

Залучення малоактивних груп населення до перепідготовки та працевлаштування

Дослідження ринку праці, зайнятості та професійної підготовки впроваджується Info Sapiens за фінансової підтримки Європейського Союзу, Німеччини, Польщі, Естонії та Данії в межах Мультидонорської ініціативи Skills4Recovery, яка реалізується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та Solidarity Fund PL (SFPL).

Зміст

Висновки та рекомендації.....	4
Рекомендації.....	6
Абревіатури та скорочення.....	10
Розділ 1. Портрет економічно неактивного населення.....	11
Розділ 2. Ринок праці України: трансформація як система розривів.....	12
Розділ 3. Пошук роботи в умовах кадрового голоду.....	14
Кейс менеджмент: можливості і ризики	17
Готовність до рескілінгу.....	19
Розділ 4. Державна служба зайнятості: потенціал трансформації та інституційні обмеження.....	21
Розділ 5. Роботодавці: (не)готовність до змін	23
Розділ 6. Інклюзія: економічна необхідність, а не соціальна політика.....	27
Додаток. Методологія	29
РП1. Фокус-групові дискусії.....	29
РП2. Опитування стейкхолдерів.....	31
РП3. Масове опитування цільових аудиторій.....	31
РП4. mystery shopping	32

Висновки та рекомендації

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасний український ринок праці переживає не черговий цикл розвитку, а структурну трансформацію. На відміну від попередніх криз, її рушійною силою є переважно зовнішні чинники — війна, демографічні втрати, масштабна міграція, мобілізація населення та зміна структури економіки. У таких умовах традиційні механізми функціонування ринку праці дедалі частіше виявляються недостатніми, а суперечності між окремими його учасниками стають дедалі помітнішими.

Наскрізною темою дослідження став феномен численних **«розривів»**, які виникають практично на кожному рівні системи.

Перший розрив спостерігається між потребами економіки та реальною поведінкою населення. З одного боку, роботодавці повідомляють про хронічний дефіцит кадрів. З іншого — значна кількість людей тривалий час декларує перебування у пошуку роботи, однак не демонструє поведінки, характерної для активного пошуку. Отже, проблема полягає не лише у співвідношенні попиту та пропозиції праці, а й у поступовому зниженні економічної активності частини населення.

Другий розрив виникає між деклараціями та практикою. Населення висловлює готовність навчатися новим професіям, однак не готове інвестувати у навчання без гарантій результату. Роботодавці заявляють про відкритість до інклюзивного найму, однак переважно не готові вкладати ресурси в адаптацію працівників. Державна служба зайнятості високо оцінює ефективність власної роботи, тоді як зовнішні оцінки демонструють значний потенціал для вдосконалення. Саме ці розриви значною мірою визначають сучасні обмеження політики зайнятості.

Третій розрив стосується швидкості змін. Економіка вже функціонує в нових умовах, тоді як уявлення багатьох учасників ринку залишаються сформованими попередньою реальністю. Робітничі професії продовжують асоціюватися з низькою оплатою та важкою фізичною працею, хоча сучасні виробництва дедалі більше автоматизуються, а рівень заробітної плати швидко зростає. Аналогічно Державна служба зайнятості та система професійно-технічної освіти продовжують оцінюватися крізь призму багаторічних стереотипів, які не завжди відповідають їхньому нинішньому стану.

Разом із тим результати дослідження дозволяють говорити і про значний потенціал позитивних змін. Українське суспільство вже демонструє готовність до професійної мобільності. Формальна освіта перестає визначати всю професійну траєкторію людини, а зміна спеціальності дедалі більше сприймається як нормальна практика. За відсутності суспільного спротиву розвиток програм рескілінгу має значно кращі передумови, ніж це могло б бути ще кілька років тому.

Дослідження показує, що розвиток окремих програм сам по собі не забезпечить масштабного повернення економічно неактивного населення на ринок праці. Значна частина бар'єрів виникає поза межами компетенції окремих інституцій. Доступність дитячих садків, транспортної інфраструктури, психологічної підтримки, адаптація робочих місць, подолання дискримінації, розвиток партнерства між освітою та бізнесом — усі ці чинники безпосередньо впливають на рівень економічної активності населення, хоча формально не належать до сфери політики зайнятості.

Саме тому центральним висновком дослідження є необхідність переходу від вузького розуміння політики працевлаштування до значно ширшої політики економічної активності населення. Працевлаштування дедалі рідше є ізольованою проблемою. Воно стає фінальною ланкою довгого ланцюга, який включає професійну орієнтацію, навчання, психологічну підтримку, вирішення соціально-побутових труднощів, співпрацю з роботодавцями та супровід людини після виходу на роботу.

У цих умовах жоден із ключових учасників процесу — Державна служба зайнятості, роботодавці, заклади професійно-технічної освіти, органи місцевого самоврядування чи громадські організації — не здатен самотійно забезпечити необхідний результат. Лише побудова системи, у якій кожен із цих акторів виконує власну роль у межах спільної стратегії, дозволить перетворити кадровий дефіцит із фактору ризику на стимул модернізації українського ринку праці.

У цьому контексті особливого значення набуває не лише вдосконалення окремих інструментів, а й формування постійних механізмів міжвідомчої координації. Саме якість взаємодії між державою, бізнесом, системою освіти, місцевими громадами та громадським сектором визначатиме, чи зможе Україна використати наявний людський потенціал для післявоєнного економічного відновлення.

Рекомендації

Для держави та Державної служби зайнятості

Найважливішим напрямом розвитку державної політики має стати переорієнтація з моделі адміністрування безробіття на модель активного розвитку людського капіталу.

- Передусім доцільно будувати програми перекваліфікації за принципом **«навчання — працевлаштування»**, коли ще до початку навчання існує домовленість із конкретним роботодавцем щодо подальшого працевлаштування випускників. За можливості таке навчання має супроводжуватися стипендією або іншим механізмом компенсації втрати доходу на період навчання, оскільки саме фінансові ризики залишаються одним із головних бар'єрів участі у програмах рескілінгу.
- Одночасно потребує прискорення трансформація Державної служби зайнятості у сучасний кар'єрний сервіс. Дослідження показує, що головною цінністю для клієнтів стає не сам факт реєстрації чи доступ до бази вакансій, а індивідуальний супровід, допомога у побудові кар'єрної траєкторії та підтримка під час працевлаштування. Відповідно, саме кар'єрне консультування повинно стати стандартною послугою, а не результатом особистої ініціативи окремих фахівців.
- Разом із цим доцільно переглянути систему оцінювання ефективності служби. Показники діяльності мають зміщуватися від кількісних індикаторів (кількість зареєстрованих безробітних, проведених консультацій чи направлень) до оцінки кінцевого результату — працевлаштування, утримання людини на робочому місці, а також задоволеності як клієнтів, так і роботодавців.
- Особливу увагу варто приділити роботі з економічно неактивним населенням. Отримані результати дозволяють припустити, що значна частина потенційних шукачів роботи не звертатиметься по допомогу самостійно навіть за наявності якісних програм. Тому доцільним є розвиток проактивних моделей залучення — мобільних консультаційних груп, виїзної роботи, кейс-менеджменту, співпраці з місцями концентрації цільових аудиторій. З огляду на масштаб потенційної аудиторії така робота навряд чи може повністю виконуватися лише силами ДСЗ, тому доцільно розвивати партнерські моделі із громадськими організаціями та благодійними фондами, які вже мають відповідний практичний досвід.

- Водночас інформаційні кампанії щодо популяризації послуг ДСЗ доцільно проводити лише паралельно із нарощуванням спроможності самої служби. Інакше успішна комунікаційна кампанія може призвести до різкого збільшення звернень без можливості забезпечити належну якість обслуговування, що створить ризик втрати існуючого кредиту довіри.
- Окремим напрямом має стати систематичний моніторинг результатів державних програм. Доцільно відстежувати не лише завершення навчання, а й подальше працевлаштування та утримання на роботі через 3, 6 і 12 місяців після завершення програм. Саме такі показники дозволять оцінювати їхню реальну ефективність.
- Для окремих категорій, насамперед ветеранів, доцільно розглянути розвиток спеціалізованих моделей супроводу, зокрема наставництва за принципом «рівний — рівному», а також можливість більш гнучких механізмів матеріальної підтримки під час пошуку роботи.

Для закладів професійно-технічної освіти

Результати дослідження свідчать, що проблема професійно-технічної освіти значною мірою має іміджевий характер. Значна частина населення сприймає ПТО як освітню траєкторію «для інших», навіть не маючи власного негативного досвіду взаємодії із такими закладами.

- У зв'язку з цим першочерговим завданням є системна комунікаційна робота щодо оновлення образу професійної освіти. Доцільно робити акцент не на загальних закликах, а на демонстрації сучасного обладнання, реальних історій випускників, рівня заробітної плати та можливостей швидкого старту кар'єри і її подальшого розвитку.
- Навчальні програми доцільно зробити більш гнучкими. Для дорослого населення більш привабливими виглядають короткі модульні програми, які дозволяють швидко отримати конкретну компетенцію без необхідності проходити багаторічне навчання.
- Для дорослих слухачів також варто розвивати окремі навчальні групи, вечірні та дистанційні формати навчання. Це дозволить зменшити психологічний дискомфорт від навчання разом із підлітками та зробить програми доступнішими для людей, які вже працюють або мають сімейні обов'язки.
- Особливу увагу необхідно приділити взаємодії із роботодавцями. Дослідження показало надзвичайно низький рівень залучення бізнесу

до формування освітніх програм, хоча саме така співпраця є необхідною умовою відповідності навчання потребам ринку праці.

- Окремим напрямом має стати системна адаптація закладів професійної освіти для людей з інвалідністю. Йдеться не лише про фізичну доступність приміщень, а й про адаптацію навчальних програм, обладнання та методик навчання.

Для роботодавців

В умовах структурного дефіциту кадрів роботодавці стають одним із ключових учасників політики залучення економічно неактивного населення.

- Першочерговим завданням є підвищення прозорості комунікації із потенційними працівниками. Значна частина недовіри до вакансій формується через розбіжність між інформацією, зазначеною в оголошенні, та реальними умовами роботи. Детальний опис посадових обов'язків, умов праці, системи оплати та можливостей розвитку може суттєво знизити цей бар'єр.
- Водночас бізнесу доцільно переглянути власні практики інклюзивного найму. Висока декларативна готовність працювати із вразливими групами має супроводжуватися реальними організаційними рішеннями — адаптацією робочих місць, навчанням керівників і HR-фахівців, розвитком наставництва та створенням інклюзивного корпоративного середовища.
- Окрему увагу варто приділити інтеграції ветеранів. Дослідження показало, що одним із ключових чинників успішної адаптації є психологічна атмосфера колективу. Саме тому підготовка колективів до повернення ветеранів може виявитися не менш важливою, ніж професійна підготовка самих ветеранів.
- Доцільно також активніше залучатися до формування програм професійної освіти, розвитку дуальної освіти та програм корпоративного навчання спільно із закладами ПТО та ДСЗ.
- Крім того, важливо забезпечити системний зворотний зв'язок із Державною службою зайнятості щодо результатів співбесід, причин відмов та закриття вакансій. Це дозволить суттєво підвищити якість посередництва на ринку праці.

Для органів державної влади, місцевого самоврядування та громадського сектору

Дослідження показує, що значна частина бар'єрів працевлаштування взагалі не належить до сфери відповідальності ринку праці. Саме тому вирішення проблеми потребує широкої міжвідомчої взаємодії.

- Одним із пріоритетів має стати відновлення інфраструктури догляду за дітьми. Для значної частини жінок саме доступність дитячих садків і шкіл є визначальною умовою повернення до економічної активності.
- Паралельно необхідно розвивати транспортну доступність, дистанційні формати роботи та навчання, а також механізми компенсації витрат на облаштування доступних робочих місць для людей з інвалідністю.
- Окремим напрямом має стати системна протидія дискримінації за віком, статтю, сімейним статусом та станом здоров'я. Важливо не лише вдосконалювати нормативну базу, а й змінювати практики найму та корпоративну культуру.
- Доцільно також використовувати досвід громадських організацій у сфері роботи з найбільш вразливими категоріями населення. Саме вони сьогодні демонструють найбільш ефективні моделі проактивного пошуку клієнтів, комплексного супроводу та міждисциплінарної підтримки, які можуть бути масштабовані у партнерстві із державними інституціями.
- Нарешті, доцільним є адвокатування створення і підтримка постійних механізмів координації між державними органами, Державною службою зайнятості, закладами професійної освіти, роботодавцями, органами місцевого самоврядування та громадським сектором для спільного прогнозування кадрових потреб, розробки освітніх програм та оцінювання результативності політики зайнятості.

Абревіатури та скорочення

ВПО	внутрішньо переміщені особи
ДСЗ	Державна служба зайнятості України
Озі	особи з інвалідністю
ПТО	професійно-технічна освіта
ТЦК	територіальний центр комплектування
ФГД	фокус-групова дискусія
ЦЗ	Центри зайнятості
ЦПТО	центр професійно-технічної освіти
CAWI	(<i>Computer-Assisted Web Interviewing</i>) — онлайн-опитування за допомогою вебінтерфейсу
NEET	(<i>Not in Employment, Education or Training</i>) — молодь, яка не працює, не навчається та не проходить професійної підготовки

Розділ 1. Портрет економічно неактивного населення

Економічно неактивне населення неоднорідне. В дослідженні було вивчено кілька цільових аудиторій, кожна з яких має власну логіку поведінки на ринку праці, власні бар'єри та власні важелі залучення. Спрощення їх до єдиної категорії «безробітні» є однією з причин неефективності наявних інструментів.

Група	Що характерно	Ключовий бар'єр
Молодь NEET (до 30)	Віряють, що кращу роботу знайдуть самостійно; мало знають про ДСЗ; ~70% не змогли назвати жодної робітничої професії	«Порожнє» сприйняття професій; недовіра до держави; для чоловіків 25+ актуальні питання мобілізації / бронювання
Люди старшого віку (50+)	Негативний минулий досвід ДСЗ; удвічі частіше віддають перевагу найму; найнижчі оцінки ефективності ЦЗ (36%)	Відсутність гарантії працевлаштування; вікова дискримінація; сумніви щодо фізичних і цифрових навантажень
Жінки 30–50 років	Найбільш масовий сегмент, головний внутрішній резерв робочої сили для економіки ¹ . На першому плані — гнучкий графік для поєднання роботи з доглядом за дітьми	Брак дитячих садків; небажання роботодавців наймати матерів через очікувані лікарняні
ВПО	Один з найвищих рівней готовності до навчання; цінують офіційне працевлаштування	Транспортна недоступність роботи (особливо із сільської місцевості); житлові й побутові обставини
Ветерани	Найзаможніші серед інклюзивних груп; підвищений інтерес до робітничих і технічних професій	Фізичні травми, ПТСР, складна соціалізація; ціннісний конфлікт із цивільним колективом
Люди з інвалідністю	Робота часто — спосіб соціалізації та самореалізації; майже кожен третій шукає роботу понад рік	Фізична непристосованість робочих місць і закладів ПТО; відмови після розкриття статусу
Одинокі батьки	~80% — одинокі матері; найактивніше шукають роботу (34%); мають найгірше фінансове становище	Поєднання роботи з доглядом за дітьми без партнера; потреба стабільності

¹ ВІД НЕАКТИВНОСТІ ДО ПРОДУКТИВНОСТІ: ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ ІНТЕГРАЦІЇ ЖІНОК У РИНОК ПРАЦІ <https://voxukraine.org/wp-content/uploads/2026/07/Ekonomichnyy-efekt-integratsii-zhinok-u-rynok-pratsi-analitychnyy-zvit.pdf>

Розділ 2. Ринок праці України: трансформація як система розривів

Український ринок праці перебуває у стані масштабної трансформації. На відміну від природних структурних змін, які відбуваються поступово під впливом технологічного розвитку чи економічного зростання, нинішня трансформація значною мірою зумовлена зовнішніми чинниками: повномасштабною війною, демографічними втратами, внутрішньою та зовнішньою міграцією, мобілізацією, зміною структури економіки та прискореним перерозподілом робочої сили між галузями. Це означає, що різні елементи системи змінюються нерівномірно, а сформовані раніше механізми взаємодії між ними перестають працювати належним чином.

Дослідження виявило ознаки того, що ключовою характеристикою сучасного українського ринку праці є наявність численних розривів між окремими учасниками системи. Практично кожен із проведених етапів дослідження, незалежно від його тематичного фокусу, фіксує ситуації, коли очікування, уявлення та практична поведінка різних стейкхолдерів не збігаються. Усунення або пом'якшення цих розривів буде сприяти зростанню ефективності трансформації ринку праці, зокрема, залучення економічно неактивного населення.

Найбільш очевидним є розрив між попитом і пропозицією робочої сили. Українські роботодавці дедалі частіше повідомляють про гострий дефіцит персоналу, тоді як в той самий час значна кількість громадян говорить про труднощі з працевлаштуванням. Ці дві тенденції співіснують в межах однієї системи. Проблема дедалі менше полягає у фізичній відсутності вакансій і дедалі більше — у неузгодженості роботи механізмів, які мають поєднувати реальну пропозицію ринку праці з очікуваннями шукачів роботи.

Подібні розриви простежуються і на інших рівнях. Роботодавці декларують готовність наймати представників вразливих груп населення, однак значно рідше готові інвестувати ресурси в адаптацію робочих місць чи організаційних процесів. Населення загалом позитивно оцінює необхідність професійного навчання протягом життя, але не готове вкладати час і ресурси у перекваліфікацію без чіткої впевненості у результаті. Державна служба зайнятості користується відносно високим рівнем декларованої довіри, проте для більшості населення не є першим місцем звернення при пошуку роботи. Водночас сама служба оцінює власну діяльність значно позитивніше, ніж це впливає з досвіду її клієнтів.

Окремий тип розривів стосується інформаційного поля. Респонденти опитування населення і фокус-груп демонструють доволі обмежене уявлення про сучасний стан ринку праці, навіть якщо активно цікавляться питанням працевлаштування. Під час фокус-груп демонстрація реальних вакансій із конкурентним рівнем оплати нерідко викликала щире здивування учасників. Аналогічно роботодавці повідомляють про дефіцит кандидатів на вакансії, які вже тривалий час залишаються відкритими. Таким чином, інформація про існуючі можливості формально є доступною, однак ця формальна доступність не чинником зміни поведінки значної частини потенційних працівників.

Дослідження також демонструє, що розриви мають властивість накопичуватися та взаємно посилювати один одного. Недовіра до вакансій поєднується з негативними стереотипами щодо окремих професій; фізичні чи інфраструктурні бар'єри — із психологічною невпевненістю; недостатній кар'єрний супровід — із пасивною поведінкою самих шукачів роботи. У результаті навіть ті програми підтримки, які окремо можуть бути достатньо ефективними, не забезпечують очікуваного результату через те, що усувають лише один із компонентів проблеми.

Таким чином, завдання залучення економічно неактивного населення не може розглядатися виключно як проблема служби зайнятості, системи професійної освіти чи окремих роботодавців. Йдеться про комплексну трансформацію всієї екосистеми ринку праці, у якій успіх залежить від здатності різних учасників діяти узгоджено. Відповідно, подальший аналіз зосереджений не лише на окремих бар'єрах чи інструментах їх подолання, а передусім на тих системних розривах, які сьогодні визначають функціонування українського ринку праці.

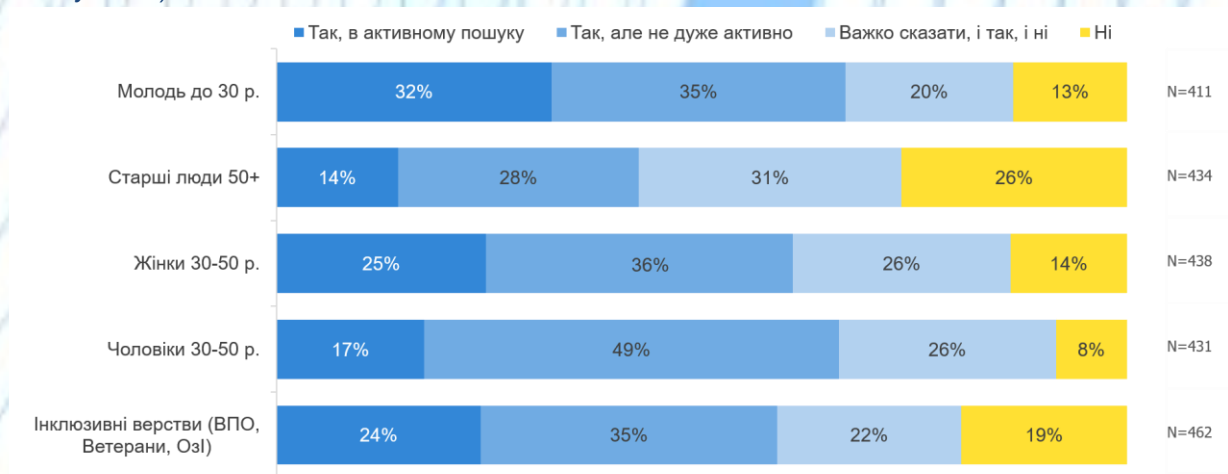
Далі ми розглянемо ці системні розриви окремо.

Розділ 3. Пошук роботи в умовах кадрового голоду

Одним із найбільш парадоксальних результатів дослідження є одночасне існування двох, на перший погляд, взаємовиключних тенденцій. З одного боку, роботодавці практично всіх галузей повідомляють про гострий дефіцит персоналу, який вже став одним із головних факторів стримування економічного розвитку. З іншого боку, значна частина населення продовжує повідомляти про труднощі з пошуком роботи, а окремі категорії громадян перебувають у статусі шукача роботи місяцями або навіть роками.

Так, значна частка опитаних перебуває щонайменше в пасивному пошуку роботи (меншою мірою це стосується людей старше 50 років та інклюзивних груп, серед них негативно відповіли на питання про пошук роботи 26% і 19% відповідно, Рис. 1).

Рис. 1. Чи можете Ви про себе сказати, що шукаєте роботу? (% відповідей, масове опитування)

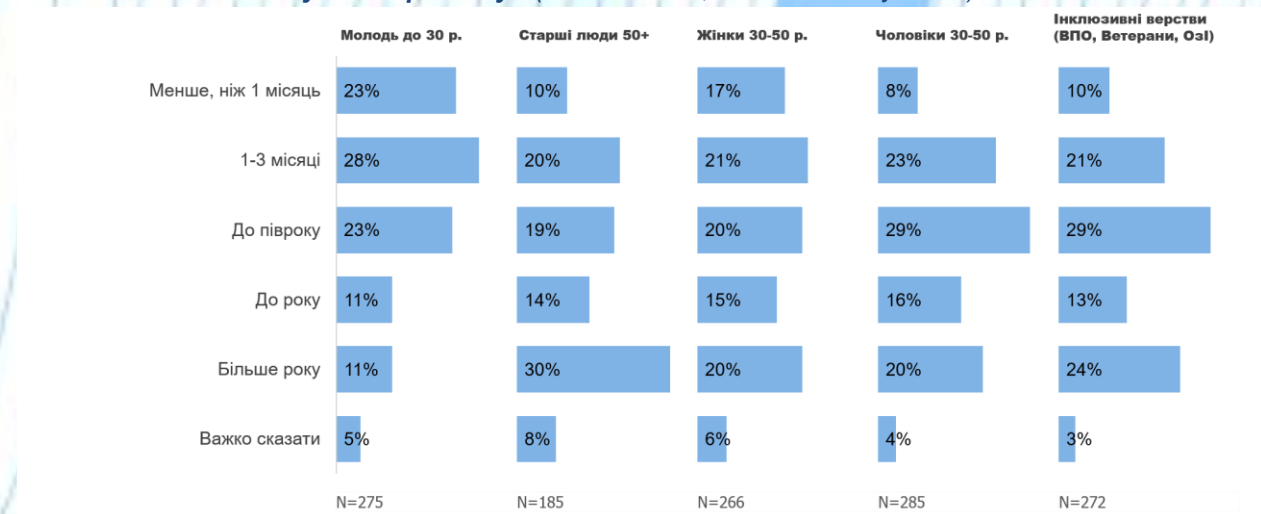


Але серед тих, хто заявляє що шукає роботу (більш або менш активно), більша частка шукає роботу більше 3 місяців (Рис. 2). Виняток – молодь до 30 років, в цій аудиторії більшість шукачів роботи (51%) перебувають в пошуку до 3 місяців. В інших аудиторіях більшість шукає роботу довше – 62% серед жінок 30-50 років і майже 70% в інших аудиторіях. В умовах кадрового голоду такий довгий пошук роботи свідчить про наявність суттєвих бар'єрів, які полягають в різних площинах – від інформаційної до психологічної (соціальна пасивність).

Сам по собі тривалий період пошуку ще не свідчить про пасивність, однак якісна частина дослідження дозволяє припустити, що для частини

респондентів пошук роботи набуває радше формального характеру і не супроводжується систематичними активними діями.

Рис. 2. Як давно Ви шукаєте роботу? (% відповідей, масове опитування)



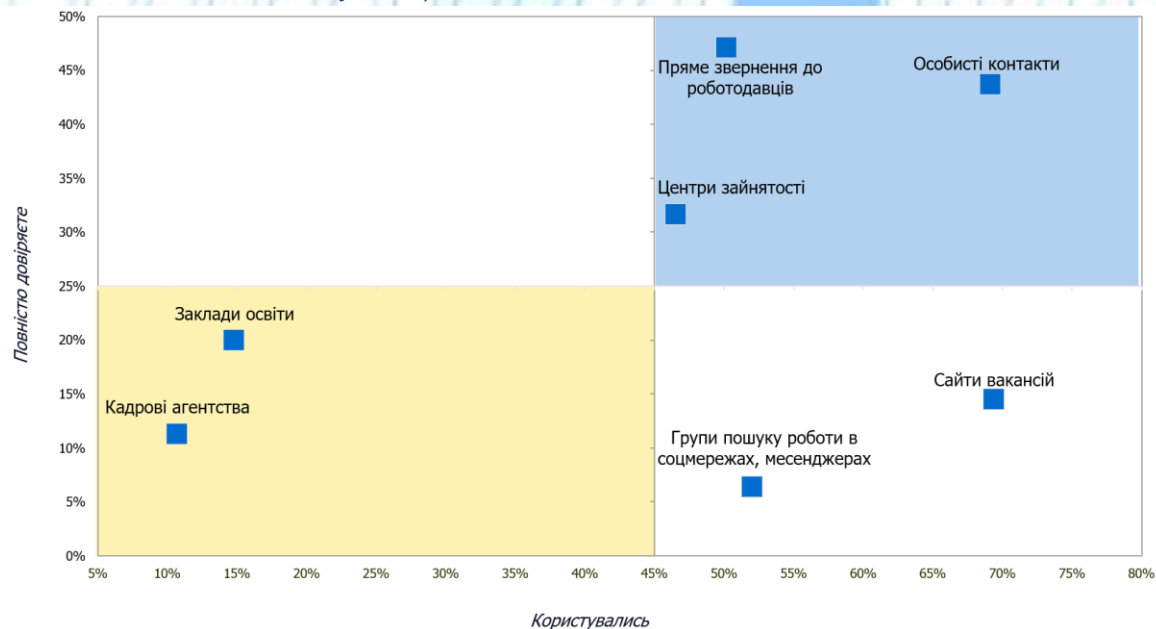
Припущення про «соціальну пасивність» серед шукачів роботи підтверджується результатами фокус-групових дискусій. Під час обговорення реальних вакансій із конкурентним рівнем заробітної плати багато учасників демонстрували щире здивування самим фактом існування таких пропозицій. Подібна реакція була б малоімовірною, якби респонденти регулярно аналізували актуальний ринок вакансій. Таким чином, принаймні для частини населення декларований пошук роботи не супроводжується постійним моніторингом пропозиції роботодавців.

Важливо також враховувати методологічний аспект проведеного дослідження. Кількісне опитування проводилося на онлайн-панелі, а отже, охоплює відносно активну частину населення, яка користується цифровими технологіями, має доступ до інтернету та достатній рівень цифрових навичок. Якщо навіть серед цієї аудиторії спостерігаються ознаки формального пошуку роботи, можна припустити, що серед менш цифровізованих груп населення масштаби проблеми можуть бути ще більшими. Це не є безпосередньо доведеним результатом дослідження, однак така інтерпретація узгоджується з висновками якісного етапу та потребує подальшої перевірки.

Додатковим підтвердженням виступає структура використання джерел пошуку роботи (Рис. 3). Хоча спеціалізовані сайти вакансій залишаються

основним інструментом пошуку, рівень довіри до них виявився нижчим, ніж до Державної служби зайнятості, яка використовується значно рідше (для прикладу наведено дані про довіру і користування для жінок 30-50 років, для інших груп результати якісно не відрізняються).

Рис. 3. Користування і довіра до різних джерел пошуку роботи: жінки 30-50 років (% відповідей, масове опитування)



Це означає, що проблема не зводиться лише до доступності інформації про вакансії. Навіть за наявності великої кількості інформаційних ресурсів значна частина потенційних працівників не переходить до активної взаємодії з ринком праці. Гіпотеза підтверджується прямою мовою учасників ФГД:

З цією війною багато людей поставало зомбаками, ось так можна сказати. Просто сидіти вдома в комп'ютерах, в телефонах, нічого робити не хочуть. Я даже замечаю, що ось взяти знайомих. Багато хто таким став. Просто сидять вдома. (Чоловік NEET, 16-19 років)

На даний момент шукаю роботу, поки нічим не займаюся. В чеканні, тому що я хочу знайти хорошу роботу. ...поки немає ніяких підробітків, тому що є город, дача на даний момент. Тому чекаємо, поки з'явиться робота, яку я хочу. (Безробітна жінка 45-54 роки)

Це означає, що проблема не зводиться лише до доступності інформації про вакансії. Навіть за наявності великої кількості інформаційних ресурсів значна частина потенційних працівників не переходить до активної взаємодії з ринком праці.

На нашу думку, отримані результати дозволяють сформулювати робочу гіпотезу, яка виходить за межі традиційного пояснення через інформаційний дефіцит. Імовірно, для частини економічно неактивного населення ключовим бар'єром стає не відсутність інформації про вакансії, а зниження готовності до активних дій, пов'язаних із працевлаштуванням. Описані в дослідженні поведінкові патерни частково нагадують прояви соціальної апатії або вивченої безпорадності. Водночас проведене дослідження не мало на меті психологічну діагностику цих станів, тому така інтерпретація має розглядатися саме як аналітична гіпотеза, що потребує окремої перевірки.

Якщо це припущення є правильним, то практичні наслідки для державної політики є принциповими. За таких умов подальший розвиток інформаційних ресурсів, сайтів вакансій чи інших каналів інформування сам по собі не забезпечить суттєвого зростання зайнятості. Поряд із розвитком інформаційної інфраструктури необхідні інструменти, спрямовані на відновлення активної поведінки потенційних працівників, формування відчуття власної спроможності впливати на професійну траєкторію та індивідуальний супровід людей, які тривалий час залишаються поза ринком праці.

Кейс менеджмент: можливості і ризики

Таким чином, результати дослідження свідчать, що ключовим викликом сучасного ринку праці стає не дефіцит інформації про вакансії, а дефіцит ефективного супроводу людини на шляху до працевлаштування. Традиційна логіка, відповідно до якої достатньо опублікувати вакансію, а шукач роботи самостійно знайде її та відгукнеться, дедалі гірше відповідає реальній поведінці значної частини економічно неактивного населення.

Показово, що аналогічного висновку незалежно один від одного дійшли представники різних груп стейкхолдерів. Представники найбільших сайтів пошуку роботи, громадських організацій, які працюють із вразливими категоріями населення, та експерти ринку праці сходяться на тому, що найскладніше залучити саме тих людей, які найбільше потребують підтримки. Вони рідше користуються спеціалізованими платформами, рідше звертаються до державних інституцій і часто не роблять активних кроків для зміни власної ситуації.

Саме тому найбільш результативними виявляються моделі, які виходять за межі традиційного інформування. Громадські організації та благодійні фонди дедалі частіше використовують підхід, заснований на проактивному пошуку потенційних клієнтів. Замість того щоб чекати звернення людини, вони працюють безпосередньо в місцях концентрації цільових аудиторій — центрах компактного проживання внутрішньо переміщених осіб, пунктах гуманітарної допомоги, місцях реєстрації соціальних виплат, ветеранських просторах тощо. Лише після встановлення первинного контакту розпочинається комплексна робота, яка може включати юридичні консультації, психологічну підтримку, допомогу у вирішенні соціально-побутових проблем і лише потім — власне пошук роботи чи професійне навчання.

Такий підхід принципово відрізняється від класичної моделі функціонування ринку праці. Працевлаштування перестає бути ізольованою послугою і стає одним із компонентів комплексного соціального супроводу. Особливо це стосується людей, які тривалий час перебували поза ринком праці, втратили професійні навички, пережили вимушене переміщення, отримали інвалідність або зіткнулися з іншими складними життєвими обставинами.

Водночас масштабування такої моделі на загальнодержавному рівні пов'язане із суттєвими ресурсними викликами. Якщо громадські організації працюють із відносно невеликими цільовими групами, то потенційна аудиторія економічно неактивного населення є незрівнянно більшою. Це ставить під сумнів можливість реалізації проактивного супроводу виключно силами Державної служби зайнятості без істотного збільшення ресурсів або зміни організаційної моделі її роботи.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання міжсекторальної взаємодії. Досвід громадських організацій, які вже сьогодні реалізують успішні моделі аутричу та кейс-менеджменту, може стати основою для масштабування відповідних практик на державному рівні. Йдеться не лише про передачу окремих інструментів, а про побудову партнерської моделі, у якій різні організації виконують взаємодоповнювальні функції залежно від власної експертизи та ресурсної спроможності.

Водночас результати дослідження свідчать, що навіть успішна інформаційна кампанія може створити нові виклики. Одним із напрямів подолання соціальної пасивності може стати активне просування послуг Державної служби зайнятості та можливостей професійного навчання. Проте у разі

різкого зростання кількості звернень існує ризик, що служба не матиме достатніх ресурсів для забезпечення якісного індивідуального супроводу. За таких умов позитивний ефект інформаційної кампанії може швидко трансформуватися у зниження довіри через неможливість задовольнити очікування нових клієнтів.

Готовність до рескілінгу

Одним із найбільш обнадійливих результатів дослідження є відсутність принципового суспільного спротиву ідеї зміни професії у дорослому віці. У всіх досліджених аудиторіях — від молоді до людей старшого віку, включаючи представників вразливих груп — більшість респондентів позитивно ставляться до можливості перекваліфікації, хоча б на словах. Таким чином, на рівні суспільних установок рескілінг уже сприймається як нормальна практика, а не як вимушений або небажаний сценарій.

Це створює принципово сприятливі умови для розвитку державних програм перекваліфікації. Якщо ще кілька десятиліть тому зміна професії в середині кар'єри могла сприйматися як ознака професійної невдачі, сьогодні подібних уявлень практично не зафіксовано. Навіть якщо частина відповідей має декларативний характер, відсутність суспільного опору сама по собі є важливою передумовою успішної реалізації політики рескілінгу. За наявності позитивної суспільної норми індивідуальні бар'єри значно легше долати за допомогою правильно спроектованих програм підтримки.

Не менш показовою є й трансформація ролі формальної освіти на сучасному ринку праці. Значна частина респондентів або ніколи не працювала за отриманою спеціальністю, або працювала за нею лише на початку професійного шляху, після чого перейшла в інші сфери діяльності. Це свідчить про поступове зниження значення первинної професійної освіти як визначального чинника кар'єри. Фактично український ринок праці вже функціонує в умовах високої професійної мобільності, хоча самі інституції освіти та державної політики ще не повністю адаптувалися до цієї реальності.

Разом із тим між загальною готовністю до перекваліфікації та готовністю брати участь у конкретних програмах існує суттєвий розрив. Практично в усіх дослідженнях простежується одна й та сама закономірність: люди позитивно ставляться до ідеї навчання, але лише за умови зрозумілого й прогнозованого результату. Головним стримувальним чинником виступає не саме навчання, а ризик залишитися без роботи після його завершення.

Саме тому ключовим мотиватором виявляється не зміст освітньої програми, а гарантія подальшого працевлаштування. Якщо навчання супроводжується попередньою домовленістю з роботодавцем, гарантією робочого місця та, бажано, фінансовою підтримкою на період навчання, готовність брати участь у таких програмах суттєво зростає незалежно від віку чи соціальної групи. Таким чином, найбільш перспективною моделлю виглядає не окремий освітній продукт, а інтегрований маршрут «навчання – працевлаштування», у якому освітній компонент є лише одним із елементів комплексної послуги.

Водночас дослідження засвідчило ще один суттєвий структурний розрив — між роботодавцями та системою професійно-технічної освіти. Попри декларовану зацікавленість бізнесу у кваліфікованих кадрах, співпраця роботодавців із закладами ПТО залишається обмеженою. Лише близько п'ятої частини роботодавців погоджуються з тим, що навчальні програми відповідають актуальним потребам ринку праці, забезпечують необхідні практичні навички або формуються за участі бізнесу. Натомість більшість підприємств змушені організовувати професійну підготовку працівників власними силами, що впливає на якість підготовки.

Цей результат свідчить не лише про недостатню інтеграцію освіти й бізнесу, а й про значний резерв для розвитку партнерських моделей підготовки кадрів. У ситуації масштабного кадрового дефіциту роботодавці фактично стають співзамовниками професійної освіти, тому їхня участь у формуванні програм має перетворитися з поодинокі практики на системний механізм.

Додатковим викликом є різниця у сприйнятті якості навчальних програм різними учасниками системи. Якщо роботодавці оцінюють відповідність програм потребам економіки досить стримано, то представники Державної служби зайнятості демонструють значно вищі оцінки власних освітніх програм. Такий розрив у сприйнятті створює ризик, що потреба в оновленні програм не усвідомлюватиметься самою системою в достатній мірі. Як і в інших сферах цього дослідження, ключовою проблемою стає не відсутність окремих успішних практик, а різниця між внутрішньою оцінкою інституцій та зовнішнім сприйняттям їхньої ефективності.

Таким чином, потенціал програм рескілінгу в Україні є значним, однак його реалізація потребує зміни логіки їх побудови. У центрі таких програм має перебувати не процес навчання як самоціль, а досягнення кінцевого результату — успішного та сталого працевлаштування. Лише за такої моделі

висока декларована готовність населення до професійних змін може трансформуватися у реальну участь у програмах перекваліфікації.

Розділ 4. Державна служба зайнятості: потенціал трансформації та інституційні обмеження

Окремою наскрізною темою дослідження стала роль Державної служби зайнятості у майбутній трансформації ринку праці. Практично всі групи стейкхолдерів погоджуються, що саме ДСЗ потенційно могла б стати центральною інституцією, яка координує процес повернення економічно неактивного населення на ринок праці. Проте результати дослідження свідчать, що для виконання такої ролі служба потребує суттєвої трансформації власної моделі роботи.

Сьогодні Державна служба зайнятості все ще значною мірою сприймається як інституція, основною функцією якої є адміністрування виплат по безробіттю, а не професійний кар'єрний супровід. Серед населення зберігаються стійкі уявлення про службу як про місце, де пропонують переважно низькокваліфіковані вакансії, що особливо відштовхує молодь та людей із вищою освітою. Подібне сприйняття сформувалося історично і сьогодні продовжує визначати поведінку багатьох потенційних клієнтів, які навіть не розглядають звернення до ДСЗ як реальний інструмент пошуку роботи.

Водночас дослідження виявили важливу закономірність: негативний імідж служби значною мірою підтримується людьми, які ніколи не користувалися її послугами. Навпаки, серед роботодавців і шукачів роботи, які мають безпосередній досвід взаємодії з ДСЗ, оцінки роботи служби є суттєво вищими. Аналогічний висновок підтвердило й дослідження методом «таємного покупця»: попри початкові скептичні очікування, більшість «таємних відвідувачів» позитивно оцінювали залученість, доброзичливість та професійність працівників центрів зайнятості.

Таким чином, одним із головних викликів є не лише підвищення якості послуг, а й подолання розриву між реальним досвідом взаємодії та суспільним образом служби. Фактично ДСЗ стикається з тією самою проблемою, що й робітничі професії: імідж інституції відстає від тих змін, які вже відбулися на практиці.

Разом із тим результати дослідження засвідчили, що проблема не обмежується лише зовнішнім сприйняттям. Не менш важливим викликом є внутрішнє бачення самої служби. За результатами опитування працівників ДСЗ, абсолютна більшість фахівців високо оцінює рівень адаптації послуг до потреб різних категорій населення та загалом позитивно оцінює ефективність роботи служби. Такі результати свідчать про високий рівень внутрішньої впевненості в якості власної роботи.

Однак саме тут виникає ще один системний розрив. Дані інших компонентів дослідження демонструють, що клієнти оцінюють ефективність послуг значно стриманіше, а незалежне дослідження процесу обслуговування показало, що кар'єрне консультування часто обмежується підбором кількох вакансій без побудови індивідуальної траєкторії працевлаштування чи подальшого супроводу клієнта. Іншими словами, служба значною мірою залишається орієнтованою на виконання адміністративних процедур, тоді як сучасний ринок праці дедалі більше потребує персоналізованого консультування.

Саме цей розрив між внутрішньою самооцінкою та зовнішньою оцінкою ефективності може стати одним із головних бар'єрів для майбутньої реформи. Якщо організація вважає власну модель роботи достатньо успішною, мотивація до глибоких змін закономірно знижується. Тому трансформація ДСЗ потребуватиме не лише нових інструментів чи програм, а й зміни самої управлінської культури, орієнтованої на постійне вимірювання результатів очима клієнтів, а не лише через внутрішні показники.

При цьому дослідження дозволяє окреслити й перспективний напрям розвитку служби. У сучасних умовах ДСЗ потенційно може перетворитися на координатора комплексної підтримки людини на шляху до працевлаштування. Йдеться вже не лише про добір вакансій або організацію навчання, а про поєднання кар'єрного консультування, психологічної підтримки, професійної орієнтації, взаємодії з роботодавцями та, за потреби, перенаправлення до інших сервісів соціальної підтримки.

Як приклад, подібна модель уже частково реалізується окремими громадськими організаціями та благодійними фондами, які працюють із вразливими групами населення за принципом кейс-менеджменту. Їхній досвід демонструє, що працевлаштування рідко є ізольованою проблемою. У більшості випадків пошуку роботи передую необхідність вирішення психологічних, юридичних, соціально-побутових або медичних питань. Лише після цього людина стає готовою до активного повернення на ринок праці.

Водночас масштаб такої роботи значно перевищує можливості окремих громадських організацій. Кількість економічно неактивного населення в Україні є незрівнянно більшою, ніж окремі цільові групи, з якими традиційно працює громадський сектор. Саме тому перспективною виглядає модель партнерства, за якої Державна служба зайнятості координує процес працевлаштування, а окремі компоненти комплексного супроводу реалізуються спільно з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, соціальними службами та проектами психологічної підтримки, зокрема мережею Центрів життєстійкості.

Разом із тим така трансформація має супроводжуватися реалістичною оцінкою ресурсних можливостей самої служби. Якщо інформаційні кампанії або зміна іміджу ДСЗ виявляться успішними, потік нових клієнтів може суттєво зрости. За відсутності відповідного кадрового та організаційного підсилення існує ризик, що система просто не зможе забезпечити необхідний рівень індивідуального супроводу, що, своєю чергою, може швидко зруйнувати той кредит довіри, який сьогодні ще зберігається серед населення. Саме тому комунікаційні заходи, інституційна реформа та нарощування спроможності служби мають відбуватися синхронно як взаємопов'язані елементи єдиної стратегії.

Розділ 5. Роботодавці: (не)готовність до змін

Ще одним наскрізним результатом дослідження став суттєвий розрив між очікуваннями роботодавців та очікуваннями шукачів роботи. На відміну від попередніх років, коли основною проблемою був надлишок кандидатів, сьогодні ринок дедалі більше функціонує в умовах дефіциту робочої сили. Це змушує роботодавців переглядати традиційні підходи до найму, однак швидкість адаптації різних учасників ринку залишається неоднаковою.

Практично всі роботодавці декларують готовність працювати з новими категоріями працівників. Особливо це стосується вразливих груп населення — ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю. За результатами опитування, 88–94% роботодавців заявляють про готовність наймати представників цих категорій. На перший погляд, такі результати свідчать про високий рівень відкритості бізнесу до інклюзивного ринку праці.

Однак більш детальний аналіз демонструє, що ця готовність значною мірою має декларативний характер. Майже три чверті роботодавців не планують здійснювати жодних додаткових витрат або організаційних змін для адаптації

робочих місць чи процесу інтеграції нових працівників. Іншими словами, бізнес готовий наймати представників вразливих груп за умови, що це не вимагатиме зміни звичних бізнес-процесів.

Саме цей розрив між декларованою відкритістю та практичною готовністю інвестувати ресурси становить один із головних ризиків подальшої політики інклюзивної зайнятості. Якщо найближчими роками частка представників вразливих груп на ринку праці справді почне зростати, значна кількість роботодавців може виявитися неготовою до тих викликів, які супроводжують процес адаптації нових працівників. Наслідком може стати взаємне розчарування сторін і формування нового негативного досвіду, який лише посилюватиме існуючі стереотипи.

Дослідження також показало, що роботодавці та шукачі роботи по-різному оцінюють характер основних бар'єрів працевлаштування. Представники бізнесу, особливо під час експертних дискусій і професійних заходів, наголошують на гострому кадровому дефіциті та готовності навчати кандидатів практично «з нуля». Натомість самі шукачі роботи регулярно повідомляють про дискримінаційний досвід під час відбору, який суттєво відрізняється від публічних декларацій роботодавців.

Найчастіше йдеться про вікову дискримінацію. Молоді кандидати стикаються з вимогами щодо наявності досвіду роботи, який вони фізично ще не могли отримати, тоді як люди старшого віку регулярно повідомляють про відмови, пов'язані виключно з віком.

«Досвід моєї знайомої. Вона працювала головним бухгалтером більше 20-ти років. Ну їй прийшлося переїхати в Дніпро... Вона, дуже в неї, як то, практика велика. Но, одне єдине, що їй відповіли в трьох фірмах, що вона по віковій категорії вже не підходить. Їй 60 років.» (FGD_8_Безробітні_Жінки_65+ років)

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо жінок. Молоді жінки стикаються з припущеннями роботодавців щодо майбутніх декретних відпусток або догляду за малими дітьми, тоді як жінок старшого віку нерідко асоціюють із необхідністю догляду за літніми батьками чи іншими членами родини. Таким чином, незалежно від віку, жінки значно частіше, ніж чоловіки, сприймаються роботодавцями через призму потенційного навантаження неоплачуваною доглядовою працею.

«А нюанс такий, що вони не хочуть брати працівника, якому вже за 40. Вони хочуть його молодшого. А якщо ти молодший, тебе не беруть, тому що ти там будеш йти в декрет. Ось вам 25 років – ви будете йти в декрет. Якщо ти вже маєш дитину, вони кажуть: «А ми Вас не беремо, тому що у Вас дитина є маленька, Ви будете постійно йти на лікарняний.». Проходить якийсь вік певний. Тобі вже близько 40. Ти вже не підходиш – ти вже старший. Ми шукаємо молодого, енергійного. Тобто це просто якесь замкнене коло.»
(FGD_2_молодь_NEET_Жінки_20_24_роки)

Водночас важливо зазначити, що далеко не всі ці практики мають характер свідомої дискримінації. Значною мірою вони є наслідком спроб роботодавців мінімізувати власні ризики в умовах кадрового дефіциту та високої невизначеності. Саме тому боротьба з дискримінацією не може обмежуватися лише посиленням контролю чи санкцій. Не менш важливим є створення умов, які зменшують об'єктивні ризики роботодавця: розвиток інфраструктури догляду за дітьми, підтримка адаптації працівників, компенсаційні механізми та поширення успішних практик інклюзивного найму.

Окрему увагу дослідження приділило співпраці бізнесу із закладами професійно-технічної освіти. Попри гострий дефіцит кадрів, взаємодія між цими інституціями залишається фрагментарною. Більшість роботодавців продовжують вирішувати проблему нестачі кваліфікованих працівників власними силами, організовуючи внутрішнє навчання безпосередньо на підприємстві. Водночас рівень довіри до програм професійної освіти залишається низьким: лише незначна частка роботодавців вважає, що сучасні програми достатньо враховують потреби ринку праці або забезпечують необхідний рівень практичної підготовки.

Водночас результати дослідження свідчать, що потенціал такого партнерства є надзвичайно високим. Саме роботодавці сьогодні найкраще розуміють актуальні потреби ринку праці, тоді як пересічний шукач роботи стикається з пошуком роботи лише епізодично і не встигає адаптуватися до швидких змін. Це створює передумови для переходу від моделі, у якій освіта самостійно визначає зміст підготовки, до моделі спільного проектування навчальних програм за безпосередньої участі бізнесу.

Окремою темою, яка потребує особливої уваги, є підтримка підприємництва. У суспільній свідомості відкриття власної справи часто сприймається як універсальна альтернатива найманій праці. Під час фокус-груп багато респондентів описували підприємництво як можливість повної незалежності, відсутності конфліктів із керівництвом та свободи самостійно визначати

власний графік роботи. Водночас учасники, які вже мали досвід ведення бізнесу, описували зовсім іншу реальність — постійну відповідальність, високий рівень стресу, ненормований робочий день та значні фінансові ризики.



Майя Тульчинська

1 дн. · 🌐

Доросле життя - це коли ти запрошена в суботу аж на дві вечірки ділових партнерів. І на жодну не зможеш піти, бо мусиш працювати у власному магазині продавцем.

Власний магазин - а в мене їх два - це коли ти в пів на шосту згадуєш, що востаннє їла о дев'ятій. А потім тупо не було ані хвилини, щоб навіть відчувти, що голодна.

Малий бізнес - це коли всі навколо хочуть з тебе грошей, як з великого. Твого бізнесу не існує, якщо його нема в соцмережах і в гугл пошуку, а щоб він там був, треба гопки стрибати щоденно без вихідних. І все одно нічого не вийде, бо у великих бізнесів там гопки стрибають спеціально найняті люди, які більше в тих бізнесах не відповідають ні за що. Лише за гарні картинки, відяшки та їхнє регулярне викладання в потрібних форматах. А ти в своєму маленькому бізнесі відповідаєш приблизно за все день і ніч. Картинками з відяшками займаєшся за остаточним принципом, результат відповідний.

Я знаю мільйон всього, що можна зробити в моєму бізнесі краще. Але у мене є тільки я, і я ніколи не зроблю своїми двома руками те, що в інших бізнесах роблять цілі команди.

Я знаю чудово, скільки всього я не встигаю. Але я об'єктивно не уявляю, як то все встигнути. Ввечері, коли нарешті ніби настає момент тиші, щоб придумати щось креативне... у мене вже очі в голову провалюються від втоми.

Але сьогодні моя улюблена тренерка [Мирослава Синицька](#) вранці сказала: ви, дівчата, маєте собою пишатися! Інші прогуляли сьогодні тренування, а ви прийшли! Ви молодці!

От і я думаю. Можна концентруватися на тому, скільки всього я не встигаю. А можна ж подивитися об'єктивно, скільки я встигаю. Скільки вже встигла. І потужно оху... бути враженим, коротше.

У цьому контексті масове стимулювання відкриття нових ФОП без достатньої підготовки може створити додаткові ризики. Якщо підприємницькі гранти або ваучери розглядатимуться як універсальний інструмент вирішення проблеми зайнятості, існує ймовірність появи великої кількості економічно нежиттєздатних бізнесів, які швидко припинятимуть діяльність після завершення державної підтримки. В умовах гострого кадрового дефіциту більш ефективною може виявитися політика підтримки вже існуючих підприємств, які мають стабільні бізнес-моделі та реальну потребу в працівниках, ніж масове стимулювання створення нових мікропідприємств без достатніх передумов для їхньої стійкості.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що роботодавці вже стали активними учасниками трансформації ринку праці, однак ця трансформація поки що перебуває на початковому етапі. Наступним кроком має стати

перехід від декларативної готовності до системних змін у практиках найму, адаптації працівників та взаємодії з державними інституціями й системою професійної освіти. Лише за такої умови кадровий дефіцит може стати каталізатором модернізації ринку праці, а не джерелом нових дисбалансів.

Розділ 6. Інклюзія: економічна необхідність, а не соціальна політика

Окремий блок дослідження був присвячений можливостям залучення до ринку праці тих груп населення, які традиційно стикаються з найбільшою кількістю бар'єрів: ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, жінок із дітьми, самотніх батьків, людей старшого віку. Попри відмінності між цими групами, результати дослідження демонструють спільну закономірність: більшість бар'єрів має не індивідуальний, а системний характер і не може бути усунута силами лише одного інституту.

Важливим висновком є те, що вразливі групи не демонструють нижчої мотивації до праці чи навчання порівняно з рештою населення. Навпаки, готовність до перекваліфікації та працевлаштування залишається високою майже в усіх досліджених категоріях. Відмінності виникають на наступному етапі — тоді, коли людина стикається з конкретними бар'єрами, які унеможливають реалізацію цієї мотивації.

При цьому характер бар'єрів суттєво відрізняється залежно від цільової групи. Для людей з інвалідністю ключовими залишаються фізична доступність робочих місць, адаптація навчальних програм та інфраструктури професійної освіти. Для внутрішньо переміщених осіб вирішальне значення мають транспортна доступність, житлова нестабільність та можливість поєднання навчання із забезпеченням базових потреб родини. Для людей старшого віку найбільшим стримувальним фактором є невизначеність результату перекваліфікації та сумніви щодо перспектив подальшого працевлаштування.

Особливе місце серед усіх досліджених груп посідають жінки. Саме вони виглядають найбільш перспективним резервом для компенсації дефіциту робочої сили, однак одночасно стикаються з найбільшою кількістю структурних обмежень. Якщо для чоловіків бар'єри переважно пов'язані із ситуацією на ринку праці, то для жінок вони значною мірою формуються поза його межами.

Практично в усіх компонентах дослідження повторюється одна й та сама закономірність: роботодавці нерідко оцінюють кандидаток не лише через їхні

професійні компетенції, а й через потенційне навантаження доглядовою працею. Для молодших жінок такими ризиками вважаються народження та виховання дітей, для жінок старшого віку — догляд за літніми батьками або іншими членами родини. Таким чином, різні вікові групи стикаються з різними формами одного й того самого явища.

Таким чином, значна частина гендерної нерівності на ринку праці є похідною від нерівномірного розподілу неоплачуваної доглядової праці. Відповідно, суттєво збільшити участь жінок у ринку праці лише за рахунок програм зайнятості навряд чи можливо. Не менш важливою є політика розвитку інфраструктури догляду — насамперед мережі дитячих садків, груп продовженого дня, соціальних сервісів догляду за людьми похилого віку та інших механізмів, які дозволяють поєднувати оплачувану працю із сімейними обов'язками.

Не менш складною є ситуація із працевлаштуванням ветеранів. Самі ветерани рідко розглядають власний бойовий досвід як головний бар'єр до працевлаштування. Значно частіше вони говорять про необхідність знайти колектив, у якому їхній досвід буде зрозумілим і прийнятним. Під час глибинних інтерв'ю та фокус-груп неодноразово звучала думка, що психологічна атмосфера в колективі може бути важливішою за окремі матеріальні умови праці.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах суспільної поляризації навколо теми мобілізації. Дослідження зафіксувало існування певної напруги між різними групами чоловіків призовного віку. Частина респондентів повідомляла, що через неврегульованість власного військового обліку або страх взаємодії з територіальними центрами комплектування вони уникають навіть активного пошуку роботи, побоюючись фізично відвідувати підприємства чи проходити співбесіди. Водночас представниця міністерства ветеранів описувала труднощі адаптації демобілізованих ветеранів у колективах, де військова служба не сприймається як суспільна цінність. Наслідком цього ціннісного конфлікту є труднощі з утриманням ветерана на робочому місці після здавалось би успішного працевлаштування.

Важливо підкреслити, що ці явища виходять далеко за межі компетенції політики зайнятості. Проте вони безпосередньо впливають на функціонування ринку праці та повинні враховуватися під час розробки державних програм працевлаштування ветеранів. Успішна інтеграція цієї групи потребує не лише професійної підготовки чи компенсацій

роботодавцям, а й створення безпечного соціального середовища, здатного підтримувати процес повернення до цивільного життя.

Загалом результати дослідження демонструють, що інклюзивна зайнятість не повинна розглядатися як окремий напрям соціальної політики. В умовах гострого дефіциту людського капіталу вона поступово перетворюється на одну з ключових умов економічного відновлення країни. Проте реалізація цього потенціалу вимагатиме переходу від універсальних програм до моделей, які враховують специфічні потреби різних категорій населення.

Саме тому інклюзія не може зводитися лише до формального забезпечення рівного доступу до вакансій. Йдеться про побудову такої системи підтримки, яка компенсує різні стартові умови людей, дозволяючи їм конкурувати на ринку праці на рівних. Це означає, що ефективна політика зайнятості дедалі більше інтегрується з політикою освіти, соціального захисту, охорони здоров'я, ветеранської політики та розвитку місцевих громад. Лише за такої міжвідомчої моделі можна очікувати істотного розширення участі економічно неактивного населення у відновленні ринку праці України.

Додаток. Методологія

РП1. Фокус-групові дискусії

Метод: Фокус-групові дискусії (ФГД)

Формат: онлайн

Вибірка: 10 ФГД

Цільові аудиторії:

- [1] Молодь NEET (не працюють і не навчаються), різні вікові категорії
- [2] Безробітні, які готові працевлаштуватися, різні вікові категорії
- [3] Вразливі групи (люди з інвалідністю, демобілізовані ветерани, самотні батьки і матері)

Усі учасники ФГД тимчасово не працюють, однак розглядають можливість працевлаштуватися (рівень вмотивованості та активності пошуку різняться: від активного пошуку до пасивного розгляду можливостей). В кожній групі присутні щонайменше 2 респондента із статусом ВПО.

Географія: Проживають на всій території України, окрім ТОТ і територій бойових дій, або територіях, де безпекова ситуація не дозволяє забезпечити безпечне місцеперебування протягом усього часу проведення ФГД.

Дати польових робіт: 27.05.2026 - 03.06.2026

Деталі:

№	ЦА	Стать/вік	Дата проведення
1	Молодь NEET	Чоловіки, 16-19 років	03.06.2026
2	Молодь NEET	Жінки, 20-24 роки	03.06.2026
3	Молодь NEET	Чоловіки, 25-29 років	27.05.2026
4	Молодь NEET	Жінки, 30-34 років	27.05.2026
5	Безробітні	Чоловіки, 35-44 роки	28.05.2026
6	Безробітні	Жінки, 45-54 роки	28.05.2026
7	Безробітні	Чоловіки, 55-64 роки	29.05.2026
8	Безробітні	Жінки, 65+ років	29.05.2026
9	Вразливі групи	Жінки, 18+ років	02.06.2025
10	Вразливі групи	Чоловіки, 18+ років	02.06.2025

РП2. Опитування стейкхолдерів

Метод: Інтерв'ю

Цільові аудиторії:

- [1] Експерти: Глибинні інтерв'ю через онлайн платформу ZOOM
- [2] Роботодавці: телефонні інтерв'ю
- [3] Представники Державної служби зайнятості та Центрів зайнятості: опитування здійснювалось у два етапи:
 - [I] - e-mail розсилка в ДСЗ/ЦЗ для збору кількісної інформації та контактів для спілкування
 - [II] - телефонні інтерв'ю

Вибірка: 100+ інтерв'ю

Дати польових робіт: червень-липень 2026

Географія: Інтерв'ю не проводилися на тимчасово окупованих територіях АР Крим, м. Севастополя, Донецької і Луганської областей та інших, що перебувають під окупацією, а також територіях, де відсутній український мобільний зв'язок.

РП3. Масове опитування цільових аудиторій

Метод: Онлайн опитування методом CAWI

Вибірки: 5 опитувань по 400 (або більше) респондентів в рамках кожного опитування.

Специфікація опитувань:

Опитування 1. Молодь, чоловіки і жінки (до 30 років), які задовольняють наступним умовам:

- не мають роботи,
- або працюють, але не задоволені поточним статусом,
- не відкидають ідею зміни спеціальності.

Позначення на слайдах: «Молодь до 30 років»

Опитування 2. Чоловіки і жінки віком понад 50 років, які задовольняють наступним умовам:

- не мають роботи,
- або працюють, але не задоволені поточним статусом,
- не відкидають ідею зміни спеціальності.

Позначення на слайдах: «Старші люди 50+»

Опитування 3. Жінки 30-50 років, які задовольняють наступним умовам:

- не мають роботи,
- або працюють, але не задоволені поточним статусом,

- не відкидають ідею зміни спеціальності.

Позначення на слайдах: «Жінки 30-50 р.»

Опитування 4. Чоловіки 30-50 років, які задовольняють наступним умовам:

- не мають роботи,
- або працюють, але не задоволені поточним статусом,
- не відкидають ідею зміни спеціальності.

Позначення на слайдах: «Чоловіки 30-50 р.»

Опитування 5. Групи, які потребують додаткової інклюзивної підтримки (ВПО, ветерани, люди з інвалідністю)

Позначення на слайдах: «Інклюзивні групи (ВПО, Ветерани, ОЗІ)»

Дати польових робіт: червень-липень 2026

Географія: Проживають на всій території України, окрім ТОТ і територій бойових дій

Застереження: Варто враховувати специфіку методу опитування населення на онлайн панелі. Можливе системне зміщення вибірки у бік більш цифрово грамотних і більш активних людей. У зв'язку з цим оцінки, отримані в рамках опитування методом CAWI, доцільно інтерпретувати як верхню межу значень досліджуваних показників. Додаткові дослідження іншими методами можуть бути корисними і захопити більш широкую аудиторію.

РП4. mystery shopping

Метод: Mystery shopping - таємні візити

Вибірка: 11 mystery shopping кампаній

Профіль «таємних відвідувачів»:

- [1] Молодь NEET безробітні
- [2] Безробітні
- [3] Вразливі групи безробітні

Дати польових робіт: 11.06.2026 - 27.07.2026

Географія: Дніпро, Запоріжжя, Київ, Кривий Ріг, Львів, Одеса

Деталі: Стартовий візит здійснювався до центру зайнятості. Після цього таємний відвідувач проходив усі етапи взаємодії, передбачені центром зайнятості, з метою оцінки того, як функціонує система працевлаштування через цей канал пошуку роботи (а також механізми перенавчання та підвищення кваліфікації).