ISSN 2522-1205 (Print); ISSN 2522-1213 (Online)

УДК 331.5:330.342.15(477)

Городня Т. А.,
horodtan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9298-3088,
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Криворучкіна О. В.,
kryvoruchkina@rada.gov.ua, ORCID ID: 0000-0001-7904-2905,
к.г.н., доц., заступник голови Комітету Верховної Ради України з питань екологічної політики та природокористування, м. Київ

МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНСТИТУТІВ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗБАЛАНСОВОАНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Анотація. *У статті досліджено сутність інститутів зайнятості, наведена їх ключова роль в сучасних умовах невизначеності. Обґрунтовано перехід від реактивної моделі до проактивної та людиноцентричної. Охарактеризовано системний дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили та фактори, які його утворюють, а також сформовано напрями їх інституційного подолання. У статті представлено сучасну модернізацію державної політики зайнятості України, яка сформована за окремими напрямами, та наведено очікуваний результат у вигляді інституційних зрушень. Досліджено цифрову та інтелектуальну трансформацію, цифровізацію інститутів зайнятості в контексті формування єдиного цифрового інформаційного середовища ринку праці. У статті побудовано та представлено економіко-математичну модель інституційного забезпечення збалансованого розвитку ринку праці. Запропоновано визначати інтегральний індекс, який охоплює низку складових блоків, зокрема: попит і пропозицію робочої сили, рівень цифровізації інститутів зайнятості, ефективність розвитку компетентностей і людського капіталу, рівень інклюзивності зайнятості, рівень трудової мобільності та ефективність соціального партнерства. Ця модель представлена для практичного застосування як зважена адитивна модель, яку можна апробовувати на рівні регіональних даних або України в цілому. У статті особливу увагу приділено формуванню ефективної системи інклюзивної зайнятості. Сформовано її поняття, значення та складові за цільовими групами, бар'єрами та очікуваним результатом. У статті запропоновано модернізований підхід щодо сучасної трансформації інституційної системи зайнятості. Запропоновано концептуальну залежність, яка охоплює низку сучасних складових. Сформовано стратегічні напрями модернізації інститутів зайнятості України з визначенням очікуваного ефекту, на основі чого складено схематичну модель їх модернізації як основи збалансованого розвитку ринку праці України.*

Ключові слова: зайнятість, збалансований розвиток, регіональна політика, ринок праці, безробіття, соціально-трудові відносини, інституційне забезпечення, середовище, модернізація, моделювання, індекси, інклюзивна зайнятість, людський капітал, дисбаланс ринку праці.

Horodnia T. A.,
horodtan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9298-3088,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kryvoruchkina O. V.,
kryvoruchkina@rada.gov.ua, ORCID ID: 0000-0001-7904-2905,
Ph.D, Associate Professor, Deputy Chairman of the Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Environmental Policy and Nature Management, Kyiv

© Городня Т. А., Криворучкіна О. В.

MODERNIZATION OF EMPLOYMENT INSTITUTIONS AS A PREREQUISITE FOR THE RECOVERY AND BALANCED DEVELOPMENT OF THE LABOR MARKET IN UKRAINE

Abstract. *The article examines the essence of employment institutions and substantiates their key role under contemporary conditions of uncertainty. The transition from a reactive model to a proactive and human-centered approach is substantiated. The systemic imbalance between labor demand and supply and the factors contributing to its emergence are characterized, and directions for its institutional mitigation are developed. The article presents the current modernization of Ukraine's state employment policy, structured according to specific areas, with the expected outcomes expressed in terms of institutional changes. The digital and intellectual transformation of employment institutions is examined, with particular emphasis on their digitalization in the context of establishing a unified digital information environment for the labor market. An economic and mathematical model of institutional support for the balanced development of the labor market is developed and presented. It is proposed to calculate an integrated index comprising a number of component blocks, including labor demand and supply, the level of digitalization of employment institutions, the effectiveness of competency and human capital development, the level of employment inclusiveness, the level of labor mobility, and the effectiveness of social partnership. The model is designed for practical application as a weighted additive model that can be tested using regional data or data for Ukraine as a whole. Particular attention is paid to the development of an effective inclusive employment system. Its concept, significance, and components are defined according to target groups, barriers, and expected outcomes. The article proposes a modernized approach to the contemporary transformation of the institutional employment system. A conceptual framework is proposed that incorporates a range of contemporary components. Strategic directions for the modernization of employment institutions in Ukraine are formulated, along with the expected effects. On this basis, a schematic model of their modernization is developed as a foundation for the balanced development of Ukraine's labor market.*

Keywords: employment, balanced development, regional policy, labor market, unemployment, social and labor relations, institutional support, environment, modernization, modeling, indices, inclusive employment, human capital, labor market imbalance.

JEL Classification Code: J21, J23, J24, J48, I31, J69
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-19

Постановка проблеми. Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується глибокими трансформаціями сфери зайнятості, зумовленими одночасним впливом воєнних, демографічних, міграційних, технологічних та структурно-економічних чинників. Повномасштабна війна суттєво змінила масштаби і структуру пропозиції робочої сили, територіальну мобільність населення, професійно-кваліфікаційні характеристики працівників та характер взаємодії між роботодавцями і найманими працівниками. Водночас відновлення економіки України потребує не лише збільшення кількості зайнятих, а передусім формування продуктивної, інклюзивної, адаптивної та стійкої системи зайнятості, здатної забезпечити ефективне поєднання потреб економіки у трудових ресурсах із можливостями та компетентностями населення.

Особливої актуальності набуває проблема **дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили**. Український ринок праці одночасно стикається з дефіцитом працівників у низці секторів економіки, структурним безробіттям, невідповідністю професійно-кваліфікаційних характеристик працівників потребам роботодавців, територіальними диспропорціями, зниженням демографічного потенціалу та масштабними міграційними процесами. Додатковою проблемою є необхідність економічної інтеграції ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, молоді, жінок та населення старших вікових груп. У таких умовах традиційна модель функціонування інститутів зайнятості, орієнтована переважно на реагування на вже сформоване безробіття, потребує якісної трансформації у напрямі превентивності, проактивності, персоналізації та орієнтації на розвиток людського капіталу.

Важливим кроком у цьому напрямі стало схвалення Кабінетом Міністрів України **Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року** розпорядженням від 7 січня 2026 р. Одночасно затверджено операційний план заходів з її реалізації у 2026-2028 роках. Новий стратегічний документ формує принципово важливий для України підхід до розвитку ринку праці, в якому зайнятість розглядається не лише як інструмент соціального захисту населення, а як один із ключових механізмів економічного відновлення, підвищення продуктивності праці, розвитку людського капіталу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності національної економіки.

Окремого значення в сучасній моделі зайнятості набуває **цифрова трансформація інституцій ринку праці**. Цифровізація має забезпечувати не лише переведення адміністративних процедур в електронну форму, а й створення принципово нової системи взаємодії між працівником, роботодавцем та державою. Використання цифрових платформ, автоматизованого аналізу даних, технологій штучного інтелекту та сучасної аналітики створює передумови для точнішого прогнозування потреб

роботодавців, персоналізованого підбору роботи, визначення дефіцитних компетентностей і формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку. У цьому контексті модернізація інститутів зайнятості має передбачати перехід від реагування на поточні дисбаланси до їх **системного прогнозування та запобігання**.

Не менш важливим напрямом інституційної модернізації є забезпечення **інклюзивності ринку праці**. Нова державна політика передбачає посилення участі в економічному житті молоді, жінок, ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, а також населення дорослого та старшого віку. Такий підхід відповідає сучасній концепції збалансованого розвитку ринку праці, відповідно до якої ефективність системи зайнятості визначається не лише кількістю створених робочих місць, а й здатністю інституцій забезпечити доступ різних соціально-демографічних груп до продуктивної та гідної праці.

Важливою невирішеною проблемою є також недостатня концептуальна визначеність самого поняття «модернізація інститутів зайнятості». У сучасних умовах його доцільно трактувати ширше, ніж реформування окремих державних установ або вдосконалення нормативно-правової бази. Модернізація має охоплювати трансформацію правил і норм функціонування ринку праці, організаційних механізмів, системи державного управління, цифрової інфраструктури, соціального діалогу, професійного навчання, прогнозування потреб економіки та механізмів взаємодії держави, бізнесу, освіти й населення. Саме системність такої модернізації визначатиме спроможність ринку праці адаптуватися до довгострокових структурних змін.

Отже, невирішеною залишається проблема формування цілісного інституційного механізму збалансованого розвитку ринку праці України, який би поєднував прогнозування потреб економіки у трудових ресурсах, розвиток людського капіталу, цифровізацію, професійну мобільність, інклюзивну зайнятість, стимулювання створення продуктивних робочих місць та соціальний діалог. Науково-практична потреба полягає у переході від фрагментарного вдосконалення окремих інститутів до їх системної модернізації та формування інтегрованої екосистеми зайнятості, здатної забезпечувати синхронізацію інтересів працівників, роботодавців і держави та підтримувати відновлення економіки України в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням формування та розвитку зайнятості населення з точки зору причин її виникнення та змістовних проявів, обумовленості станом економіки в цілому та ринку праці зокрема, методів регулювання та перетворень внаслідок впливу різних чинників, в тому числі на міжнародному рівні, присвячено праці таких українських вчених: С. Бандура, В. Васильченка, О. Герасименко, О. Грішнової, С. Калініної, А. Колота, С. Ланської, Е. Лібанової, М. Махсми, В. Петюха, В. Скуратівського та ін.; а також іноземних науковців Д. Аутора, С. Брю, П. Джунанкара, Дж. Кейнса, К. Макконнелла, А. Маршалла та ін.

Окремим аспектам впливу процесів цифровізації на стан сучасного трудоресурсного забезпечення економіки в контексті пріоритизації питань зайнятості населення присвячено роботи таких українських науковців, як Н. Азьмук, О. Беззубченко, М. Горбашевська, В. Панченко, І. Петрова, Н. Резнікова, М. Шкурат та ін., а також іноземних дослідників: Р. Бухт, С. Гупта, П. Верхоф.

Попри значну кількість наукових досліджень щодо проблем функціонування та регулювання ринку праці, переважна частина наукових підходів зосереджується на окремих аспектах його функціонування, тобто зайнятості та безробітті, формуванні людського капіталу, професійній підготовці, міграційних процесах, соціальному захисті населення, державному регулюванні або цифровізації послуг. Водночас недостатньо комплексно дослідженим залишається питання системної модернізації інститутів зайнятості як цілісної інституційної системи, здатної забезпечувати збалансування попиту і пропозиції робочої сили та підтримувати відновлення економіки України.

Суттєвою невирішеною проблемою залишається невідповідність між традиційною логікою функціонування інститутів зайнятості та новими проблемами українського ринку праці. У довоєнний період основний акцент державної політики значною мірою був орієнтований на регулювання безробіття, сприяння працевлаштуванню та соціальну підтримку незайнятого населення. В умовах війни та економічного відновлення цього підходу вже недостатньо. Сучасний ринок праці характеризується ситуацією, за якої одночасно можуть існувати дефіцит робочої сили, безробіття та структурна невідповідність компетентностей працівників потребам роботодавців. Отже, інститути зайнятості мають не лише реагувати на сформовані дисбаланси, а й забезпечувати їх своєчасне виявлення, прогнозування та запобігання.

Недостатньо розробленим залишається також питання переходу від реактивної до проактивної моделі інституційного регулювання зайнятості. В сучасних умовах ефективність державної політики має визначатися не кількістю зареєстрованих безробітних або працевлаштованих осіб як такою, а спроможністю інституцій передбачати майбутні зміни попиту на працю, визначати дефіцитні професії та компетентності, формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку та сприяти мобільності робочої сили. У зв'язку з цим потребують подальшого наукового обґрунтування механізми прогнозування потреб економіки у трудових ресурсах і компетентностях та їх інтеграції у систему державної політики зайнятості.

Окрему невирішену проблему становить недостатня інтегрованість інститутів ринку праці, освіти та бізнесу. Сучасний розвиток зайнятості потребує тіснішої взаємодії між державними органами, роботодавцями, закладами освіти, професійними об'єднаннями, територіальними громадами та самими працівниками. Водночас механізми такої взаємодії ще не сформували цілісної екосистеми, у межах якої інформація про потреби роботодавців

оперативно трансформувалася б у відповідні освітні програми, професійне навчання, перекваліфікацію та конкретні траєкторії працевлаштування. Саме тому потребує подальшого дослідження інституційне узгодження ринку праці, ринку освітніх послуг і потреб економіки.

Постановка завдання. Метою дослідження є **теоретичне обґрунтування та розроблення сучасних концептуально-методичних засад модернізації інститутів зайнятості як системної передумови відновлення та збалансованого розвитку ринку праці України в умовах структурної трансформації економіки, демографічних змін, воєнних і післявоєнних проблем, цифровізації та європейської інтеграції**.

Досягнення визначеної мети передбачає переосмислення традиційної ролі інститутів зайнятості, тобто від переважно адміністративно-регуляторного та компенсаційного забезпечення зайнятості до формування **проактивної, цифрової, інклюзивної та людиноцентричної екосистеми зайнятості**, здатної своєчасно виявляти дисбаланси між попитом і пропозицією праці, прогнозувати майбутні потреби економіки в людському капіталі, забезпечувати ефективне узгодження компетентностей працівників із потребами роботодавців та сприяти формуванню продуктивної і гідної зайнятості.

Відповідно до поставленої мети у дослідженні передбачається вирішення таких **взаємопов'язаних завдань**:

1. **Узагальнити теоретичні підходи до розуміння інститутів зайнятості** та визначити їх місце у системі інституційного забезпечення функціонування і розвитку ринку праці, уточнивши їх функціональне призначення в умовах структурної трансформації економіки.
2. **Дослідити сучасні дисбаланси українського ринку праці**, зокрема між попитом і пропозицією робочої сили, професійно-кваліфікаційні та територіальні диспропорції, дефіцит кадрів, структурне безробіття, міграційні процеси та невідповідність компетентностей працівників потребам економіки.
3. **Визначити інституційні бар'єри збалансування ринку праці України**, зосередивши увагу на недостатній узгодженості діяльності державних інституцій зайнятості, системи освіти, роботодавців, органів місцевого самоврядування та інших учасників ринку праці.
4. **Проаналізувати сучасні трансформації державної політики зайнятості України** та визначити потенціал Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року для формування нової моделі інституційного забезпечення зайнятості, орієнтованої на збільшення економічної активності населення, подолання кадрового дефіциту, підвищення якості робочих місць та ефективне використання людського капіталу.
5. **Дослідити інституційні механізми забезпечення інклюзивної зайнятості**, передусім щодо інтеграції у ринок праці ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, молоді, жінок та інших груп населення, потенціал яких недостатньо реалізується в сучасній структурі зайнятості.
6. **Обґрунтувати інституційні засади повернення та професійної інтеграції українського людського капіталу**, що перебуває за межами України, включаючи механізми визнання кваліфікацій, професійних компетентностей і зарубіжного досвіду та створення умов для економічної реінтеграції населення.
7. **Розробити концептуальну модель модернізації інститутів зайнятості України**, яка забезпечуватиме системний взаємозв'язок між прогнозуванням потреб ринку праці, цифровою інфраструктурою, розвитком людського капіталу, інклюзивною зайнятістю, соціальним діалогом та механізмами узгодження попиту і пропозиції праці.
8. **Обґрунтувати стратегічні напрями модернізації інститутів зайнятості в контексті відновлення економіки України**, визначивши їх вплив на формування продуктивної зайнятості, зменшення структурних дисбалансів, підвищення економічної активності населення та забезпечення довгострокової стійкості ринку праці.

Отже, логіка дослідження передбачає послідовний перехід **від діагностики дисбалансів ринку праці та виявлення інституційних бар'єрів до обґрунтування напрямів модернізації інститутів зайнятості та формування інтегрованого механізму їх функціонування**. Центральною ідеєю є розгляд інститутів зайнятості не як сукупності окремих організацій та регуляторних процедур, а як **цілісної інституційної екосистеми**, що поєднує державне регулювання, цифрову інфраструктуру, освіту і професійний розвиток, роботодавців, соціальний діалог, інклюзивні механізми та прогнозування потреб ринку праці.

Очікуваним результатом дослідження має стати **формування науково обґрунтованого підходу до модернізації інститутів зайнятості України**, орієнтованого на своєчасне узгодження попиту і пропозиції праці, ефективне використання людського капіталу, підвищення якості та продуктивності зайнятості, розширення економічної активності населення і створення інституційних передумов для відновлення та збалансованого розвитку українського ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інститути зайнятості доцільно розглядати в межах структурно-функціонального підходу як **сукупність формальних правил, норм, організацій, механізмів і процедур**, що визначають умови залучення населення до трудової діяльності, взаємодію працівників і роботодавців та функціонування ринку праці [1]. До них належать державна політика та законодавче регулювання зайнятості, державна служба зайнятості, система професійної освіти й підготовки кадрів, інститути соціального діалогу, механізми соціального захисту, а також цифрові платформи та сервіси ринку праці.

У сучасних умовах роль інститутів зайнятості виходить за межі традиційного **регулювання безробіття та працевлаштування**. Вони мають забезпечувати оперативне узгодження попиту і

пропозиції праці, розвиток людського капіталу, професійну мобільність населення, інклюзивність зайнятості та адаптацію робочої сили до структурних і технологічних змін.

Тому **модернізація інститутів зайнятості** передбачає їх перехід від переважно реактивної моделі до **проактивної та людиноцентричної моделі**, що базується на прогнозуванні потреб ринку праці, цифровізації послуг, розвитку компетентностей, індивідуалізації траєкторій зайнятості та партнерській взаємодії держави, бізнесу, освіти і населення. Саме така трансформація створює інституційні передумови для зменшення дисбалансів ринку праці та формування продуктивної і стійкої зайнятості.

Сучасний ринок праці України характеризується **системним дисбалансом між попитом і пропозицією робочої сили**, що зумовлений одночасним впливом демографічних, міграційних, воєнних, структурно-економічних та технологічних чинників. Поряд із наявністю безробіття спостерігається дефіцит працівників за низкою професій, що свідчить про посилення **структурної невідповідності між наявними трудовими ресурсами та потребами роботодавців**.

Одним із ключових проявів дисбалансу є **невідповідність професійно-кваліфікаційної структури робочої сили потребам економіки**. Зміна структури виробництва, цифровізація, розвиток нових технологій та відновлення економіки формують попит на нові компетентності, тоді як система підготовки та перепідготовки кадрів не завжди здатна оперативно реагувати на ці зміни.

Додатковими чинниками дисбалансу є **втрати та переміщення людського капіталу внаслідок війни, зовнішня та внутрішня міграція, демографічне старіння населення, нерівномірність розподілу трудових ресурсів між регіонами**, а також складність повернення та професійної інтеграції частини населення. Водночас окремі групи населення, такі як ветерани, внутрішньо переміщені особи, особи з інвалідністю, молодь, жінки та населення старших вікових груп, мають додаткові бар'єри для повноцінної участі у ринку праці.

Отже, сучасний дисбаланс українського ринку праці має **не лише кількісний, а й якісний характер**. Йдеться не просто про недостатню кількість працівників, а про невідповідність між професіями, компетентностями, територіальним розміщенням робочої сили та потребами економіки. Це зумовлює необхідність переходу від пасивного реагування на проблеми зайнятості до **проактивного інституційного управління**, що базується на прогнозуванні потреб ринку праці, розвитку людського капіталу, цифровому зіставленні попиту і пропозиції та забезпеченні професійної мобільності населення (табл. 1).

Таблиця 1

Сучасні дисбаланси ринку праці України та напрями їх інституційного подолання

Вид дисбалансу	Основний прояв	Інституційна проблема	Необхідний напрям модернізації
1	*2*	*3*	*4*
Кількісний	Дефіцит працівників за одночасної наявності незайнятого населення	Недостатня ефективність механізмів узгодження попиту і пропозиції праці	Розвиток систем прогнозування та цифрового зіставлення вакансій і кандидатів
Професійно-кваліфікаційний	Невідповідність компетентностей працівників вимогам роботодавців	Повільна адаптація освіти та професійної підготовки до змін економіки	Розвиток системи перепідготовки, підвищення кваліфікації та навчання впродовж життя
Структурний	Зміна галузевої структури зайнятості та поява нових професій	Недостатня інституційна спроможність швидко реагувати на структурні зміни	Проактивне регулювання зайнятості та прогнозування перспективного попиту на працю
Територіальний	Нерівномірний розподіл робочої сили та вакансій між регіонами	Обмежена професійна й територіальна мобільність працівників	Механізми стимулювання мобільності та регіонального узгодження попиту і пропозиції
Демографічний	Скорочення та старіння трудового потенціалу	Недостатнє залучення окремих вікових груп до економічної активності	Інститути активного довголіття, перекваліфікації та підтримки зайнятості старших працівників
Міграційний	Втрата та переміщення частини людського капіталу	Недостатні механізми повернення та професійної реінтеграції населення	Інституційні механізми повернення, визнання кваліфікацій та професійної інтеграції

Продовження табл. 1

1	*2*	*3*	*4*
Інклюзивний	Нерівний доступ окремих груп населення до продуктивної зайнятості	Наявність бар'єрів для працевлаштування та професійної реалізації	Розвиток інклюзивних інститутів зайнятості та адресних програм підтримки
Цифровий	Зростання потреби в цифрових компетентностях та цифрових формах зайнятості	Недостатня цифрова зрілість окремих інститутів ринку праці	Цифровізація послуг, інтеграція реєстрів, використання великих баз даних та ШІ
Якісний	Невідповідність між зайнятістю, продуктивністю, оплатою праці та компетентностями	Орієнтація політики переважно на кількісні показники зайнятості	Перехід до оцінювання якості, продуктивності та стійкості зайнятості
Інституційний	Фрагментарна взаємодія держави, бізнесу, освіти та населення	Відсутність достатньо інтегрованої екосистеми зайнятості	Розвиток партнерської моделі «держава – бізнес – освіта – працівник»

Отже, сучасні дисбаланси українського ринку праці мають комплексний характер і охоплюють кількісний, професійно-кваліфікаційний, структурний, територіальний, демографічний, міграційний, інклюзивний та інституційний виміри. Їх взаємопов'язаність свідчить про обмеженість фрагментарних заходів регулювання зайнятості та обумовлює необхідність системної модернізації інститутів зайнятості на засадах проактивності, цифровізації, інклюзивності та інтеграції держави, бізнесу й освіти.

Принципово важливим на сьогодні є зміщення акценту державної політики **від «допомоги безробітному» до «формування траєкторії економічної активності людини»**. У такій моделі державні інституції мають не лише реєструвати безробітних та надавати соціальну допомогу, а й прогнозувати перспективний попит на професії, здійснювати профілювання та кар'єрне консультування, забезпечувати професійне навчання і перенавчання, сприяти мобільності робочої сили, цифровому пошуку роботи та ефективному поєднанню компетентностей працівників із потребами роботодавців.

Особливого значення набуває інтеграція політики зайнятості з **економічною, освітньою, демографічною, соціальною та регіональною політикою**. Ринок праці не може розглядатися ізольовано, оскільки його стан безпосередньо залежить від структури економіки, інвестиційних процесів, розвитку підприємництва, системи професійної та вищої освіти, міграційних процесів і територіальної концентрації економічної активності.

Відповідно, модернізація державної політики зайнятості має передбачати формування інтегрованої інституційної системи, у якій взаємодіють держава, роботодавці, заклади освіти, органи місцевого самоврядування, професійні об'єднання та безпосередньо працівники.

Таблиця 2

Модернізація державної політики зайнятості України: від традиційної до проактивної моделі

Напрям	Традиційна модель	Модернізована модель	Очікуваний результат
1	*2*	*3*	*4*
Філософія політики	Реагування на безробіття та соціальні наслідки втрати роботи	Управління економічною активністю та трудовим потенціалом	Зростання зайнятості та економічної активності
Основний об'єкт	Безробітна особа	Усе населення працездатного та економічно активного віку	Розширення трудової участі
Часовий горизонт	Реакція на вже сформовані проблеми	Прогнозування майбутніх потреб ринку праці	Запобігання дефіциту кадрів
Підхід до професій	Орієнтація на наявні вакансії	Прогнозування перспективного попиту на професії та компетентності	Зменшення професійно-кваліфікаційного дисбалансу
Послуги зайнятості	Реєстрація, виплати, підбір вакансій	Профілювання, кар'єрне консультування, навчання, перенавчання, супровід кар'єрної траєкторії	Підвищення ефективності працевлаштування

Продовження табл. 2

1	*2*	*3*	*4*
Цифровізація	Окремі електронні послуги	Єдина цифрова екосистема зайнятості, інтегровані реєстри, цифровий облік	Швидше та точніше поєднання працівника і вакансії
Дані	Статистичний облік зайнятості та безробіття	Аналітика ринку праці, прогнозні моделі, штучний інтелект	Підвищення якості державних рішень
Навчання	Переважно реагування на втрату роботи	Постійне навчання, набуття та підвищення навичок	Адаптивність людського капіталу
Взаємодія з бізнесом	Переважно подання вакансій	Спільне прогнозування потреб, формування освітніх програм і професійних стандартів	Краща відповідність підготовки кадрів потребам економіки
Інклюзивність	Загальні програми підтримки	Персоналізовані інструменти для ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю, молоді, жінок, осіб 45+	Розширення участі різних груп у ринку праці
Трудова мобільність	Обмежене сприяння переміщенню працівників	Підтримка територіальної, професійної та цифрової мобільності	Перерозподіл трудових ресурсів відповідно до попиту
Міграційна політика	Переважно реагування на наслідки міграції	Створення механізмів повернення, реінтеграції та використання людського капіталу українців	Відновлення трудового потенціалу
Оцінювання результативності	Кількість працевлаштованих та зареєстрованих безробітних	Якість зайнятості, продуктивність, тривалість працевлаштування, рівень доходів, відповідність компетентностей	Перехід від кількісного до якісного оцінювання політики
Модель управління	Централізована та секторна	Партнерська екосистема «держава – бізнес – освіта – громади – працівник»	Системність та узгодженість політики

Отже, виокремимо 5 інституційних зрушень:

1. Від пасивної до проактивної політики. Держава має не чекати, коли виникне безробіття або дефіцит кадрів, а **прогнозувати майбутні зміни**. Це означає постійний моніторинг попиту на професії, галузі та території.

2. Від «вакансія-працівник» до «компетентність-кар'єрна траєкторія- потреба економіки». Це дуже важливий момент для концепції. Людина вже не повинна розглядатися лише як претендент на конкретну вакансію. Інституції зайнятості мають визначати її компетентності, потенціал розвитку та пропонувати траєкторію: **працевлаштування → навчання → перекваліфікація → кар'єрне зростання**.

3. Від фрагментованих даних до єдиної цифрової системи. Сучасна політика зайнятості має спиратися на інтеграцію інформації про вакансії, професії, освіту, компетентності, оплату праці, професійне навчання та регіональний попит. Саме тут виникає можливість використання **великих масивів даних, штучного інтелекту та прогнозної аналітики.**

4. Від соціального захисту до активації людського потенціалу. Соціальна підтримка залишається необхідною, але її потрібно поєднувати з інструментами повернення людини до економічної активності: навчанням, перекваліфікацією, стимулюванням працевлаштування, підтримкою підприємництва та мобільності.

5. Від державного адміністрування до екосистеми зайнятості: Держава → Бізнес → Освіта → Громади → Працівник.

Усі ці суб'єкти мають бути пов'язані єдиною системою прогнозування, обміну даними, формування компетентностей та узгодження попиту і пропозиції праці.

Одним із основних напрямів модернізації інститутів зайнятості України є їх **цифрова та інтелектуальна трансформація**, що передбачає перехід від традиційного адміністративного обслуговування населення до формування інтегрованої цифрової екосистеми ринку праці.

Цифровізацію інститутів зайнятості доцільно розглядати не лише як переведення існуючих адміністративних процедур в електронну форму. Її зміст є значно ширшим і передбачає **зміну самої моделі взаємодії між державою, роботодавцем, працівником та освітньою системою**. Якщо на першому етапі цифровізації основним завданням було забезпечення доступу до електронних послуг, то сучасний етап має передбачати інтеграцію даних, автоматизоване зіставлення компетентностей і вакансій, прогнозування попиту на робочу силу, персоналізоване кар'єрне консультування та використання технологій штучного інтелекту.

Таблиця 3

Інституційна цифрова трансформація системи зайнятості

Традиційний підхід	Цифрова трансформація	Інтелектуалізація	Очікуваний ефект
Реєстрація безробітних	Електронна реєстрація та цифрові послуги	Автоматичне профілювання користувача	Швидкість та адресність обслуговування
Пошук вакансій	Єдині цифрові бази вакансій	Інтелектуальне зіставлення «людина – вакансія»	Скорочення тривалості пошуку роботи
Статистичний моніторинг	Інтегровані бази даних	Прогнозна аналітика	Раннє виявлення дисбалансів
Професійна орієнтація	Онлайн-консультації та цифрові сервіси	Кар'єрне консультування	Персоналізація професійної траєкторії
Професійне навчання	Цифрові освітні платформи	Алгоритмічний підбір навчання відповідно до розриву у навичках	Швидке набуття необхідних компетентностей
Визначення потреб роботодавців	Цифровий збір інформації	Прогнозування кадрової потреби	Запобігання дефіциту кадрів
Управління трудовою мобільністю	Цифрові сервіси пошуку роботи	Рекомендаційні алгоритми щодо професійної / територі-альної мобільності	Ефективніший перерозподіл робочої сили
Робота з окремими групами	Цифрові персоналізовані послуги	ШІ-профілювання та індивідуальні траєкторії	Підвищення інклюзивності
Державне управління	Електронний документообіг	Прийняття рішень на основі даних	Обґрунтованість управлінських рішень
Оцінювання політики	Система цифрових показників	Прогнозна аналітика та оцінювання результативності	Перехід до управління за результатами

У цьому контексті особливого значення набуває формування **єдиного цифрового інформаційного середовища ринку праці**, у якому можуть інтегруватися дані про вакансії, професії, компетентності, рівень оплати праці, освітні програми, результати професійного навчання, регіональні потреби роботодавців та характеристики робочої сили. Така інтеграція дозволяє перейти від фрагментарного статистичного спостереження до постійного моніторингу та прогнозування змін на ринку праці.

Особливого значення в сучасній системі зайнятості набуває технологія **інтелектуального зіставлення «людина-вакансія».** Її сутність полягає у переході від простого пошуку вакансій за назвою професії до багатофакторного зіставлення характеристик працівника з вимогами роботодавця. До уваги можуть братися освіта, професійний досвід, компетентності, цифрові навички, сертифікати, бажаний рівень доходу, місце проживання, готовність до дистанційної роботи, можливість професійного навчання та потенціал розвитку.

Отже, цифрове інтелектуальне зіставлення має функціонувати не лише за принципом **«вакансія-кандидат»**, а за моделлю:

компетентності людини → потенційні професії → наявні вакансії → дефіцитні професії → необхідне навчання → прогноз кар'єрної траєкторії

Саме така модель дозволяє інституціям зайнятості не просто допомагати людині знайти наявну роботу, а **підвищувати її відповідність майбутнім потребам економіки**.

Важливим напрямом є також використання **штучного інтелекту та машинного навчання**. Їх застосування потенційно може забезпечувати прогнозування попиту на професії, виявлення невідповідності між наявними та необхідними компетенціями, автоматизований аналіз вакансій та резюме, формування персоналізованих рекомендацій щодо навчання, оцінювання ризику тривалого безробіття та прогнозування змін у структурі зайнятості.

Особливо важливою є інтеграція цифрової системи зайнятості з **освітньою системою**. Інформацію про перспективний попит на професії та компетентності мають використовувати не лише служби зайнятості, а й заклади професійної, фахової передвищої та вищої освіти. Це створює можливість формування механізму зворотного зв'язку:

ринок праці → прогноз потреб → освітні програми → підготовка кадрів → працевлаштування → моніторинг результату → коригування освітньої пропозиції

Саме цей механізм дозволяє подолати одну з найбільш суттєвих причин структурного безробіття, тобто **відставання системи підготовки кадрів від структурних змін економіки**.

Отже, цифровізація та інтелектуалізація інститутів зайнятості мають розглядатися не як окремий технологічний напрям, а як **інституційна перебудова всієї системи управління ринком праці**. Її стратегічне значення полягає у формуванні здатності держави завчасно виявляти зміни, прогнозувати потребу в людському капіталі, оперативно узгоджувати попит і пропозицію праці та створювати персоналізовані напрями розвитку.

У результаті цифрова трансформація створює передумови для переходу від моделі **«держава реагує на проблеми зайнятості»** до моделі **«держава прогнозує, координує та формує умови для продуктивної зайнятості»**. Саме така зміна відповідає потребам відновлення економіки України, де дефіцит трудових ресурсів дедалі більше стає не лише соціальною, а й стратегічною економічною проблемою.

Побудуємо і представимо **економіко-математичну модель інституційного забезпечення збалансованого розвитку ринку праці**, де результатом буде інтегральний рівень збалансованості ринку праці, а інституційні механізми будуть керованими факторами.

Запропонуємо визначити **інтегральний індекс інституційно забезпеченої збалансованості ринку праці**:

$$I_{БРП} = f(I_П, I_Ц, I_К, I_I, I_М, I_С),$$

де $I_{БРМ}$ – інтегральний індекс збалансованості ринку праці;

$I_П$ – рівень прогнозування та узгодження попиту і пропозиції праці;

$I_Ц$ – рівень цифровізації інститутів зайнятості;

$I_К$ – ефективність розвитку компетентностей і людського капіталу;

I_I – рівень інклюзивності зайнятості;

$I_М$ – рівень трудової мобільності;

$I_С$ – ефективність соціального партнерства.

Так, покажемо структуру економіко-математичної моделі інституційного забезпечення збалансованого розвитку ринку праці (табл. 4).

Отже, як отримати кожен індекс. Наприклад, цифровий індекс.

$$I_Ц = \sum_{i=1}^{n} a_i \cdot Z_i,$$

де Z_i – нормалізоване значення конкретного показника;

a_i – його вага;

$$\sum a_i = 1$$

Тоді:

$$I_Ц = a_1 \cdot Z_{цифр_техн} + a_2 \cdot Z_{машин_навч} + a_3 \cdot Z_{масиви_дан} + a_4 \cdot Z_{ші}$$

Аналогічно можна розрахувати всі індекси, що наведені в таблиці.

Для кожної складової визначається нормоване значення показника:

Для показника-стимулятора, де більше значення є кращим:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{min}}{x_{max} - x_{min}}.$$

Таблиця 4

Структура економіко-математичної моделі інституційного забезпечення збалансованого розвитку ринку праці

Блок моделі	Позначення	Основні показники	Економічний зміст
Прогнозно-аналітичний	$I_П$	Точність прогнозу потреби в кадрах; рівень відповідності вакансій і пропозиції; коефіцієнт структурної відповідності	Здатність інституцій завчасно виявляти дисбаланси
Цифровий	$I_Ц$	Частка цифрових послуг; рівень електронного працевлаштування; цифрове зіставлення потреб і можливостей, використання аналітики даних	Здатність цифрової інфраструктури забезпечувати швидке узгодження попиту і пропозиції
Компетентнісний	$I_К$	Частка осіб, охоплених навчанням; перенавчання та підвищення навичок; рівень відповідності компетентностей вакансіям	Здатність системи зайнятості адаптувати людський капітал
Інклюзивний	I_I	Зайнятість ветеранів, ВПО, осіб з інвалідністю, молоді, осіб 45+; гендерна рівність	Залучення невикористаного трудового потенціалу
Мобільнісний	$I_М$	Професійна та територіальна мобільність; міжрегіональне працевлаштування; дистанційна зайнятість	Перерозподіл робочої сили відповідно до потреб економіки
Партнерський	$I_С$	Участь роботодавців; соціальний діалог; взаємодія бізнесу й освіти; участь громад	Координація суб'єктів ринку праці
Результативний	I_R	Рівень зайнятості; безробіття; продуктивність праці; тривалість пошуку роботи; рівень оплати праці	Фактичний результат функціонування інституцій

Таблиця 5

Інтерпретація інтегральних індексів

Значення індексу	Рівень	Інтерпретація
0,0–0,20	Критично низький	Інститути практично не забезпечують необхідної адаптації
0,21–0,40	Низький	Модернізаційні механізми недостатньо розвинені
0,41–0,60	Середній	Сформовані окремі сучасні механізми, але система залишається фрагментарною
0,61–0,80	Високий	Інституційна система достатньо адаптивна
0,81–1,00	Дуже високий	Сформована інтегрована, проактивна та цифровізована система

Для показника-дестимулятора, де менше значення є кращим:

$$Z_{ij} = \frac{X_{max} - X_{ij}}{X_{max} - X_{min}}.$$

Це дозволяє порівнювати нерівномірні показники між собою.

Важливим елементом інтегрального оцінювання є визначення ваг окремих показників. Для підвищення наукової обґрунтованості моделі доцільно використати **комбінований підхід до визначення ваг**.

Ваги можна визначити:

1. Методом експертного оцінювання.
2. Методом аналізу ієрархій Сааті (AHP).
3. Ентропійним методом.
4. Методом головних компонент (PCA).

Для емпіричного дослідження найбільш доцільним є використання **об'єктивного методу визначення ваг на основі ентропії або PCA**, а експертні ваги можна використати як альтернативний варіант для перевірки стійкості результатів.

Для практичного застосування модель можна подати як **зважену адитивну модель, і в результаті ми отримуємо**:

$$\mathrm{I_{БРП}} = w_1\mathrm{I_П} + w_2\mathrm{I_Ц} + w_3\mathrm{I_К} + w_4\mathrm{I_І} + w_5\mathrm{I_М} + w_6\mathrm{I_С},$$

при цьому: $\sum_{j=1}^{6} w_j = 1$,

де w_j — вагові коефіцієнти відповідних складових.

Це вже **повноцінна економіко-математична конструкція**, яку можна апробувати на даних України за 2020-2025/2026 роки або на регіональних даних.

Для практичного використання запропонованої моделі можна застосувати наступну шкалу (табл. 5).

Ці межі доцільно розглядати як **робочу шкалу**, а в емпіричному дослідженні її можна уточнити за допомогою кластеризації або статистичного розподілу фактичних значень.

Для практичного розрахунку моделі можуть використовуватися дані: Державної служби статистики України; Державної служби зайнятості; Міністерства економіки України; Пенсійного фонду України; Міністерства освіти і науки України; ЄДРПОУ та державних реєстрів; регіональна статистика; щодо вакансій і попиту роботодавців; про професійне навчання та перепідготовку; щодо ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю; міжнародні бази для порівняльного аналізу.

Важливо зазначити, що сучасна Стратегія зайнятості України передбачає створення Єдиної інформаційно-аналітичної системи **«Обрій»**, інтеграцію державних реєстрів та освітніх баз, використання прогнозних моделей, а також застосування штучного інтелекту для інтелектуального підбору кандидатів і формування пропозицій щодо роботи та навчання.

Наукова цінність моделі полягає в тому, що модернізація інститутів зайнятості розглядається не як сукупність окремих адміністративних реформ, а як **вимірювана система інституційних характеристик**, результатом функціонування якої є зміна рівня збалансованості ринку праці.

Запропонована модель дозволяє перейти від традиційної оцінки (**«скільки людей працевлаштовано»)** до більш комплексного питання (**«наскільки інститути зайнятості здатні забезпечувати відповідність між людським потенціалом, компетентностями працівників, потребами роботодавців і структурними потребами економіки»).**

У цьому полягає принципова відмінність запропонованого підходу від традиційних моделей оцінювання ринку праці.

Одним із ключових напрямів модернізації інституційного забезпечення збалансованого розвитку ринку праці України є формування ефективної системи **інклюзивної зайнятості**, спрямованої на залучення до економічної активності тих груп населення, трудовий потенціал яких залишається частково або недостатньо реалізованим. В умовах воєнного стану, демографічного скорочення, вимушеного переміщення населення, міграції та структурної перебудови економіки інклюзивність перестає бути виключно соціальним завданням і набуває статусу важливого чинника **економічної стійкості та відновлення трудового потенціалу України**.

Традиційний підхід до інклюзивної політики переважно концентрувався на соціальному захисті окремих категорій населення. Натомість сучасна модель має передбачати перехід від **пасивної підтримки до економічної активізації**, тобто створення умов, за яких людина отримує можливість реалізувати свої професійні здібності, набути необхідних компетентностей, знайти відповідне робоче місце та сформувати стійку траєкторію професійного розвитку.

У цьому контексті інклюзивну зайнятість доцільно розглядати як **систему інституційних, економічних, організаційних та цифрових механізмів, спрямованих на забезпечення рівного доступу різних груп населення до продуктивної, гідної та стійкої зайнятості відповідно до їхніх компетентностей, можливостей і потреб економіки** [2].

Особливого значення набуває інтеграція у ринок праці ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, молоді, жінок, осіб старшого віку, тривало безробітних, осіб, які повертаються з-за кордону, а також інших груп, трудовий потенціал яких може бути недостатньо використаний.

Таблиця 6

Основні групи населення з недостатньо реалізованим трудовим потенціалом та інституційні механізми їх інтеграції у ринок праці

Цільова група	Основні бар'єри зайнятості	Інституційні механізми інтеграції	Очікуваний результат
Ветерани та учасники бойових дій	Зміна професійних можливостей; потреба у перекваліфікації; фізичні та психологічні бар'єри; труднощі повернення до цивільного професійного середовища	Індивідуальні траєкторії працевлаштування; професійна переорієнтація; визнання набутих під час служби компетентностей; стимулювання роботодавців; супровід при працевлаштуванні; розвиток ветеранського підприємництва	Повернення до економічної активності, використання професійного та управлінського потенціалу ветеранів
Внутрішньо переміщені особи	Втрата роботи та майна; територіальна невідповідність професії і вакансій; відсутність соціальних зв'язків у новому місці проживання	Цифрове, регіональне перенавчання; професійне перенавчання; сприяння територіальній мобільності; визнання кваліфікацій; підтримка підприємництва	Швидша адаптація та інтеграція ВПО у локальні ринки праці
Особи з інвалідністю	Фізична недоступність робочого середовища; транспортні бар'єри; недостатня адаптація робочих місць; стереотипи роботодавців	Стимулювання створення адаптованих робочих місць; розумне пристосування; дистанційна та гнучка зайнятість; професійна підготовка; інклюзивні стандарти	Збільшення економічної активності та продуктивної зайнятості
Молодь	Недостатній досвід; невідповідність освіти потребам бізнесу; відсутність першого робочого місця	Дуальна освіта; стажування; перше робоче місце; кар'єрне консультування; цифрові платформи; партнерство «освіта – бізнес»	Прискорення переходу від освіти до продуктивної зайнятості
Жінки	Нерівномірний розподіл сімейного навантаження; перерви у кар'єрі; професійна сегрегація; потреба у гнучких формах зайнятості	Гнучка та дистанційна зайнятість; програми перекваліфікації; підтримка підприємництва; розвиток послуг догляду; протидія дискримінації	Підвищення економічної активності та професійної реалізації жінок
Особи 45+ та 60+	Вікові стереотипи; технологічне відставання; ризик тривалого безробіття	Цифрове навчання; перекваліфікація; активне довголіття; стимулювання роботодавців; гнучкі форми зайнятості	Збереження трудового потенціалу та продовження економічної активності
Особи, які повертаються з-за кордону	Невизначеність щодо професійної реалізації; невизнання окремих компетентностей; адаптація до українського ринку праці	Визнання кваліфікацій; цифрове зіставлення працівників і вакансій; підтримка підприємництва; програми реінтеграції; професійна адаптація	Повернення людського капіталу в економіку України
Тривало безробітні	Втрата професійних навичок; зниження мотивації; віддалення від ринку праці	Персоналізовані програми активації; профілювання; перепідготовка; супровід працевлаштування	Відновлення економічної активності та скорочення тривалого безробіття

Таблиця 7

Сучасна трансформація інституційної системи зайнятості

Традиційний підхід	Модернізований підхід
Соціальна допомога	Економічна активізація
Підтримка окремої категорії	Персоналізована траєкторія
Орієнтація на статус людини	Орієнтація на її компетентності та потенціал
Вакансія ↔ професія	Компетентності ↔ вакансія
Одноразова послуга	Довгостроковий супровід
Пасивна політика	Проактивна політика
Централізоване управління	Партнерська екосистема
Паперові процедури	Цифрові послуги
Реагування на безробіття	Прогнозування ризику незайнятості
Кількість працевлаштованих	Якість, продуктивність і стійкість зайнятості

Особливість запропонованого підходу полягає у переході від **«категоріального» до «траєкторного» принципу інклюзивної зайнятості**. Тобто сама належність людини до певної соціальної групи не повинна автоматично визначати зміст державної підтримки. Інституційна система має оцінювати індивідуальний трудовий потенціал, професійний досвід, компетентності, обмеження, мотивацію та потреби конкретної людини й на цій основі формувати персоналізовану траєкторію її економічної інтеграції.

У такому випадку механізм інклюзивної зайнятості можна представити як послідовність:

профілювання трудового потенціалу → визначення бар'єрів → оцінювання компетентностей → професійна орієнтація → навчання / перенавчання → цифрове узгодження з вакансіями → працевлаштування → адаптація на робочому місці → професійний розвиток.

Особливого значення в цій системі набуває **цифровий механізм навичок**, який передбачає зіставлення не лише професії людини з назвою вакансії, а передусім її компетентностей із вимогами конкретного робочого місця. Це дозволяє розширити коло потенційних вакансій для ветеранів, ВПО, молоді, осіб з інвалідністю та інших груп і водночас скоротити структурний дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили.

Сучасну трансформацію інституційної системи доцільно представити через підходи, наведені у табл. 7.

Отже, інституційне забезпечення інклюзивної зайнятості має бути спрямоване не просто на збільшення кількості працевлаштованих представників вразливих або недостатньо залучених груп, а на **максимізацію реалізації їхнього трудового потенціалу**.

У цьому контексті можна запропонувати концептуальну залежність:

$$\mathrm{I} = f(\mathrm{A}, \mathrm{C}, \mathrm{E}, \mathrm{M}, \mathrm{O}),$$

де I – інтегральний рівень інклюзивної зайнятості;

A – доступність робочих місць;

C – відповідність компетентностей вимогам роботодавців;

E – економічна активність цільових груп;

M – інституційні механізми мобільності та інтеграції;

O – якість зайнятості.

Цей підхід дозволяє включити інклюзивність безпосередньо до запропонованої раніше економіко-математичної моделі як окремий компонент.

В умовах повномасштабної війни, демографічних трансформацій, вимушеної міграції, структурних змін економіки, цифровізації та прискорення технологічних змін модернізація інститутів зайнятості України набуває не лише соціального, а й стратегічного макроекономічного значення. Від ефективності функціонування системи зайнятості залежить спроможність економіки забезпечити необхідними людськими ресурсами процеси відновлення, реконструкції інфраструктури, розвитку виробництва, залучення інвестицій та переходу до нової моделі економічного зростання.

У цьому контексті стратегічна модернізація інститутів зайнятості має передбачати перехід: **від реагування на безробіття до прогнозування потреб економіки у людському капіталі; від реєстрації безробітного до формування індивідуальної траєкторії економічної активності; від зіставлення «вакансія-працівник» до інтелектуального зіставлення «компетентності-професія-вакансія-потреби економіки»; від фрагментарної політики зайнятості до інтегрованої екосистеми «держава-бізнес-освіта-працівник-громада»; від кількісного оцінювання зайнятості до оцінювання її продуктивності, якості, стійкості та відповідності стратегічним потребам економіки.**

Таблиця 8

Стратегічні напрями модернізації інститутів зайнятості України

Напрям модернізації	Основний зміст	Ключові інструменти	Очікуваний ефект
1. Прогнозування потреб ринку праці	Формування системи постійного прогнозування попиту на професії та компетентності	Економіко-математичне моделювання, сценарний аналіз, регіональне прогнозування	Зменшення структурних дисбалансів
2. Цифровізація інститутів зайнятості	Створення інтегрованого цифрового середовища взаємодії працівників, роботодавців, держави та освіти	Цифрові платформи, реєстри, бізнес-аналітика, електронні послуги	Прискорення пошуку роботи та підвищення прозорості ринку
3. Інтелектуальне навчання, перенавчання	Автоматизоване зіставлення компетентностей людини з професіями, вакансіями та потребами економіки	ШІ, машинне навчання, аналіз резюме, профілювання компетентностей	Підвищення якості працевлашту-вання
4. Розвиток людського капіталу	Орієнтація освіти та професійного навчання на майбутній попит економіки	Перекваліфікація, підвищення кваліфікації, навчання впродовж життя, мікрокваліфікації	Підвищення продуктивності праці
5. Інклюзивна зайнятість	Залучення недостатньо реалізованого трудового потенціалу	Індивідуальні траєкторії, адаптація робочих місць, стимули роботодавцям	Розширення пропозиції праці
6. Територіальна мобільність	Подолання регіональної невідповідності між працівниками та вакансіями	Цифрове навчання, транспортна підтримка, релокація, житлові механізми	Збалансування регіональних ринків праці
7. Інституційна підтримка повернення людського капіталу	Створення умов для повернення та професійної інтеграції громадян, які перебувають за кордоном	Визнання кваліфікацій, цифрові сервіси, кар'єрне консультування, підприємництво	Збереження та відновлення людського капіталу
8. Партнерство з бізнесом	Перехід від адміністративної взаємодії до спільного формування політики зайнятості	Галузеві ради, дуальна освіта, замовлення кадрів, корпоративне навчання	Краще узгодження освіти та потреб роботодавців
9. Соціальний діалог	Посилення участі працівників, роботодавців і держави у формуванні рішень	Тристоронній діалог, колективні механізми, консультації	Підвищення легітимності та стійкості ринку праці
10. Управління на основі даних	Перехід до політики зайнятості, що базується на сучасних даних	Інтегровані дані, інформаційні панелі, моніторинг, оцінювання ефективності	Підвищення результативності державної політики
11. Підвищення якості зайнятості	Орієнтація не лише на кількість робочих місць, а на продуктивність і сталість	Гідна оплата, безпечні умови, кар'єрний розвиток, формальна зайнятість	Зростання продуктивності та добробуту
12. Інституційна координація	Узгодження політики зайнятості з економічною, освітньою, соціальною, демографічною та регіональною політикою	Міжвідомча координація, єдині дані, спільні програми	Формування цілісної екосистеми зайнятості

Особливого значення набуває **прогнозно-аналітичний контур** модернізованої системи зайнятості. Традиційна модель передбачає реагування на вже сформовану потребу роботодавця або проблему безробіття. Натомість сучасна система має передбачати постійний моніторинг структурних змін в економіці та прогнозування майбутнього попиту на трудові ресурси [3].

Принципово важливо, щоб прогнозування здійснювалося не лише на національному, а й на **галузевому, професійному та регіональному рівнях**. Це дасть змогу визначати, які професії будуть дефіцитними, які компетентності втрачатимуть актуальність, де формуватиметься надлишок робочої сили та які освітні програми необхідно трансформувати.

Другим стратегічним напрямом є формування цифрової інфраструктури ринку праці. Її функціонування має забезпечувати інтеграцію інформації про вакансії, професії, компетентності, рівень оплати праці, освітні програми, результати професійного навчання, регіональні потреби та характеристики робочої сили. Тут цифровізація не має означати повну автоматизацію прийняття рішень. Для соціально чутливих категорій доцільно використовувати модель **«штучний інтелект + фахівець»**, за якої алгоритмічні рекомендації доповнюються професійним консультуванням.

Відновлення економіки України потребуватиме не лише збільшення чисельності зайнятих, а насамперед працівників із новими компетентностями. Тому система професійної освіти та навчання має бути тісніше пов'язана з прогнозами розвитку економіки.

Пріоритетними стають: набуття нової професії, поглиблення наявних компетентностей, безперервне навчання, цифрові, аналітичні та підприємницькі компетентності, управлінські та комунікаційні навички, професійні компетентності для секторів відновлення та мікрокваліфікації і короткострокові програми професійної адаптації.

Відповідно, інститут зайнятості має виконувати не лише функцію посередника між працівником і роботодавцем, а й функцію **навігатора розвитку людського капіталу**.

Модель модернізації інститутів зайнятості як основи збалансованого розвитку ринку праці України наведена на рис. 1.

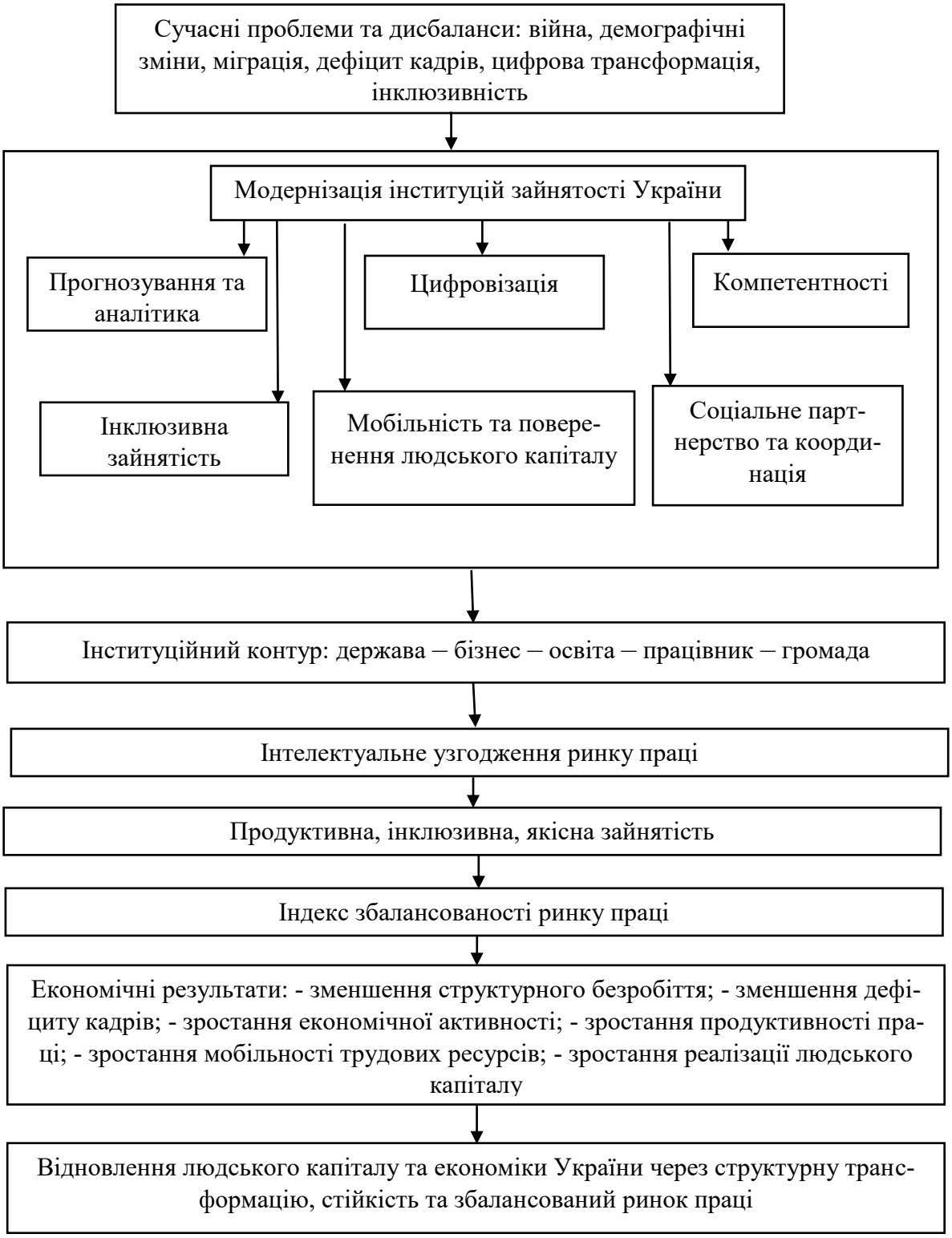


Рис. 1. Модель модернізації інститутів зайнятості як основи збалансованого розвитку ринку праці України

Отже, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що модернізація інститутів зайнятості є не лише напрямом удосконалення державної політики на ринку праці, а системною передумовою його збалансованого розвитку та важливим інституційним механізмом відновлення економіки України. Сучасні дисбаланси ринку праці, зумовлені наслідками війни, демографічними трансформаціями, міграційними процесами, територіальною нерівномірністю розміщення трудового потенціалу, професійно-кваліфікаційною невідповідністю, цифровою трансформацією та зміною структури попиту на працю, потребують переходу від переважно реактивної моделі регулювання зайнятості до проактивної системи прогнозування, запобігання та інституційного коригування дисбалансів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки України модернізація інститутів зайнятості має стати одним із ключових напрямів державної політики, спрямованої на відновлення та збалансований розвиток ринку праці. Пріоритетного значення набувають перехід від реактивного до проактивного регулювання зайнятості, прогнозування перспективного попиту на трудові ресурси та компетентності, цифровізація послуг зайнятості, розвиток людського капіталу, забезпечення інклюзивності, професійної і територіальної мобільності, а також формування ефективної взаємодії держави, бізнесу, освіти, працівників і територіальних громад.

Саме комплексна модернізація інституційної екосистеми зайнятості здатна забезпечити ефективніше узгодження потреб економіки з трудовим потенціалом населення та сформувати кадрове підґрунтя для економічного відновлення України.

Отже, запропонуємо змістовні практичні рекомендації щодо модернізації інститутів зайнятості як механізму забезпечення збалансованого розвитку ринку праці України.

1. Формування проактивної системи державного управління зайнятістю. Тобто перейти від переважно реактивного реагування на безробіття до прогнозування майбутніх потреб економіки у працівниках і компетентностях; інтегрувати політику зайнятості з економічною, освітньою, демографічною, регіональною та інвестиційною політикою; запровадити постійний моніторинг дисбалансів попиту і пропозиції праці та раннього виявлення ризиків структурного безробіття.

2. Створення цифрової екосистеми ринку праці. Забезпечити інтеграцію інформації про вакансії, професії, компетентності, оплату праці, освітні програми та результати професійного навчання; розширити цифрові сервіси зайнятості за принципом «єдиного вікна»; використовувати великі масиви даних та штучний інтелект для моніторингу, прогнозування і прийняття управлінських рішень на ринку праці.

3. Запровадження інтелектуального узгодження попиту та пропозиції праці. Трансформувати традиційну модель «вакансія-працівник» у систему **«потреби економіки-компетентності-професія-вакансія-навчання-кар'єрна траєкторія»**; використовувати алгоритми навчання та перенавчання, аналізу компетентностей для визначення їх відповідності актуальним і перспективним професіям; формувати персоналізовані рекомендації щодо працевлаштування, перепідготовки та професійного розвитку.

4. Розвиток людського капіталу та системи безперервного навчання. Тут необхідно посилити взаємозв'язок між ринком праці, закладами освіти та роботодавцями; розвивати механізми підвищення кваліфікації, перекваліфікації та постійного навчання, дуальної освіти та мікрокваліфікацій; здійснювати регулярне оновлення освітніх програм відповідно до прогнозованих потреб відновлення, цифровізації та структурної трансформації економіки.

5. Формування інклюзивної моделі зайнятості. Забезпечити інституційні механізми інтеграції у продуктивну зайнятість ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, молоді, жінок, старших працівників, довготривало безробітних та осіб, які повертаються з-за кордону; перейти від підтримки окремих соціальних категорій до формування індивідуальних траєкторій реалізації трудового потенціалу; стимулювати роботодавців до створення адаптованих та інклюзивних робочих місць.

6. Стимулювання професійної, територіальної та міграційної мобільності. Створити ефективні механізми професійної перепідготовки та територіального переміщення працівників відповідно до регіональної структури попиту на працю; забезпечити визнання професійних компетентностей і кваліфікацій, здобутих за кордоном; розробити інституційні механізми повернення та економічної інтеграції українців, які перебувають за межами держави, з особливим акцентом на фахівців, підприємців і представників дефіцитних професій.

7. Розвиток партнерської моделі інституційного забезпечення зайнятості. Поглибити взаємодію **«держава-бізнес-освіта-працівник-громада»**; залучати роботодавців до прогнозування потреб у кадрах, формування освітніх програм, професійної підготовки та оцінювання компетентностей; посилити роль соціального діалогу, професійних об'єднань і територіальних громад у формуванні регіональної політики зайнятості.

8. Запровадження системи оцінювання результативності модернізації інститутів зайнятості. Тобто використовувати інтегральний **індекс модернізації інститутів зайнятості** для комплексного оцінювання розвитку прогнозно-аналітичної, цифрової, компетентнісної, інклюзивної, мобілізаційної та партнерської складових; визначати його взаємозв'язок з **індексом збалансованості ринку праці**; доповнювати кількісні показники оцінювання показниками продуктивності, якості, стійкості та інклюзивності зайнятості. Використовувати складові і саму модель інституційного забезпечення збалансованого розвитку ринку праці.

Отже, модернізація інститутів зайнятості України має розглядатися не як окремий напрям

удосконалення системи державного управління, а як **комплексний механізм мобілізації, розвитку та ефективного використання людського капіталу**. Її результативність визначатиметься здатністю інституційної системи своєчасно виявляти та прогнозувати дисбаланси, узгоджувати потреби економіки з компетентностями працівників, забезпечувати професійну мобільність та інклюзивне залучення трудового потенціалу, а також створювати умови для продуктивної та якісної зайнятості.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількісній апробації запропонованого **індексу модернізації інститутів зайнятості** та оцінюванні його впливу на збалансованість ринку праці на основі регіональних панельних даних; застосуванні цілісної моделі інституційного забезпечення збалансованого розвитку ринку праці. Важливим напрямом є також удосконалення представленої економіко-математичної моделі шляхом включення демографічних, міграційних, інвестиційних та макроекономічних факторів, визначення оптимального співвідношення інституційних заходів за умов ресурсних обмежень і розроблення цифрових інструментів прогнозування потреби економіки у трудових ресурсах.

У підсумку **модернізація інститутів зайнятості є стратегічним ресурсом збалансованого розвитку ринку праці України**, оскільки забезпечує перехід від фрагментарного реагування на проблеми зайнятості до системного управління трудовим потенціалом. Її кінцевим результатом має стати формування сучасної цифрової, проактивної, інклюзивної та людиноцентричної екосистеми зайнятості, яка забезпечуватиме узгодження **«потреби економіки-компетентності-пропозиція праці»**, сприятиме відновленню людського капіталу та створюватиме інституційне підґрунтя для стійкого економічного відновлення і довгострокової конкурентоспроможності України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Тесленко Д. С. Державне управління сферою зайнятості населення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 5-6. С. 57-63.

2. Красота О., Стуга Р. Економічна інклюзія на ринку праці та її вплив на регулювання нерівності доходів. *Економічна синергія*. 2026. Випуск 1(19). С. 84-103.

3. Городня Т. А., Семів С. Р., Куцик. В. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. Львів : ЛТЕУ, 2025. 460 с.

REFERENCES

1. Teslenko, D. S. (2022), Derzhavne upravlinnia sferoiu zainiatosti naselennia, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 5-6, s. 57-63.

2. Krasota, O. and Stuha, R. (2026), Ekonomichna inkliuziia na rynku pratsi ta yii vplyv na rehuliuvannia nerivnosti dokhodiv, *Ekonomichna synerhiia*, Vypusk 1(19), s. 84-103.

3. Horodnia, T. A., Semiv, S. R. and Kutsyk, V. I. (2025), Ekonomika pratsi i sotsialno-trudovi vidnosyny : navch. posibnyk, LTEU, Lviv, 460 s.

Стаття надійшла: 14.09.2026
Стаття прийнята: 16.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026