dcz.gov.ua/analitics/75

26. Коваль С. П. Державне регулювання зайнятості та безробіття на ринку праці. Екон. вісн. ун-ту : зб. наук. пр. - 2016. - Вип. 28/1. - С. 107-114.

27. Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. – К. : КНЕУ, 2009. – 711 с.

28. Конституція України, прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року, №254/96-ВР. — Режим доступу: http://www.rada.gov.a/ const/const1.htm.

29. Кодекс законів про працю України, прийнятий Верховною Радою Української РСР № 322-VIII від 10.12.71. в редакції Закону N 1096-IV від 10.07.2003р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 2004. - N 6. - ст.38

30. Краузе. О.І. Зовнішня трудова міграція населенняУкраїни / О.Краузе // Галицький економічний вісник. — 2010. — №2(27).— с.26-34

31. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – 3-тє вид., доп. і переробл. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка» (ІВЦ ІНТЕЛЕКТ+ Інституту післядипломної освіти), Інтелект-захід, 2007. – 384 с

32. Лібанова Е. М. Ринок праці / Е. М. Лібанова. – К.: ЦНЛ, 2003. – 224 с.

33. Згалат-Лозинська Л.О. Удосконалення професійної орієнтації на основі прогнозування тенденцій ринків праці та освітніх послуг / Л. О. Згалат-Лозинська // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 9. - С. 313-323

34. Мазурок П. Конкурентоспроможність і проблеми зайнятості молоді / П. Мазурок // Підприємництво, господарство і право. - 2002. - № 3. - С. 111-113.

35. Маршавін Ю. М. Впровадження міжнародного досвіду як чинник підвищення функціональної ефективності державної служби зайнятості України. // Формування ринкової економіки. Зб. наук. праць. Спец. вип. Проблеми економіки праці, соціально-трудових відносин та соціального захисту населення. – К.: КНЕУ, ДУ НДІ СТВ,2007. – С. 192-206.

36. Маршавін Ю. М. Єдина технологія надання соціальних послуг центрами зайнятості України (удосконалена) / Ю. М. Маршавін, Л. М. Фокас, Л. Є. Леміна, Д. Ю. Маршавін. – К., 2010. – 482 с.

37. Маршавін Ю. М. Психодіагностичні методики для професійного консультування молоді: Навч. посіб. – К.: ІПК ДСЗУ - ІПЕК, 2007. – 153 с.

38. Маршавін Ю.М. Регулюваня ринку праці України: Теорія і практика системного підходу:монографія.-К.:Альтерпрес, 2011.-396 с.

39. Маршавін Ю. М. Сучасні проблеми ринку праці України / Ю. Маршавін // Праця і зарплата. - 2016. - №14 (690). - С. 6-7.

40. Матеріали сайту Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ipk.edu.ua/zahal-na-informatsiia/.

41. Мікрогранти для українців: чому рішення можуть прийматися довше? URL: https://w w w. k m u . g o v. u a / n e w s / m i k r o h ra n t ydliaukraintsiv-chomu-rishennia-mozhutpryimatysiadovshe.

42. Мікрогрант від держави для створення власного бізнесу. URL: https://wiki.legalaid.gov.ua.

43. Махсма М.Б. Зайнятість та рівень життя сільського населення України: теорія та практика регулювання : моногр. — Київ : КНЕУ, 2021. — 383

44. Озвучено ключові орієнтири Стратегії Державної служби зайнятості на 2021-2024 роки. URL: https://old.dcz.gov.ua/publikaciya/ozvucheno-klyuchovioriyentyrystrategiyi-derzhavnoyi-sluzhbyzaynyatostina-2021-2024.

45. Оліскевич М. О. Економетричне моделювання динамічних процесів розвитку ринку праці України. Монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2015. 400 с.

46. Онікієнко В. В. Молодіжний ринок праці України: проблеми та шляхи вирішення / В. В. Онікієнко, Л. Г. Ткаченко. – К.: РВПС України НАН України, Укр. Ін-т соціальних досліджень, 2003. – 160 с.

47. Організаційно-управлінські та психологічні аспекти сучасного ринку праці України : тези доповідей VIII Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених (29 жовтня 2023 р., м. Київ) / упоряд. Л.Г. Новаш, М.В. Пахомова. – К. : ІПК ДСЗУ, 2023. – 493 с.б

48. Офіційний сайт Державного комітету статистики[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua.

49. Офіційний сайт Державної служби зайнятості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.dcz.gov.ua

50. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2011/12/metod.htm

51. Падалка Л.В.: «Служба зайнятості –це не виплати і компенсатори, а можливості для суб‘єктів ринку праці. URL: https://chg.dcz.gov.ua/novyna/lidiya-padalka-sluzhba-zaynyatosti-ce-ne-vyplaty-i-kompensatory-mozhlyvosti-dlya-subyektiv

52. Петренко І. П. Функції державної служби зайнятості.// І. Петренко / Публічне право. – 2012. - № 4 (8). – С. 335–341.

53. Петюх В. М. Ринок праці та зайнятість / В.М. Петюх ; Міжрегіон. академія управління персоналом. – К. : МАУП, 1997. – 120 с.

54. Постанова Фонд загальнообов’язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/postanova_no_222.pdf

55. Почанська О. С. Правове регулювання трудової діяльності працівників-надомників в сучасних умовах: автореф. дис. … канд. юрид. наук: 12.00.05 –

трудове право; право соціального забезпечення / Олена Сергіївна Почанська. – Харків, 2017. – 19 с.

56. Праховнік Н. А. Безпека життєдіяльності та цивільний захист [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. всіх спеціалізацій ФІОТ денної форми навчання / Н. А. Праховнік, О. В. Землянська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові данні (1 файл: Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. – с.

57. Положення про державну службу зайнятості: Наказ Міністерства соціальної політики України від 20 січня 2015 року № 41 (у редакції наказу Міністерства праці та соціальної політики України від 03.07.2015 № 697) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0825-15

58. Порядок надання допомоги по безробіттю, у тому числі одноразової її виплати для організації безробітними підприємницької діяльності. Затверджений Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 20 листопада 2000 р. №307.

59. Порядок надання роботодавцю дотацій на створення додаткових робочих місць для працевлаштування безробітних: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України 10 січня 2001 р. №1

60. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття: Закон України від 2 березня 2000 року № 1533-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1533-14/page2

61. Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності: Закон України від 21 грудня 2000 року № 2180-III // Відомості Верховної Ради України – 2001. – № 4. – ст.21.

62. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/ 5067-17.

63. Про затвердження Порядку реєстрації, перереєстрації та ведення обліку

громадян, які шукають роботу, і безробітних [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/792-2022-%D0%BF#Text

64. Про затвердження Порядку розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів : постанова Кабінету Міністрів України від 15.04.13 року № 306 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/35882/

65. Про основні напрями соціальної політики на 1997-2000 роки [Е р] : указ Президента України від 18.10.1997 р. № 1166 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/615/98.є 13. Державна служба зайнятості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://studfiles.net/preview/5454615/page:28/

66. Про створення державної служби зайнятості в Українській РСР [Електронний ресурс] : постанова Ради Міністрів Української РСР від 21 грудня 1990 р. № 381-90-п. – Режим доступу : http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/381-90-%D0%BF.

67. Рудченко І. В. Інститути функціонування ринку праці в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2008-2/doc/2/13.pdf

68. Руженський М.М. Соціальний захист населення в умовах формування ринкової моделі економіки України: моногрфія. – К.: ІПК ДСЗУ, 2013. – 318 с

69. Савченко Н. Державна служба зайнятості як сервісна інституція: завдання, функції та принципи діяльності. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2022. Вип. 22. С. 91–98

70. Стадник В.К., Зволінський О.В., Любаренко Г.С. Прогнозування ринку праці в контексті проблем молодіжного безробіття. – К., 2013. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://fsb.net.ua/files/book_46682_01.pdf

71. Стратегія розвитку на 2023-2022 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://ochakiv.mk.gov.ua/store/files/file/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%

82%D0%B5%D0%B3_%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%94%D0%A1%D0%97%281%29.pdf

72. Судакова М. В. Модернізація державних служб зайнятості на ринку праці (науково-аналітичний огляд: кол. монографія / за заг. ред. к. соціол. н., доц. М. В. Судакова. – Київ: ІПК ДСЗУ, 2016. – 115 с.

73. Титар О. Проблеми молодіжного безробіття та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс] / Ольга Тітар, Олександр Тітар. - Режим доступу: http://oldconf.neasmo.org.ua/node/900

74. Торжевський М. В. Державний нагляд та контроль за дотриманням законодавства про працю в Україні: стан та перспективи розвитку / М. В. Торжевський // Ринок праці та зайнятість населення. – 2015. – № 4. – С. 24–28.

75. Федотова Т. А. Ринок праці / Т. А. Федотова. – Дн-ськ : Вид-во дНУ, 2012. – 184 с.

76. Філософію служби зайнятості вирішили змінити від утримання до працевлаштування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nslovo.com/blog/filosofiyu-sluzhby-zajnyatosti-vyrishyly-zminyty-vid-utrymannya-do-pratsevlashtuvannya

77. Холодницька А. В. Адаптація зарубіжного досвіду у сфері державного регулювання зайнятості населення до реалій України [Електронний ресурс] / А. В. Холодницька, Л. В. Боярчук // INNOVATIVE SOLUTIONS IN MODERN SCIENCE. – 2016. – № 1 (1). – Режим доступу : http://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/viewFile/727/885

78. Чайка І.В. Ринок праці України: основні підходи до визначення [Електронний ресурс] / І. Чайка. – Режим доступу : http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2015/v2/4.pdf

79. Чемерис А.Т. Організація діяльності державної служби зайнятості: Конспект лекцій / А.Т. Чемерис – К.: МАУП. – 2003. – 120с.

80. Шкіндюк І. Зарубіжний досвід вирішення проблем зайнятості і перспективи його застосування в Україні / І. Шкіндюк // Ефективність державного управління. Збірник наукових праць. – 2013. Вип. 21. – С. 151-158

81. Янцур М. С. Професійна орієнтація і методика професійної роботи : [курс лекцій навч. посіб. для студент. ВНЗ] / М. С. Янцур. – К. : Слово, 2012. – 464 с.

82. Computer Ergonomics: How to Protect Yourself from Strain and Pain [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uhs.umich.edu//computerergonomics

83. European Network of Public Employment Services (PES) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4cd46766-1411-11eb-b57e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-199540252#document-info

84. Eurostat [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat

85. International Labour Organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/employment/WCMS_384570/lang--en/index.htm

86. OECD Policies Towards Full Employment // Organisation for Economic Cooperation & Development. Paris, 2000. 176 c.