

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Управління персоналом і економіки праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____
(підпис)
“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
(назва бакалаврської програми)

на тему: «Дослідження механізму забезпечення зайнятості в Україні»
(на прикладі Одеської філії Одеського обласного центру зайнятості)
(назва теми)

Виконавець: студент, групи.....
Шаула О.Д. _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., с.н.с. _____
(науковий ступінь, вчене звання)
Познанська І.В. _____
(прізвище, ім'я, по батькові) */підпис/*

АНОТАЦІЯ

(прізвище та ініціали студента)

«Дослідження механізму забезпечення зайнятості в Україні»

(на прикладі Одеської філії Одеського ОЦЗ)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності **051**

«Економіка»

за освітньою програмою **«Економіка та управління в HR-індустрії»**

Одеський національний економічний університет. Одеса, 20__ р

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в Одеській філії Одеського обласного центру зайнятості.

У роботі розглянуто теоретичні основи (засади, структуру, особливості) функціонування служби зайнятості в Україні в сучасних умовах. Проаналізовано діяльність Одеського філії Одеського ОЦЗ, її кадровий склад та оцінено поточний стан соціально-психологічного клімату і організаційної культури в колективі. Запропоновано: 1. Враховуючи сучасні академічні дослідження, нами запропоновано трансформацію системи аудиту трудових показників. 2. Розроблено алгоритм дій щодо вдосконалення системи адаптації новачків. 3. Надано рекомендації керівництву щодо змін в організаційній культурі Організації. 4. Обґрунтували реалізацію наших рекомендацій через можливі економічні та соціальні наслідки для Організації.

Ключові слова: забезпечення зайнятості, безробіття, персонал, ринок праці, організаційна культура.

ANNOTATION

(surname and initials of the student)

«Study of the mechanism of employment support in Ukraine»

(on the example of Odesa branch of the Odesa Regional Employment Center)

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty **051 "Economics"**
under the educational program **"Economics and management in the HR-industry"**

Odesa National University of Economics. Odesa, 20__

The bachelor's qualification work consists of three sections.

The object of the research is the personnel management system of the Odesa Branch of the Odesa Regional Employment Center.

The paper examines the theoretical foundations (principles, structure, features) of the functioning of the employment service in Ukraine under current conditions. The activities of the Odesa Branch of the Regional Employment Center, its staffing, as well as the current state of the socio-psychological climate and organizational culture in the team were analyzed. The following proposals are presented: 1. Based on modern academic research, a transformation of the performance evaluation system is proposed. 2. An action algorithm has been developed for improving the onboarding mechanism for new employees. 3. Recommendations are provided to the management regarding changes in the organizational culture. 4. The implementation of the proposed recommendations is substantiated in view of their potential economic and social impact on the organization.

Key words: employment insurance, unemployment, personnel, job market, organizational culture.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. СТАН СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ.....	6
1.1 Теоретичні та правові засади системи забезпечення зайнятості в Україні .	6
1.2 Виклики українського ринку праці у воєнний час	11
1.3 Напрямок розвитку забезпечення зайнятості в Україні.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ ОДЕСЬКОЮ ФІЛІЄЮ ОДЕСЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ	21
2.1 Загальна характеристика діяльності Одеської філії Одеського обласного центру зайнятості	21
2.2 Аналіз кадрової політики організації.....	32
2.3 Дослідження системи управління персоналом та командної роботи.....	38
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ.....	50
3.1 Аналіз закордонного досвіду систем забезпечення зайнятості	50
3.2 Рекомендації та оцінка соціально-економічного ефекту від вдосконалення системи управління персоналом.....	55
3.3 Перспективи модернізації Державної служби зайнятості України	63
ВИСНОВКИ.....	68
Список використаних джерел	70

ВСТУП

Сучасний ринок праці України зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобальних викликів і внутрішніх соціально-економічних змін, що зумовлює потребу у глибокому аналізі механізмів забезпечення зайнятості як на загальнодержавному, так і регіональному рівнях. Державна служба зайнятості та її підрозділи відіграють ключову роль у реалізації політики зайнятості, забезпечуючи зв'язок між роботодавцями та шукачами роботи. Особливої уваги потребує аналіз внутрішньої організації центрів зайнятості, зокрема системи управління персоналом, яка впливає на якість послуг.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації центрів зайнятості до сучасних викликів — цифровізації, глобалізації, структурних змін економіки та трансформації ринку праці. Традиційні підходи до забезпечення зайнятості потребують оновлення. Аналіз існуючих механізмів дає змогу виявити проблеми та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності служб зайнятості в контексті стратегії розвитку ринку праці та людського капіталу України. Об'єктом дослідження є система управління персоналом в Одеській філії Одеського обласного центру зайнятості в контексті функціонування вітчизняної системи забезпечення зайнятості на державному та регіональному рівнях.

Предметом дослідження є підходи до вдосконалення кадрової політики організації, її організаційної культури, системи оцінки та мотивації праці.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі та пошуку напрямків вдосконалення механізму забезпечення зайнятості шляхом дослідження системи управління персоналом та організаційної культури в Одеській філії Одеського обласного центру зайнятості, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності надання соціальних послуг установою.

Завдання:

- Дослідити теоретичні засади функціонування служби зайнятості в Україні.

- Виявити сучасні виклики і тенденції на ринку праці та їхній вплив на діяльність центрів зайнятості.
- Оцінити результати діяльності та напрями розвитку Одеської філії Одеського ОЦЗ.
- Провести аналіз системи управління персоналом центру зайнятості на основі кадрової статистики та результатів анкетування працівників.
- Розробити рекомендації вдосконалення українського механізму забезпечення зайнятості на локальному та державному рівні на основі закордонного досвіду та міжнародних досліджень.

В останні роки дослідженням тематик систем забезпечення зайнятості, ефективного менеджменту та аналізу ринку праці займались такі вітчизняні науковці, як Ковач В. [3], Коваль Ю. [2], Панаріна О. [2], Пасемко Г. [2], Сорока О. [59], Яценко Л. [73]; зарубіжні науковці — Ахмад Н. [40], Бегарі Н. [48], Дорн Д. [39], Ешагбеїгі-Госсейні М. [54], Лаун Л. [71], Наз А. [40], Навід А. [40], Цваймюллер Й. [39]; а також міжнародні організації та компанії — iMercer, ОЕСР, PeopleStrata, УВКБ ООН.

У дослідженні авторами були використані такі методи, як спостереження, порівняння, анкетування, прогнозування, кореляційний аналіз, контент-аналіз, SWOT-аналіз, статистичний аналіз економічної діяльності та структури персоналу підприємства, метод кейс-стаді.

Інформаційні матеріали, використані при дослідженні, містять розгляд теоретичної складової, аналіз вітчизняних та зарубіжних академічних досліджень, законодавчої бази, звітів підприємства, результатів анкетування.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 73 найменувань. Обсяг роботи становить 70 сторінок, 11 таблиць і 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1. СТАН СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ

1.1 Теоретичні та правові засади системи забезпечення зайнятості в Україні

Зайнятість є одною з найважливіших складових соціально-економічного розвитку суспільства. За Законом України «Про зайнятість населення» - це діяльність громадян, пов'язана із задоволенням особистих і суспільних потреб, яка, як правило, приносить їм дохід у грошовій або іншій формі [1]. Вона забезпечує неперервний циклічний зв'язок виробництва матеріальних та духовних благ, забезпечення задоволення відповідних потреб людини, самореалізацію особистостей через суспільно корисну трудову діяльність. Зайнятість населення – це запорука функціонування економічної системи від виробництва до споживання, тому важливими є соціально-трудова відносини щодо забезпечення працездатних робочими місцями, формування, розподілу та перерозподілу трудових ресурсів для участі у суспільно корисній праці, створення умов для продуктивної праці та забезпечення розширеного відтворення людського потенціалу.

Класична та неокласична теорії акцентують увагу на ринкових механізмах регулювання зайнятості, тоді як кейнсіанський і некейнсіанський підходи підкреслюють необхідність державного втручання задля забезпечення соціальної стабільності. Інституціоналізм та неінституціоналізм наголошують на важливості правового регулювання, збереження традицій ринку праці та розвитку соціального партнерства. У сучасних умовах спостерігається перехід України від директивного регулювання до моделі партнерських соціально-трудових відносин, яка засновується на балансі між довірою до ринкового регулювання і збереження сильної ролі уряду [2].

Для впливу на рівень та структуру зайнятості населення держава розробляє і впроваджує комплексний механізм регулювання, що складається з

цілеспрямованих заходів, які сприяють оптимізації трудових відносин та забезпеченню ефективної зайнятості населення. Цей механізм включає [3]:

- економічні інструменти, такі як фінансове стимулювання підприємств до створення робочих місць та податкові пільги та виплати для роботодавців, що працевлаштовують працівників з соціально-вразливих верств населення;
- соціальні інструменти, які реалізуються через адаптацію робочої сили до потреб ринку праці (через програми проф. навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, профорієнтаційні заходи, консультаційну підтримку безробітних тощо);
- правові інструменти, які формують нормативно-правову базу системи забезпечення та регулювання зайнятості, регулюючи соціально-трудові відносини та захищаючи права працівників і роботодавців;

Цей комплекс заходів дозволяє забезпечити достатню кількість робочих місць, якісні можливості та умови для робочої сили, підтримку вразливих верств населення, а також сприяє збалансованому розвитку ринку праці, підвищенню конкурентоспроможності працівників та створенню сприятливого середовища для реалізації трудового потенціалу громадян.

Інструменти регулювання зайнятості мають напрям дії на пропозицію праці або на попит на працю. Підвищення пропозиції праці досягається розвитком трудового потенціалу населення (освітні програми та професійна підготовка) та оптимальним залученням робочої сили (підтримка трудової мобільності, допомога та сприяння працевлаштуванню безробітних). Попит на працю, в свою чергу, стимулюється через фінансову підтримку для бізнесу, розвиток підприємництва та державного сектору, що створює більше робочих місць. Балансування цих методів необхідне для стабільного розвитку економіки країни і поступового забезпечення ринку праці якісними фахівцями.

Важливим методом впливу на пропозицію робочої сили є співпраця університетів із центрами зайнятості, яка включає гарантії або сприяння у

працевлаштуванні після отримання вищої освіти. Наприклад, співпраця Тернопільського обласного центру зайнятості із Західноукраїнським національним і Тернопільським національним педагогічним університетами, яка передбачає надання інформаційних та консультаційних послуг щодо вакансій та попиту на ринку праці, доступ до ваучерів на підвищення кваліфікації, проведення конференцій та тренінгів та сприяння працевлаштуванню студентів [4; 5]. Коли багато молодих фахівців стикаються із труднощами при пошуку роботи без досвіду, подібні програми допомагають їм швидше та легше потрапити на ринок праці і отримати цінний робочий досвід.

Відносини у сфері зайнятості та працевлаштування регламентуються комплексом нормативно-правових актів, зокрема Законами України «Про зайнятість населення» (2013 р.), «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» (2000 р.) [6], а також розділом III-A "Забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників" Кодексу законів про працю України [7]. Додатково ці відносини регулюються постановами КМУ, нормативними наказами Міністерства праці та соціальної політики України та закріплюються в соціально-партнерських угодах і колективних договорах.

У статті 5 Закону України «Про зайнятість населення» держава надає наступні гарантії у сфері зайнятості [1; 3]:

1. вільне обрання місця застосування праці та виду діяльності, вільний вибір або зміну професії;
2. одержання заробітної плати (винагороди) відповідно до законодавства;
3. професійну орієнтацію з метою самовизначення та реалізації здатності особи до праці;
4. професійне навчання відповідно до здібностей та з урахуванням потреб ринку праці;
5. підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями;

6. безоплатне сприяння у працевлаштуванні, обранні підходящої роботи та одержанні інформації про ситуацію на ринку праці та перспективи його розвитку;
7. соціальний захист у разі настання безробіття;
8. захист від дискримінації у сфері зайнятості, необґрунтованої відмови у найманні на роботу і незаконного звільнення;
9. додаткове сприяння у працевлаштуванні окремих категорій громадян.

Така система гарантій потрібна для закріплення у законодавстві зобов'язання держави створювати умови для реалізації права кожного громадянина на працю, забезпечувати соціальний захист у разі безробіття та сприяти ефективному використанню трудового потенціалу ринком праці.

Державні гарантії зайнятості розподіляються за цільовим призначенням та орієнтацією на конкретні категорії населення, як показано на рис. 1. Механізм забезпечення зайнятості розглядає окремо процедури, направлені на всіх громадян, на безробітних, та на інші категорії населення, які не можуть витримувати конкуренцію на ринку праці (одинокі та багатодітні батьки, особи з інвалідністю тощо).

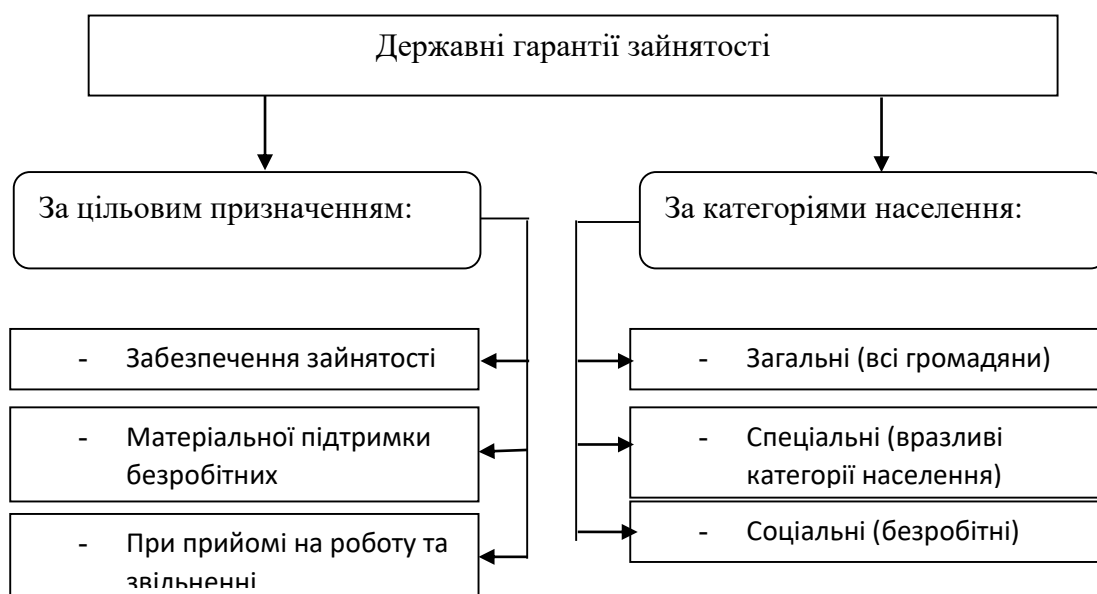


Рис. 1.1 Класифікація державних гарантій зайнятості

Джерело: складено автором на основі [3]

Система державних гарантій зайнятості має диференційоване фінансування: багато ключових або довгострокових заходів і послуг реалізуються за кошти з державного бюджету, але, для швидкого реагування та оптимізації планування заходів, деякі з них фінансуються одразу з місцевих бюджетів [3]. Також деякі послуги, такі як виплати підтримка внутрішньої мобільності, професійне навчання та підвищення кваліфікації, реалізуються за рахунок коштів наймачів.

Україна ратифікувала дві Конвенції МОП у сфері забезпечення зайнятості – Конвенцію № 2 про безробіття 1919 р. та Конвенцію №122 про політику в галузі зайнятості 1964 р [8; 9]. Низку конвенцій та рекомендацій, прийнятих МОП, не було ратифіковано Україною, наприклад, Конвенцію №44 про допомогу особам, які є безробітними з незалежних від них обставин 1934 р. або Конвенцію №88 про організацію служби зайнятості 1948 р [10; 11]. Це не значить, що Україна не має законодавства стосовно цих питань, Україна регулює їх національним законодавством через специфіку розвитку законодавчої системи у 1990-х роках в умовах здобуття незалежності. До прикладу, Державна служба зайнятості була створена на підставі постанови Кабінету Міністрів Української РСР від 21.12.1990 № 381 «Про створення державної служби зайнятості в Українській РСР» [12].

Для функціонування системи забезпечення зайнятості в Україні співпрацюють декілька інституцій виконавчої гілки влади зі своїми специфічними функціями. Міністерство соціальної політики формує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції. Воно розробляє стратегії щодо впливу на ринок праці та соціального захисту безробітних, здійснює моніторинг ринку праці та прогнозує його розвиток.

Державна служба зайнятості у підпорядкуванні Міністерства економіки забезпечує реалізацію політики зайнятості, надаючи широкий спектр послуг як безробітним, так і роботодавцям. Надання послуг базується на фонді загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок

безробіття, який є позабюджетним цільовим фондом, оснований на акумульованих виплатах ЄСВ для забезпечення підтримки безробітних та фінансування активних програм сприяння зайнятості. Злагоджена взаємодія цих інституцій є важливою складовою ефективною системи забезпечення зайнятості.

1.2 Виклики українського ринку праці у воєнний час

Війна в Україні є причиною безпрецедентних економічних та соціальних змін, які радикально вплинули на ринок праці. Вимушеного переміщення за кордон або всередині країни зазнали щонайменше 11 млн осіб [13], велике число промислових об'єктів було зруйновано або окуповано, бізнес-активність в цілому значно скоротилася [14; 15]. Структура ринку праці зазнала суттєвих змін: частина чоловіків працездатного віку була мобілізована до лав ЗСУ або уникають мобілізації, що привело до гендерного дисбалансу у багатьох галузях.

Дефіцит фахівців у «традиційно чоловічих» професіях, який був проблемою і раніше, став ще гострішим, так – за оцінкою Державної служби зайнятості, найбільш складними для укомплектування вакансіями є вакансії у сфері транспорту, будівництва і переробки [16]. Крім того, малу кількість відгуків отримують вакансії у категоріях виробництва (від низької до високої кваліфікації), охорони та сільського господарства.

Із початком війни спостерігається загострення структурного безробіття. Наприклад, ВПО з Донецької та Луганської областей, серед яких багато працівників шахт, не зустріли потреби на свою працю в інших регіонах країни. Також має місце нестачі робочої сили у непрестижних та непопулярних професіях. Директорка Державної служби зайнятості Юлія Жовтяк в інтерв'ю РБК-Україна зазначає, що через переконання про низькооплачуваність деяких професій люди не хочуть працювати в них, хоча реальні зарплати набагато вищі

очікуваних [16]. В ролі прикладу наводяться професії швачки, електрозварювальника, оператора верстата. За її словами, робітники, дефіцит яких очікується на період повоєнного відновлення України, належать до сфер будівництва, відновлення критичної інфраструктури, охорони здоров'я, соціальної сфери.

Опитування роботодавців щодо ситуації на ринку праці в Україні, проведене у лютому-березні 2024 року Міністерством економіки України, показало, що після 24.02.2022 чисельність колективу зменшилася у 51% компаніях, і залишилася незмінною ще у 41% [17]. Втім, навіть при вивільненні великої кількості працівників та збільшенні безробіття, 43% опитаних роботодавців зіткаються з труднощами при заповненні вакансій у 2024 році.

Найбільшою проблемою бізнесу опитування визначило пошук кваліфікованих працівників (58% роботодавців). Також респонденти назвали основні причини нестачі кваліфікованих працівників для їхніх бізнесів (див. рис. 2): мобілізація, еміграція працівників за кордон, нездатність забезпечити конкурентну заробітну плату та внутрішня міграція.

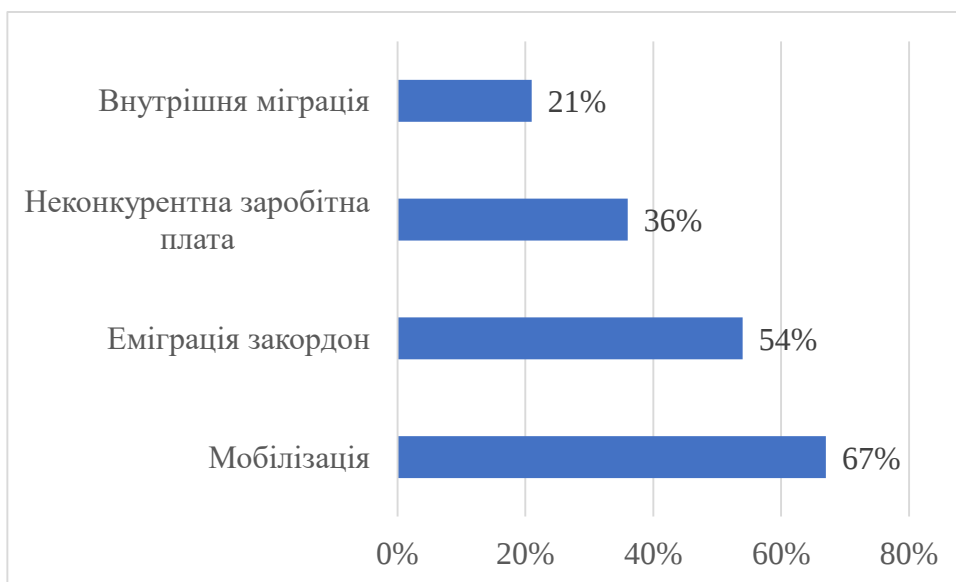


Рис. 1.2 Причини нестачі кваліфікованих працівників за опитуванням роботодавців

Джерело: складено автором на основі [17]

Виходячи з даних на березень 2024 року, кількість українських біженців за кордоном становить близько 6,55 млн осіб [18], ще 3,55 млн є внутрішньо переміщеними особами [19]. Основну частину емігрантів складають жінки з дітьми та молодь, серед яких 52% - люди працездатного віку.

Опитування Київського міжнародного інституту соціології серед біженців показало, що велика частина емігрантів до повномасштабного вторгнення мала стабільний дохід і кращий рівень добробуту в цілому, ніж середній українець. Це свідчить про втрату Україною людей із високим рівнем освіти та професійною кваліфікацією, а також зменшення внеску до економіки з боку представників середнього і вищого класу.

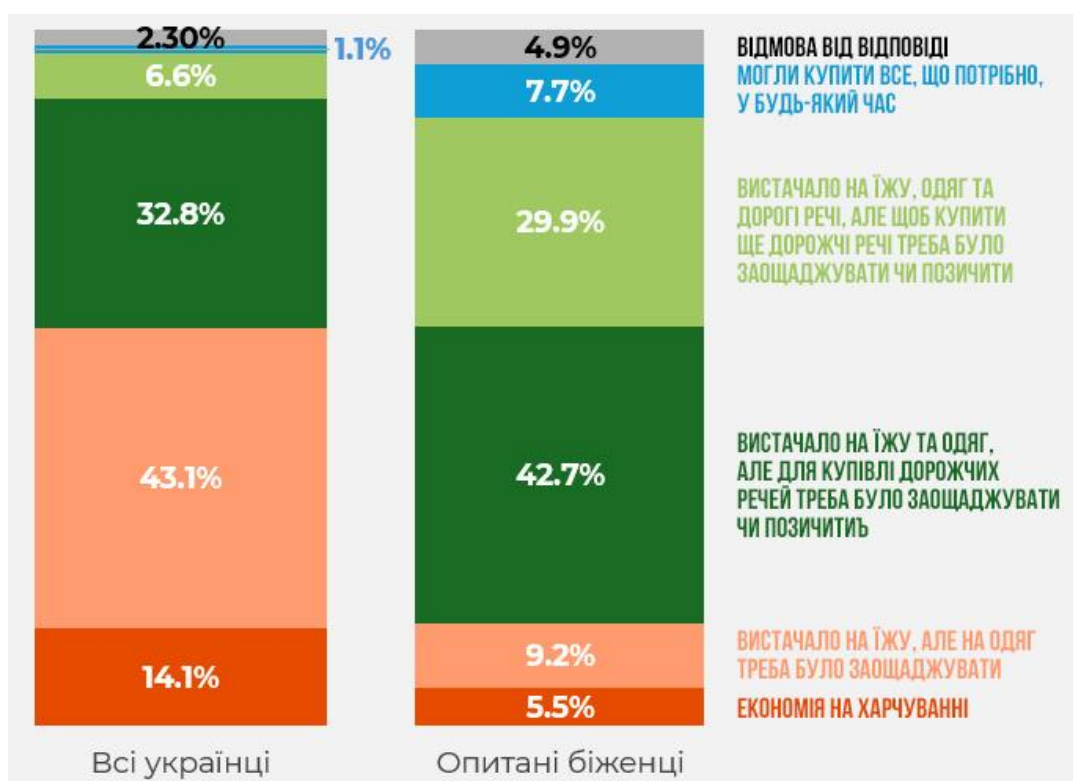


Рис. 1.3 Порівняння фінансового положення біженців із середнім по Україні

Джерело: складено автором на основі [20]

Станом на квітень 2024 року приблизно 4,734 млн внутрішніх та зовнішніх мігрантів повернулися до звичного місця проживання після щонайменше двох тижнів на іншому місці в статусі переселенців. Близько 24% з них повернулися з-за кордону.

За оцінками МОМ, 26% тих, хто повернувся, проживають у постраждалих населених пунктах [21]. Водночас у 56% громад ключові інформанти відзначають гостру проблему безробіття: в цих населених пунктах мало, вкрай мало або взагалі немає жителів, які змогли знайти прийнятну роботу. Така ситуація безпосередньо шкодить стабільній реінтеграції.

У 73% населених пунктів, досліджуваних МОМ на предмет умов для повернення, відновлення економічної активності залишається на критично низькому рівні. У цих громадах, куди повернулося близько 40% населення, сільськогосподарська діяльність не відновлена, кількість робочих місць є вкрай обмеженою, а функціонуючі торговельні точки представлені поодинокими підприємствами. Відсутність стабільного економічного середовища значно ускладнює процес реінтеграції громадян, які прийняли рішення повернутися.

Найбільшим випробуванням для громадян, що повернулися, залишається забезпечення економічної самостійності. Слабка підприємницька активність, призупинення роботи великих промислових об'єктів або їхнє повільне відновлення створюють брак можливостей для якісного працевлаштування. Внаслідок цього, значна частина осіб, які повернулися, стикається з безробіттям або працевлаштуванням на низькооплачувані безперспективні позиції. Така ситуація може стати підґрунтям для повторного вимушеного переселення.

Втім, важливою для Одеської області та інших менш постраждалих регіонів є тенденція до зміни балансу локального ринку праці на користь працівників, тобто збільшення кількості вакансій на одного кандидата в усіх сферах. Поступово така ситуація стимулюватиме роботодавців покращувати умови праці та заробітну плату в конкуренції за потенціальних працівників, що також притягне робочу силу до регіону і прискорить економічний розвиток ще сильніше, водночас створюючи можливості для гідного працевлаштування населення.

В реаліях воєнного часу проблему дефіциту чоловіків на ринку праці посилюють суперечності, пов'язані із офіційним працевлаштуванням та мобілізацією. Мобілізація – це необхідне явище для виживання України у війні з

росією, яке, в тому числі, отримує підтримку 26% серед чоловічого населення і нейтральне ставлення від ще 20%, навіть при існуванні ризику призову для цих самих чоловіків [22]. Саме тому розгляд проблематики впливу мобілізації на ринок праці ніколи не має проходити із припущенням, що сама мобілізація є проблемою для вирішення. Важливий саме розгляд пов'язаних механізмів і дослідження їх впливу на чоловіків на ринку праці, оскільки система може стати краще і для мобілізації, і для працевлаштування.

Від подання запиту на надання відсрочки для працівників призовного віку до отримання працівником посвідчення про відстрочку може пройти до 25 робочих днів, тобто приблизно до календарного місяця. Процедура включає декілька етапів [23; 24; 25]:

1. подання списків підприємством до відповідних органів (до 5 робочих днів);
2. погодження списків Генеральним штабом та передача їх до Міністерства економіки (до 10 робочих днів);
3. прийняття рішення Мінекономіки (до 5 робочих днів);
4. зарахування працівника на спеціальний військовий облік та отримання посвідчення (до 5 робочих днів).

Це значить, що працівник підприємства, яке забезпечує йому бронювання, може цілий місяць відвідувати роботу і підпадати під мобілізацію, не кажучи про сам процес оформлення працевлаштування, через який дані працівника оновлюються у державні бази. Це значить, що сам характер процедури отримання відсрочки включає ризик мобілізації для працівника.

Відповідно до даних, наданих Міністерством економіки, на липень 2024 року близько 600 тисяч осіб мали відсрочку від призову. Водночас, за оцінками голови економічного комітету ВР Дмитра Наталухи, понад мільйон людей вже служать у різних структурах ЗСУ, і є ще 3,73 млн чоловіків, які підлягають мобілізації, але не мають броні, придатні для служби і знаходяться в Україні [26]. З них майже 950 тисяч осіб не працюють офіційно і не платять податків.

Даючи інтерв'ю Українській Правді, колишній заступник голови Офісу Президента Ростислав Шурма зазначив, що мобілізація в основному спрямовується на «білих» працівників, оскільки їх легше знайти [27]. При останніх оголошених цифрах про потребу в мобілізації 500 тисяч військових, що вдвічі менше, ніж кількість «тіньових» працівників, які уникають появи у державних базах даних і не приносять грошей податковій системі [28]. Отже, система, пов'язана із мобілізацією, виводить з ринку праці більше людей, ніж в принципі збирається прикликати, що також шкодить економіці України.

Загалом, ситуація на ринку праці в Україні у воєнний час характеризується глибокою структурною трансформацією та дисбалансами: значним гендерним перекосом через мобілізацію чоловіків та дефіцитом фахівців по цій причині, масштабним відтоком висококваліфікованих кадрів за кордон, а також поєднанням високого рівня безробіття із неможливістю успішно закривати вакансії в певних секторах. Економічна активність у багатьох регіонах залишається на критично низькому рівні або тільки починає розвиватись, що ускладнює реінтеграцію внутрішньо переміщених осіб, тоді як суперечності між потребами у робочій силі та специфіці процесу мобілізації виштовхують частину працездатного населення в тіньову зайнятість та поглиблюють економічні проблеми держави.

1.3 Напрямок розвитку забезпечення зайнятості в Україні

Одним з ключових напрямків у розвитку Державної служби зайнятості була цифровізація та інтеграція послуг Служби через «Дію» [29]. Зараз у Дії є можливість, наприклад, отримати статус безробітного та допомогу, пов'язану з цим, включно з ваучерами на навчання. У 2024 році був запущений офіційний застосунок ДСЗ, який репрезентує активні послуги та надає можливість скористатися ними онлайн. У застосунку доступна база «Єдиного порталу

вакансій» із можливостями фільтрування та сортування. Усі представлені роботодавці верифіковані Службою як такі, що сплачують податки і працевлаштовують офіційно. Також ДСЗ використовує Telegram-канал, через який поширюється інформація про вакансії та програми у зручний для повсякденного перегляду спосіб [30].

Вагомою складовою системи забезпечення зайнятості є Єдина інформаційно-аналітична система Державної Служби зайнятості (далі – ЄІАС), яка функціонує і активно розвивається з 2009 року [31]. ЄІАС надає ефективні інструменти контролю за організацією та інформаційною підтримкою управлінських рішень щодо надання послуг, обліку персоналу і документообігу служби зайнятості. Вона впроваджена у всіх центрах зайнятості України, в ній з 2021 року здійснюється електронний міжвідомчий взаємообмін даними з Пенсійним Фондом України, Державною податковою службою України, Міністерством соціальної політики України та Міністерством фінансів України, що дозволяє здійснити верифікацію та уникнути розбіжностей даних при призначенні матеріального забезпечення, скоротити термін обробки масивів документів.

Законом «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування служби зайнятості...», що набув чинності 29.10.2022, були внесені суттєві зміни до законодавства, спрямовані на адаптацію системи забезпечення зайнятості до нових умов на ринку праці [32, 33].

Відповідно до змін, внесених до ст.14 Закону «Про зайнятість населення», була передбачена нова категорія осіб, яка підпадає під додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню та іншій підтримці, описана як «інші категорії громадян, визначені Кабінетом Міністрів України, з урахуванням ситуації на ринку праці, а також встановлення карантину, виникнення надзвичайної ситуації, введення надзвичайного або воєнного стану в країні». Виокремлення цієї категорії дозволяє оптимально справлятися із актуальними викликами на ринку праці без потреби змінювати законодавство знову, оскільки система зможе

в будь-якій ситуації в майбутньому визначати категорії населення, що потребують на допомогу, і надавати необхідну підтримку.

Продовжуючи цю політику, були затверджені нові послуги, направлені на можливості для отримання навчання та грантів на відкриття бізнесу для учасників бойових дій (Постанови КМУ №738 і №984), сприяння працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб (Постанова №331) тощо [34; 35; 36]. Більшість активних послуг Державної служби зайнятості та рішень Кабінету Міністрів України щодо політики зайнятості датовані 2022-2023 роками, що свідчить про адаптивність системи і реагування на проблеми, що виникли через повномасштабне вторгнення.

Був скасований механізм квотування за статтею 196 КЗпП України, який заключався у негативній мотивації роботодавців наймати працівників з деяких вразливих груп населення, і натомість вступив у дію механізм компенсації роботодавцям витрат на оплату праці таких категорій населення, таких як: особи, яких до настання права на пенсію за віком залишилося не більше 5 років; особи з інвалідністю; учасники бойових дій; особи, які перебувають у статусі безробітного понад 1 місяць. Роботодавці отримують компенсацію фактичних витрат на оплату праці у розмірі 50%, але не більше розміру актуальної мінімальної зарплати, 6 місяців протягом повного року роботи цього працівника. На суму 15 і 10 мінімальних заробітних плат компенсується облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю I і II груп відповідно. Ці кошти можуть бути використані для облаштування приміщень, технічних засобів та допоміжного обладнання для комфортної роботи таких працівників. Для отримання компенсації роботодавець має подати заяву через портал «Дія» або офлайн у місцевому центрі зайнятості.

Задум цієї зміни полягає у тому, щоб винагороджувати бізнеси за надання можливостей для груп населення, які стикаються із труднощами при працевлаштуванні, замість того, щоб вимагати цього квотуванням. Зменшення адміністративного тиску на роботодавців і перехід до заохочувальної мотивації може допомогти зростанню бізнес-активності в країні, а також ефективніше

спрямовувати стимули стосовно підтримки конкретних категорій працівників на ринку праці. Наприклад, компенсації облаштування робочих місць для працівників із інвалідністю прибирають бар'єр, який заважав роботодавцю приймати таких працівників на роботу, оскільки досі велика частина підприємств не оснащена навіть пандусами, бо це розглядається як тягар додаткових витрат. В цілому роботодавці розглядатимуть найм працівників, витрати на яких підпадають під компенсування, як привабливий і фінансово доцільний варіант.

Однак, перехід до позитивної мотивації має недолік. Оскільки механізм компенсацій є добровільним, це дає можливість роботодавцям ігнорувати його без жодних негативних наслідків (варто зазначити, що вимоги законодавства стосовно працевлаштування та зайнятості осіб з інвалідністю у вигляді квотування залишаються активними за ст. 19 Закону України №875 [37; 38]). Це може зменшити загальну кількість працевлаштованих осіб із зазначених вище категорій у довгостроковій перспективі, якщо компенсація не буде достатньо привабливою або бізнес не відчуватиме потреби у таких працівниках.

При розгляді напряму розвитку регулювання зайнятості в Україні неможливо не виокремити вплив процесу євроінтеграції, яка передбачає не тільки зміни у трудовому законодавстві, але й корінні зміни тому, як відбувається бізнес-активність у країні. Перед економікою України стоятимуть можливості, пов'язані з доступом до системи, яка передбачає розширення соціальних програм, міжнародну мобільність виробничих ресурсів та просту міжнародну торгівлю.

За дослідженням професорів Цюрихського університету Д. Дорна і Й. Цваймюллера в американському *Journal of Economic Perspectives*, досвід країн Східної Європи, які стали членами у 2004 році, свідчить про поступове наближення рівня зарплат до європейських через систему мінімальних економічних бар'єрів і високої мобільності працівників [39]. Наприклад, у 2009 році середній румунський працівник заробляв на 64% менше, ніж німецький, а у

2018 році – на 51% менше. Загалом, розкид зарплат у ЄС за цей період зменшився на третину.

Втім, це довготривалий процес, що залежить від низки факторів. В теорії, повне усунення бар'єрів мобільності має приводити до вирівнювання цін факторів виробництва (економічної конвергенції). Коли фактори виробництва (виробничі ресурси) можуть вільно переміщуватись, робоча сила притягується до секторів із високою заробітною платою, в той час як у підприємців з'являється мотивація інвестувати у сектори з дешевою робочою силою. З часом, робоча сила розміститься близько до балансу, відповідно до потреб ринків, а прилив інвестицій у регіони з дешевою робочою силою підвищить продуктивність праці в цих регіонах, що сприятиме зростанню заробітних плат і підвищенню рівня життя [40]. На практиці, цей процес сповільнюється бар'єрами, які не можна прибрати зміною законодавства: мовні бар'єри, якість освіти, корпоративна специфіка регіонів, а також менталітет і настрої в суспільстві.

В цілому, відкриття європейського ринку праці представляє для України набір загроз і можливостей. З одного боку, існує ризик посилення відтоку кадрів та ускладнення конкуренції для українських підприємств. З іншого боку, євроінтеграція може сприяти покращенню умов праці та підвищенню рівня заробітних плат, а також залученню інвестицій і створенню робочих місць, що може допомогти навпаки скоротити трудову еміграцію.

На додачу до цього, Кабінет Міністрів України у 2024 році ухвалив план заходів на 2024 і 2025 роки щодо реалізації Стратегії державної міграційної політики [41]. Основною метою було визначено створення умов для повернення та реінтеграції трудових мігрантів та біженців, а також залучення іноземних трудових мігрантів до українського ринку праці разом із їхньою інтеграцією в суспільство. Це підкреслює критичність демографічної кризи для економіки країни, тому варто очікувати заходи, спрямовані на залучення трудових ресурсів з усіх можливих джерел, оптимізацію перерозподілу робочої сили та адаптацію ринку праці до взаємодії з європейським економічним простором.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ ОДЕСЬКОЮ ФІЛІЄЮ ОДЕСЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

2.1 Загальна характеристика діяльності Одеської філії Одеського обласного центру зайнятості

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Повне найменування	Одеська філія Одеського обласного центру зайнятості
Зареєстрований	17.08.2007
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	35358018
Діяльність	84.30 Діяльність у сфері обов'язкового соціального страхування
Місцезнаходження	Вул. Євгена Танцюри, 22в, м. Одеса, Одеська область, 65000
Міжміський код, телефон та факс	705-50-15; 705-50-30; 705-50-55;
Електронна поштова адреса	odcz@cz.od.ua
Сайт	http://ode.dcz.gov.ua/

Джерело: складено автором на основі даних бази практики та [42]

Одеська філія Одеського обласного центру зайнятості - це державна організація, що реалізує політику зайнятості населення і забезпечує громадян відповідними гарантіями від імені Служби зайнятості України на території Одеського району. Діяльність центру зайнятості включає надання послуг безробітним, фізичним особам та роботодавцям, забезпечуючи ефективну взаємодію усіх сторін.

Центр зайнятості виконує такі основні функції: консультативно-інформаційна робота щодо працевлаштування та професійного навчання; реєстрація безробітних та ведення їх обліку; сприяння у підборі підходящої роботи; організація професійної підготовки та перепідготовки; надання

матеріального забезпечення на випадок безробіття; співпраця з роботодавцями щодо заповнення вакансій.

Установа надає всі послуги безкоштовно, використовуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта. Центр також організовує ярмарки вакансій, семінари з техніки пошуку роботи та консультації з питань організації власної справи, надає актуальну інформацію про ситуацію на ринку праці, наявні вакансії, можливості навчання та перекваліфікації.

Державний центр зайнятості у місті Київ має розгалужену структуру підпорядкованих установ по всій території України, як показано на рис. 4. На регіональному рівні функціонують обласні центри зайнятості, які представлені у кожній області країни. Ці обласні центри координують роботу мережі філій, які створені за територіальним принципом для забезпечення доступності послуг населенню.

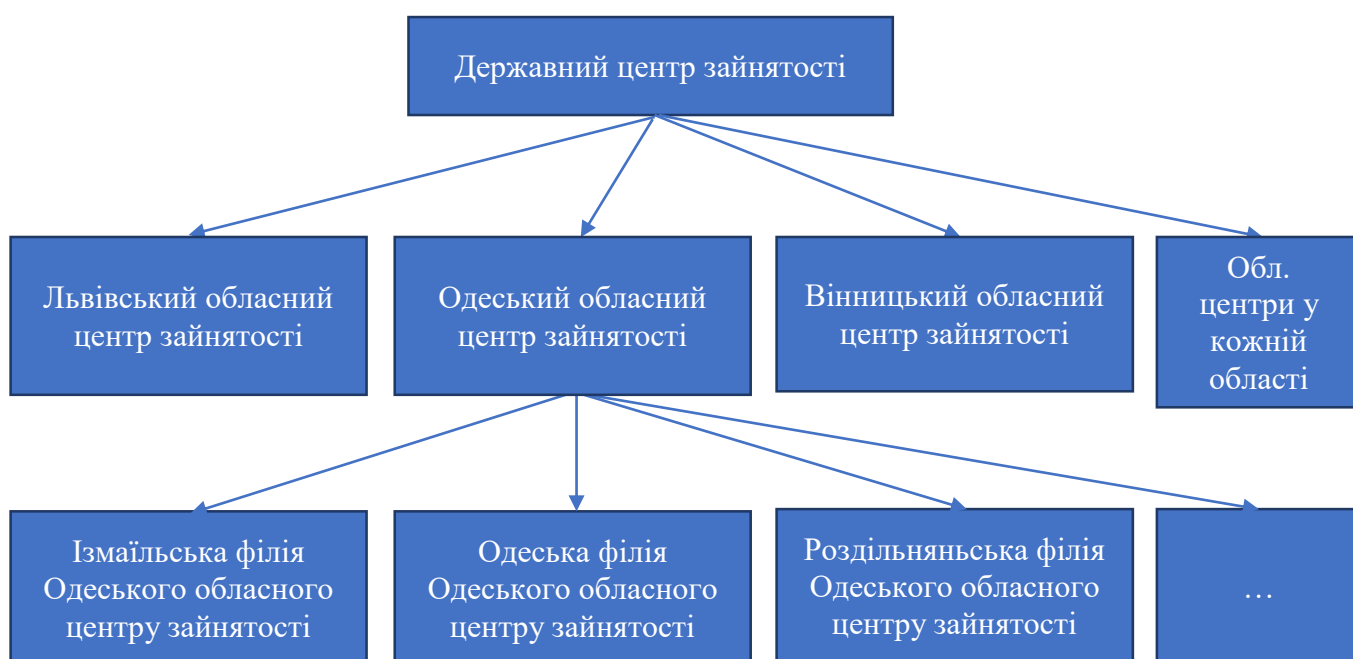


Рис. 2.1 Структура центрів зайнятості

Джерело: складено автором на основі даних бази практики

Кожна філія має внутрішню організаційну структуру, що складається з функціональних відділів та територіальних підрозділів у населених пунктах в межах зони їх обслуговування (див. рис. 5). Ці відділи забезпечують повний

спектр послуг центру зайнятості на місцевому рівні. Функціональні відділи філій охоплюють усі ключові напрямки діяльності служби зайнятості, зокрема:

- надання послуг особам, які шукають роботу, та зареєстрованим безробітним
- взаємодію з роботодавцями
- організацію та проведення профорієнтаційних заходів
- сприяння працевлаштуванню та професійному навчанню

Така багаторівнева структура дозволяє забезпечити ефективне надання послуг у сфері зайнятості населення на всіх рівнях - від загальнодержавного до локального, максимально наближаючи сервіси до кінцевих користувачів, а також забезпечуючи швидку та ефективну співпрацю відділів, які виконують свою роль у системі надання послуг.

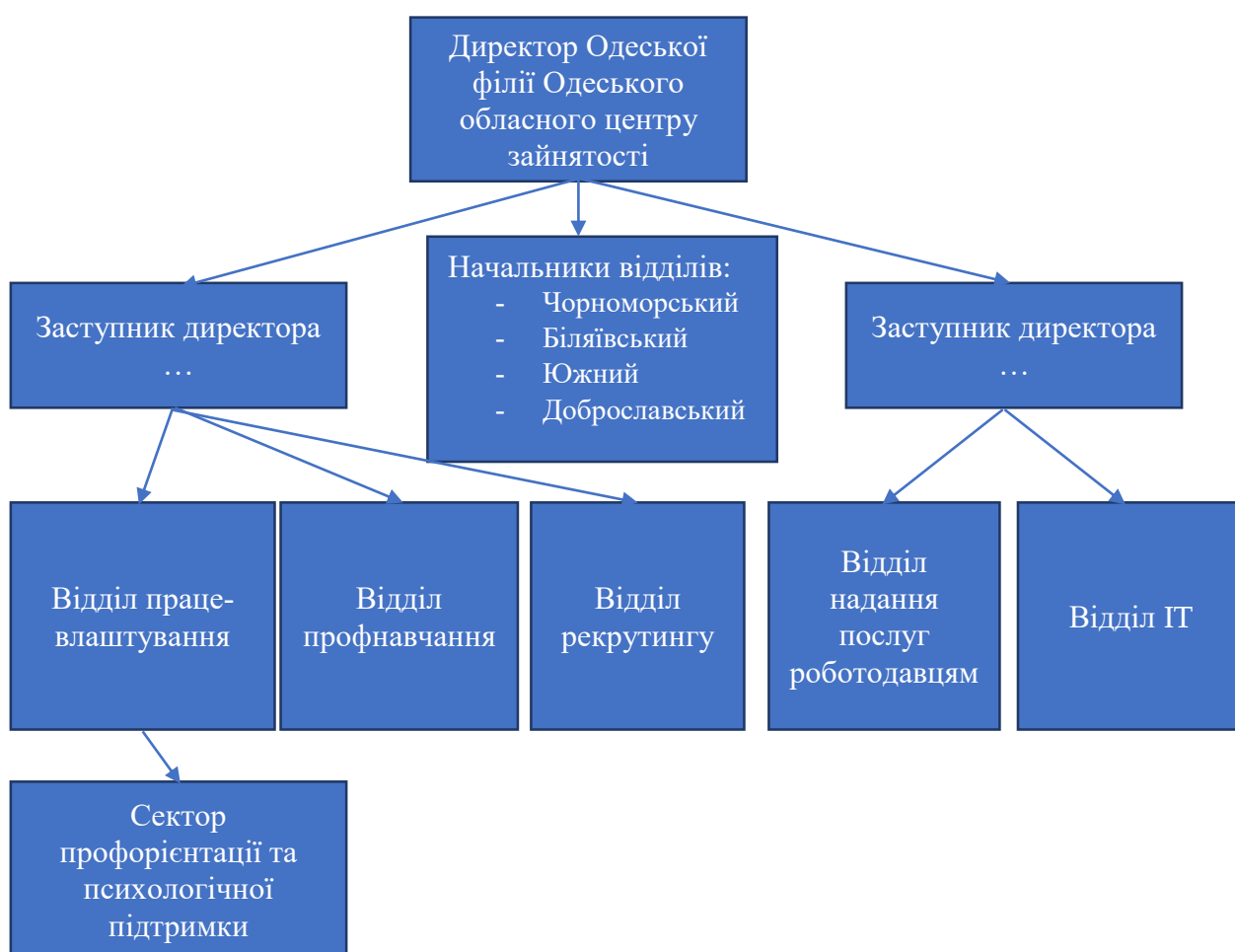


Рис. 2.2 Організаційна структура Одеської філії Одеського обласного центру зайнятості

Джерело: складено автором на основі даних бази практики

Усі відділи знаходяться в одній будівлі та розташовані для забезпечення зручної взаємодії та надання послуг. Перший поверх виділений для першої стадії роботи з клієнтами у відділі працевлаштування (кар'єрного консультування) або в офісі «Зроблено в Україні» для консультацій стосовно статусу безробітного та грантів на відкриття бізнесу відповідно. На другому поверсі знаходяться сектор профорієнтації та психологічної підтримки, відділ рекрутингу та відділ профнавчання, продовжуючи процес надання послуг із допомогою по визначенню цілей пошуку роботи та створенню резюме та організацією навчання за ваучерами. Решта поверхів зайняті відділом надання послуг роботодавцям, залами для семінарів та ярмарок вакансій, а також іншими меншими підрозділами. Така структура дозволяє усім сторонам процесу, від шукачів роботи до підприємців, зручно та органічно взаємодіяти в одній системі.

У відділі працевлаштування знаходиться диспетчерський центр, який зустрічає усіх відвідувачів центру зайнятості та консультує їх стосовно активних послуг центру зайнятості, назначає зустрічі зі спеціалістами та перенаправляє клієнтів до потрібного робочого місця. За ним знаходяться кар'єрні радники, які консультують безробітних, допомагають із працевлаштуванням, опрацьовують єдину базу вакансій та ведуть планування відвідування семінарів та ярмарків вакансій. Виплати допомоги по безробіттю прив'язані до взаємодії із кар'єрним радником і відвідуванням семінарів.

Відділ рекрутингу також працює із єдиною базою вакансій, які роботодавці надають за формою № 3-ПН “Інформація про попит на робочу силу (вакансії)”, але шукає для цих вакансій кандидатів з вільного ринку, граючи роль посередника між шукачами роботи та роботодавцями, або пропонує ці вакансії шукачам роботи, які приходять до центру зайнятості на співбесіду.

Форма № 3-ПН була затверджена 12 квітня 2022 року Наказом Міністерства економіки України [43]. Вона подається до центрів зайнятості юридичними особами та ФОПами, що використовують найману працю, при виникненні вакансії. У ній вказана детальна інформація про роботодавця та відкриту вакансію, актуальність перевіряється центром зайнятості двічі на

місяць. Перед наданням послуг роботодавцю, працівники відділу рекрутингу уточнюють інформацію стосовно сплати роботодавцем податків та історії офіційного оформлення працівників.

Сектор профорієнтації регулярно проводить семінари та ярмарки вакансій, де безробітні можуть безпосередньо поспілкуватися з потенційними роботодавцями. Також представники центру зайнятості проводять виїзні профорієнтаційні заходи та тренінги у школах і університетах. Подібні заходи сильно допомагають молоді визначитися з майбутньою професією, оцінити свої навички та дізнатися більше про те, які спеціальності найбільше затребувані спеціальності на ринку праці.

Відділ професійного навчання займається призначенням та курируванням професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації у навчальних закладах, включаючи центри професійно-технічної освіти ДСЗ.

Служба зайнятості України співпрацює з сайтами пошуку роботи work.ua та robota.ua. Співпраця полягає у безкоштовній публікації вакансій для працівників центрів зайнятості та доступі до бази інформації щодо роботодавців та вакансій. Також, ці інтернет-ресурси публікують в себе вакансії перевірених неприбуткових підприємств з бази Служби зайнятості.

Окрім безпосереднього працевлаштування, центр зайнятості сприяє залученню громадян на громадські та інші роботи тимчасового характеру, що дозволяє безробітним отримати тимчасовий заробіток та підтримувати професійні навички. Такі роботи часто стають першим кроком до постійного працевлаштування та допомагають подолати психологічні бар'єри, пов'язані з тривалим безробіттям. На рис. 6 можна побачити показники впровадження ваучерів на навчання, комплектації тимчасових робіт, і також кількість людей без статусу безробітних, які працевлаштувались завдяки системі Одеського центру зайнятості.

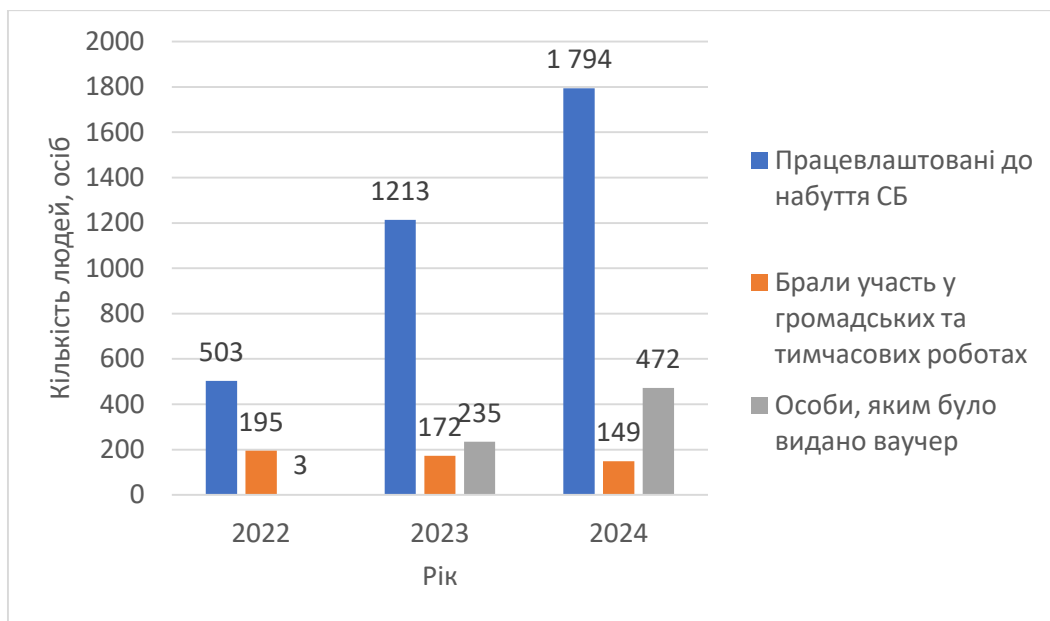


Рис. 2.3 Показники деяких послуг центру зайнятості за період 2022-2024

Джерело: узагальнено на основі статистичних даних бази практики

Особлива увага приділяється сприянню самозайнятості населення – центр надає консультації щодо організації підприємницької діяльності та допомагає в отриманні одноразової виплати допомоги по безробіттю для започаткування власної справи. Спеціалісти центру проводять навчання основам підприємництва, допомагають у розробці бізнес-планів та консультують щодо юридичних аспектів відкриття власної справи.

Установа також реалізує спеціальні програми підтримки окремих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб та громадян, які є неконкурентоспроможними на ринку праці. Для роботодавців, які працевлаштовують такі категорії громадян, передбачені компенсаційні виплати, що стимулює створення нових робочих місць. Це допомагає вирішувати проблему працевлаштування соціально вразливих категорій населення та сприяє їхній інтеграції у ринок праці.

Діяльність центру зайнятості з надання соціальних послуг координується Міністерством економіки України та регулюється відповідними Постановами Кабінету Міністрів України, які визначають порядок та механізм реалізації кожного напрямку роботи установи [2]. Набір послуг відображає актуальні

потреби населення, держави та ринку праці в цілому. Як показано на табл. 2 більшість активних послуг були розпочаті або оновлені в останні роки.

Таблиця 2.2

Активні послуги Державної служби зайнятості

Активні послуги Служби зайнятості	Дата	Номер Постанови КМУ
Ваучер на навчання	20.03.2013	№207
Компенсація витрат роботодавця на оплату праці за працевлаштування безробітних ВПО	08.09.2015	№696
Компенсація оплати праці роботодавцям за працевлаштування ВПО внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану	20.03.2022	№331
Гранти для ветеранів та другого з подружжя	21.06.2022	№738
Компенсація ЄВ при працевлаштуванні безробітних, які мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню та перебувають у статусі безробітного понад 1 місяць	10.02.2023	№124
Компенсація 50% фактичних витрат на оплату праці при працевлаштуванні безробітних окремих категорій, які перебувають у статусі безробітного понад 1 місяць	10.02.2023	№124
Компенсація ЄВ при працевлаштуванні безробітних, які перебувають у статусі безробітного понад 6 місяців	10.02.2023	№124
Компенсація 50% мінімальної заробітної плати при працевлаштуванні безробітних окремих категорій	10.02.2023	№124
Компенсація ЄВ при працевлаштуванні суб'єктами малого підприємництва безробітних на нові робочі місця	18.04.2023	№338
Компенсація фактичних витрат за облаштування робочих місць працевлаштованих осіб з інвалідністю	22.08.2023	№893
Професійне навчання учасників бойових дій	15.09.2023	№984
Навчання УБД або осіб з інвалідністю внаслідок війни	15.09.2023	№984

Джерело: складено автором на основі даних бази практики

У 2022 році, із повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну, багато людей зіткнулися з вимушеним безробіттям, через що рівень безробіття в Україні зріс вдвічі, з 10,3% до 21,1% (див. рис. 7). Таке стрімке зростання безробіття створює безпрецедентний виклик не лише для державної служби зайнятості, але й для всієї економічної системи та ринку праці України. Масове закриття підприємств, руйнування виробничої інфраструктури та вимушене переміщення мільйонів громадян призвели до суттєвого розбалансування попиту та пропозиції на ринку праці. Ця ситуація вимагає комплексного підходу до вирішення проблеми, включаючи розробку нових програм професійної перепідготовки, стимулювання створення робочих місць у регіонах, які прийняли внутрішньо переміщених осіб, та впровадження механізмів державної підтримки бізнесу для відновлення економічної активності та забезпечення зайнятості населення.

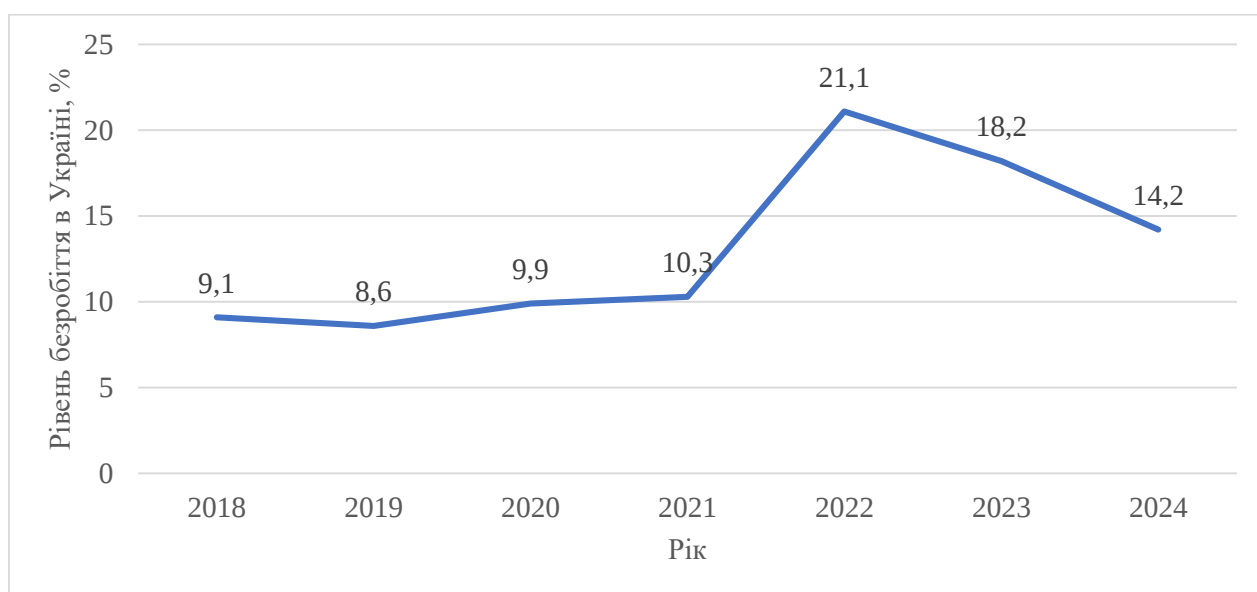


Рис. 2.4 Рівень безробіття в Україні у 2018-2024 роках

Джерело: сформовано на основі [44]

Порівняння чисельності громадян зі статусом безробітних із чисельністю працевлаштованих безробітних, яких обслуговувала Одеська філія Одеського обласного центру зайнятості, показує, з наскільки кризовою ситуацією стикнувся центр (див. рис. 8). При тому, що рівень працевлаштування зростає з кожним

роком (див. рис. 9), можна помітити навпаки скорочення кількості працевлаштованих безробітних на 30% протягом періоду 2022-2024 років. Така тенденція спричинена, зокрема, скороченням чисельності персоналу на ~29%, що обмежило функціональні можливості центру зайнятості і напряду вплинуло на пропускну спроможність установи.

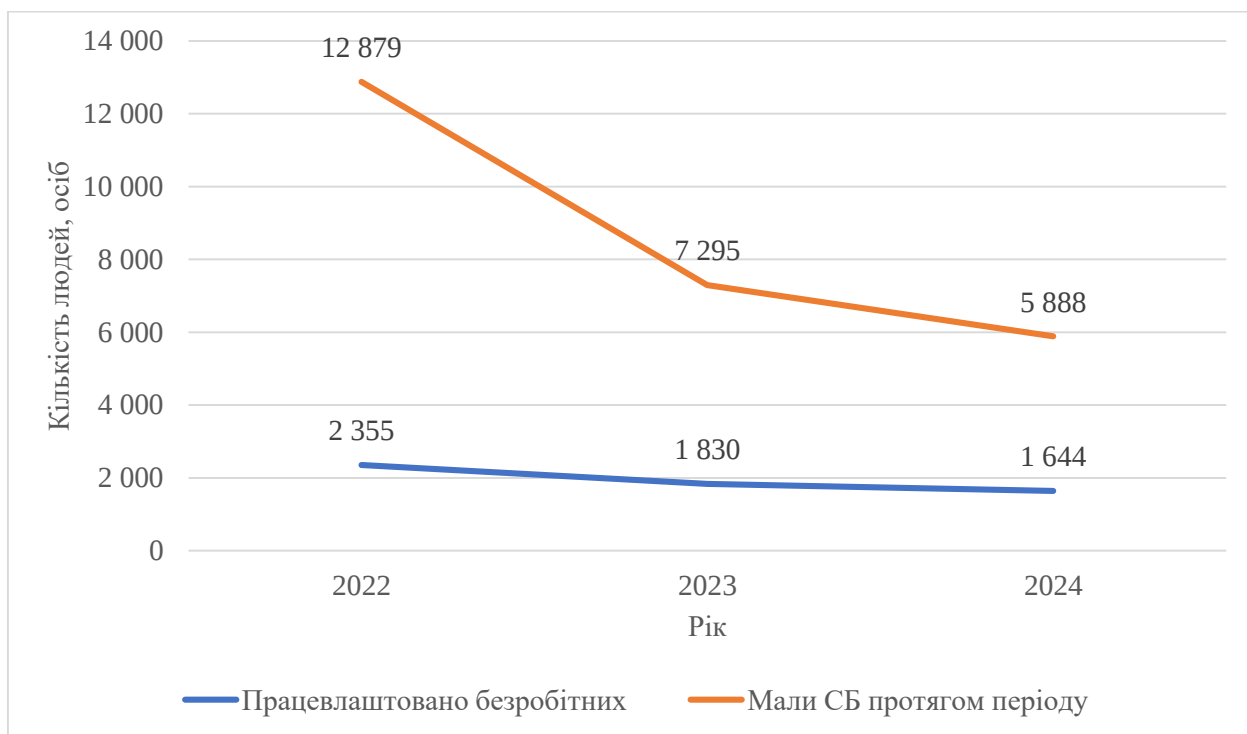


Рис. 2.5 Графік порівняння кількості безробітних та кількості працевлаштованих безробітних за період 2022-2024 років

Джерело: узагальнено на основі статистичних даних бази практики

На рис. 9 відображено помітну тенденцію до зростання відносного рівня працевлаштування безробітних громадян протягом періоду 2022-2024 років, який збільшився з 18,3% до 27,9%. Однак важливо зазначити, що це зростання значною мірою обумовлене не лише підвищенням ефективності роботи центру зайнятості, але й загальним зменшенням кількості зареєстрованих безробітних та поступовою нормалізацією ринку праці після кризового періоду. Незважаючи на позитивну динаміку, процес працевлаштування все ще стикається з низкою суттєвих викликів. Серед них особливо відчутними є наслідки нещодавньої реорганізації структури та функціональних обов'язків центру зайнятості, а також

складна економічна ситуація, яка характеризується високим рівнем невизначеності.

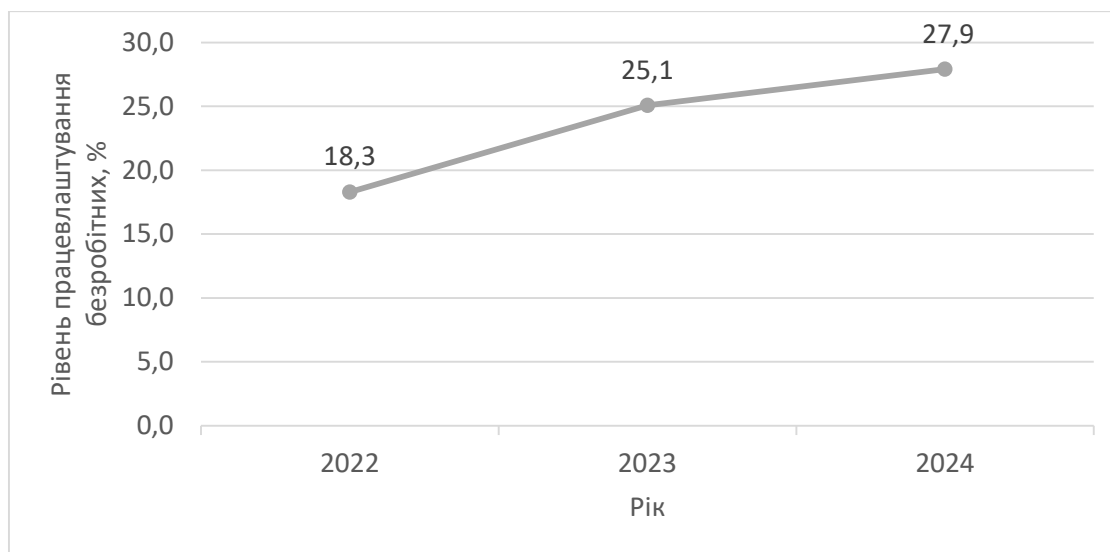


Рис. 2.6 Рівень працевлаштування безробітних за період 2022-2024 років

Джерело: узагальнено на основі статистичних даних бази практики

На основі даних, представлених на рис. 10, можна прослідкувати суттєве зменшення кількості вакансій, наданих роботодавцями центру зайнятості, з 6492 у 2022 році до 2938 у 2024 році. Таке значне скорочення пояснюється двома ключовими факторами: по-перше, закриттям значної кількості підприємств у регіоні, а по-друге, поступовою стабілізацією ринку праці після кризового сплеску безробіття у 2022 році. Можна помітити, що центр зайнятості демонструє стабільну результативність - близько 2000 укомплектованих вакансій на рік. В умовах, коли державним компаніям стає все важче залучати нових працівників, подальшого зростання можливо досягнути лише внутрішнім розвитком. Варто відзначити, що при зменшенні загальної кількості вакансій, відносний показник їх укомплектування зріс: якщо у 2022 році було укомплектовано 30% вакансій, то у 2024 році цей показник сягнув 63,3%, що свідчить про загалом кращу ситуацію на ринку праці.

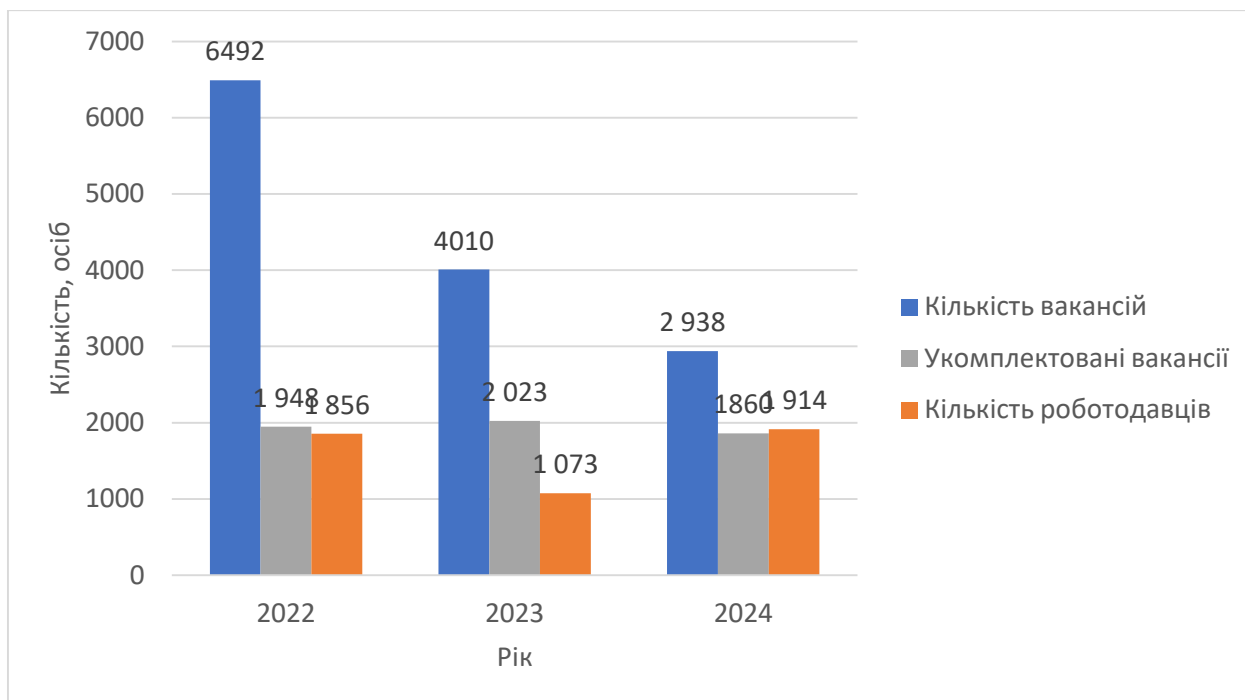


Рис. 2.7 Укомплектування вакансій у ЦЗ за період 2022-2024

Джерело: узагальнено на основі статистичних даних бази практики

На основі оглянутих даних можна зробити висновок, що, при поступовому розширенні охоплення таких послуг, як ваучери на навчання, сприяння відкриттю бізнесу або працевлаштуванню до набуття статусу безробітного, центр зайнятості демонструє легкий спад результативності за основними показниками, причини для чого мають бути розглянуті у наступних пунктах.

Важливо відзначити, що служба зайнятості постійно розширює спектр послуг та механізмів підтримки населення, впроваджуючи нові активні послуги, особливо після 2022 року. Комплексний підхід до вирішення проблеми безробіття включає не лише пряме працевлаштування, але й професійну орієнтацію, систему ваучерів на навчання, грантові програми, підтримку самозайнятості та організацію тимчасових робіт. Незважаючи на складні умови воєнного часу та значне зростання безробіття, система демонструє здатність адаптуватися до кризових ситуацій.

2.2 Аналіз кадрової політики організації

Таблиця 2.3

Динаміка кадрових показників чисельності персоналу за період 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абс. відхилення 22- 24	Темп зростання 22- 24
1	2	3	4	5=4-2	6=4/2*100%
Облікова чисельність персоналу на кінець року	468	388	333	-135,00	71,15%
Середньорічна чисельність персоналу	480	428	360,5	-119,50	75,10%
Кількість прийнятих працівників	66	45	79	13,00	119,70%
Кількість звільнених працівників, в т.ч.:	90	125	133	43,00	147,78%
- за власним бажанням	24	13	28	4,00	116,67%
- за скороченням штату працівників		52	37	37,00	-
- інші причини	66	60	68	2,00	103,03%
Чисельність працівників зі стажем більше 1 року	297	275	282	-15,00	94,95%
Коефіцієнт обороту персоналу	32,50 %	39,72 %	58,81%	26,31%	180,95%
- коефіцієнт обороту по прийому	13,75 %	10,51 %	21,91%	8,16%	159,37%
- коефіцієнт обороту по звільненню	18,75 %	29,21 %	36,89%	18,14%	196,76%
Коефіцієнт плинності персоналу	18,75 %	17,06 %	26,63%	7,88%	142,02%
Доля працівників зі стажем більше 1 року	63,46 %	70,88 %	84,68%	21,22%	133,44%

Джерело: сформовано автором на основі даних бази практики

На табл. 3 продемонстровано зменшення чисельності персоналу на 26,6% за період 2022-2024 рр. Ця тенденція має під собою низку причин, вартих вивчення. 18,7% звільнень приходить на скорочення штату працівників, підстави для якого виходять зі зменшення попиту на послуги центру зайнятості після кризової ситуації на ринку праці у 2022 році. Рівень добровільних звільнень у 25,5% є цілком нормальним і відповідним до відкритих даних зі статистичних

агенцій. Наприклад, у США за ідентичний період рівень добровільних звільнень коливався від 14% до 25% [45].

Ще 55,7% звільнень відбулося за іншими причинами. На фоні викликів воєнного стану, велика частина таких звільнень може бути пов'язана із релокацією працівників через безпекову ситуацію, що створює додатковий тиск на систему управління персоналом, оскільки вимагає не лише закриття вакансій, але й забезпечення безперервного надання послуг у кризових хаотичних умовах. Окрім цього, медичних та вікових причин, це також звільнення за порушення дисципліни та невиконання обов'язків, що в більшості стосується нових працівників, які демонструють погані результати. Це припущення підтверджується стрімким підвищенням долі працівників зі стажем більше 1 року (з 63,5% до 84,7%), і може свідчити як про свідоме рішення трансформувати кадровий склад, так і про проблеми з адаптацією нових працівників. Подібна стратегія має свої ризики, такі як: зростання навантаження на досвідчених працівників, можливе вигорання персоналу через необхідність виконувати більший обсяг роботи, а також потенційне збільшення витрат на оплату праці, яке може перерости зростання продуктивності.

Подібна ситуація створює проблему в довгостроковій перспективі, оскільки відсутність притоку нових кадрів ускладнює оновлення персоналу та передачу досвіду. Якщо немає достатньої кількості молодих спеціалістів, які могли б поступово вирости до досвідчених працівників, система ризикує втратити механізм природного оновлення, що може призвести до дефіциту компетентних кадрів у майбутньому. Застій колективу, складеного майже виключно з досвідчених працівників, провокує перевитрати на заробітну плату, а також вигорання працівників через перевантаження обов'язками. Натомість молоді спеціалісти, хоч і вимагають більше ресурсів на навчання та адаптацію, мають ентузіазм та гнучкість, разом зі свіжими ідеями, що є ключовими факторами для розвитку організації.

В Україні в цілому спостерігається тренд на меншу репрезентацію молодих фахівців у державній службі. За даними Національного агентства з

питань державної служби, частка молодих фахівців держслужбовців за період 2020-2024 рр. скоротилася з 27% до 20% (див. рис. 11) [46]. Це загальна тенденція, утворена економічною ситуацією в Україні, співвідношенням вимог і винагороди при працевлаштуванні у державних організаціях, пануванням традиційних методів управління персоналом, а також віковою структурою колективів, яка заважає молодим фахівцям закріпитись.

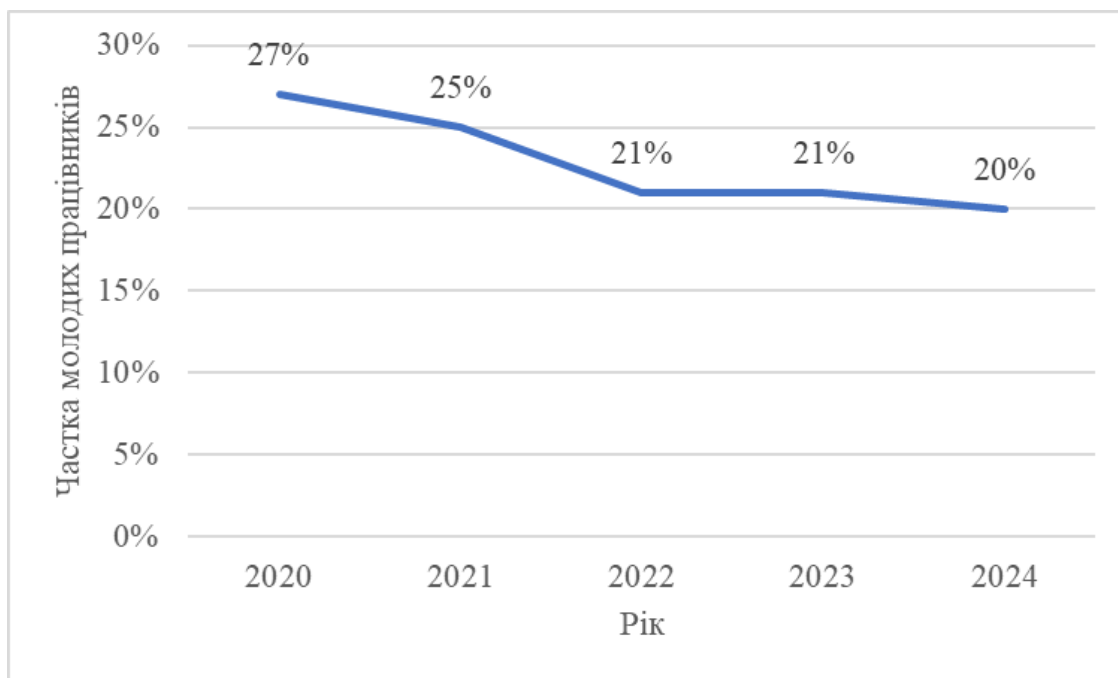


Рис. 2.8 Частка молодих працівників у держслужбі за період 2020-2024 років

Джерело: сформовано на основі [46]

Високі коефіцієнти обороту і плинності персоналу показують не тільки стрімке скорочення чисельності персоналу, але й процес перебудови штату. В цьому є потреба, позаяк ситуація 2022 року вимагала швидкого залучення робочих ресурсів, в тому числі парт-тайм або тимчасово влаштованих працівників, після чого зі стабілізацією ринку праці постала нова мета у формуванні стабільного костяка і орієнтації на досвідчених працівників. Така стратегія сприяє підвищенню продуктивності, але може значно збільшити фонд оплати праці, а відповідно і вартість виробництва/надання послуг.

Таблиця 2.4

Динаміка кадрових показників фонду оплати праці за період 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абс. відхилення 22-24	Темп зростання 22- 24
1	2	3	4	5=4-2	6=4/2*100%
Фонд оплати праці, тис. грн	60 803,50	90 546,00	93 991,10	33 187,60	154,58%
- фонд основної та додаткової заробітної плати, тис. грн	52 473,50	78 380,40	81 013,10	28 539,60	154,39%
- виплати, що не входять до ФОП (соц. страхування, відрядження), тис. грн	1 200,10	1 312,60	2 463,30	1 263,20	205,26%
Місячний фонд основної та додаткової заробітної плати на 1 працівника, грн	9 109,98	15 260,98	18 727,02	9 617,04	205,57%
Місячний фонд основної та додаткової заробітної плати на 1 працівника, скоригований на інфляцію (ціни 2022 року), грн	9 109,98	14 520,43	15 909,19	6 799,21	174,63%

Джерело: сформовано автором на основі даних бази практики

На табл. 4 із даними щодо оплати праці в Одеському центрі зайнятості помітно стрімке збільшення загального фонду оплати праці, зокрема фонду основної та додаткової заробітної праці (на 54,4% за період 2022-2024 рр.). Середньомісячна заробітна плата на одного працівника у 2022 році складає 9109,98 грн. Розрахувавши реальну заробітну плату за цінами 2022 року (за даними Мінфіну про інфляцію) [47], щоб дізнатись її пропорційне збільшення без впливу інфляції, бачимо зростання на 59,4% вже у 2023 році (разом зі скороченням 11% працівників і звільненням 29% працівників в цілому) і на 9,5% у 2024 році (всього на 74,6%). Варто зазначити, що зростання реальної заробітної плати на 74,6% за період 2022-2024 рр. відбувається в контексті загального підвищення оплати праці в державному секторі України. Це пов'язано з

необхідністю утримання кваліфікованих кадрів в умовах конкуренції з приватним сектором та загальним трендом на підвищення соціальних стандартів.

Загальна тенденція полягає у скороченні штату працівників і збільшенні фонду оплати праці. Для комплексного аналізу успішності описаної стратегії потрібно співставити її із тенденціями у результативності основної діяльності центру зайнятості, щоб визначити, що зростає швидше: продуктивність центру зайнятості чи фонд оплати праці.

Будуть використані річні абсолютні показники працевлаштування людей до і після набуття статусу безробітного, як основний результат діяльності центру зайнятості. Для виведення умовних показників загальної продуктивності також будуть використані показники середньорічної чисельності персоналу та середня річна заробітна плата одного працівника у цінах 2022 року. Такі показники, звісно, не покажуть ізольовану результативність середнього працівника або конкретну суму витрат на основну діяльність, але будуть служити для пропорційної демонстрації ефективності роботи центру зайнятості і кореляційного аналізу. Очевидно, що не всі робітники центру зайнятості працюють безпосередньо над працевлаштуванням громадян, але уся структура, разом із адміністративним та технічним персоналом, або працівниками, зайнятими в інших проєктах, працює на користь процесу забезпечення зайнятості.

Розраховані на табл. 5 показники допомагають пропорційно порівняти тенденції зміни кількості ресурсів, необхідних для здійснення одного працевлаштування, і кількості працевлаштувань, яка приходить на кожного працівника, використовуючи умовні значення.

Таблиця 2.5

Динаміка фондівддачі ФОП за період 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абс. відхилення 22-24	Темп зростання 22-24
1	2	3	4	5=4-2	6=4/2*100%
Працевлаштовано до набуття СБ	503	1213	1794	1291	356,66%
Працевлаштовано безробітних	2355	1830	1644	-711	69,81%
Всього працевлаштовано за сприянням ЦЗ, осіб	2858	3043	3438	580	120,29%
Фонд основної та додаткової оплати праці, скоригований на інфляцію (ціни 2022 року), тис. грн	52473,50	74576,97	68823,14	1 362,473	131,16%
Фондовіддача ФОП (кількість працевлаштованих осіб на 1000 грн ФОП)	0,0545	0,0408	0,0500	-0,0045	91,72%

Джерело: сформовано автором на основі даних бази практики

Кількість працевлаштованих людей на одного працівника, яка відображає умовну продуктивність працівників, зросла на 60,2%, що відповідає очікуваному результату від збільшення частки досвідчених працівників у штаті. Крім цього, на даний показник впливають загальний розвиток системи надання послуг, стабілізація ринку праці та інші зміни, направлені на підвищення продуктивності. Таке стрімке зростання продуктивності також вимагає уважного дослідження навантаження працівників, бо може свідчити як про розкриття потенціалу працівників, так і про перепрацювання та перевтому.

Умовна вартість одного працевлаштування, вирахована з кількості працевлаштувань на фонд основної та додаткової зарплати у цінах 2022 року, дає змогу оцінити динаміку витрат грошових ресурсів на результат основної діяльності центру зайнятості. Економія грошових ресурсів від скорочення

чисельності персоналу має переважати над збільшенням витрат на загальну заробітну плату, навіть при зростаючих показниках індивідуальної продуктивності. Вартість одного працевлаштування за розглянутий період зросла на 9% із сильним підйомом у 2023 році, що свідчить про неоптимальність і проблеми кадрової політики. Незалежно від зростання продуктивності, у 2022 році фінальний результат вимагав менших витрат на оплату праці, а значить, що умовна рентабельність (ефективність використання ресурсів) зменшилася.

Наявні тенденції вказують на потенційний застій у колективі: зростання витрат на заробітну плату не корелює пропорційно з очікуваним приростом ефективності. Навіть за умов підвищення індивідуальної продуктивності, аналіз показників свідчить, що співробітники не можуть повною мірою виправдовувати фінансові інвестиції в їхню роботу. Подібна ситуація може перерости в системну проблему, оскільки необережне звільнення досвідчених працівників може ще більше нашкодити результатам, а зменшення окладу, хоч і виглядає як менш радикальна опція, може негативно вплинути на весь колектив, спричинити зниження задоволеності працівників і масові звільнення.

2.3 Дослідження системи управління персоналом та командної роботи

Для діагностики кадрової ситуації в організації було проведено анкетування серед працівників усіх відділів на тему організації командної роботи. Опитування включає в себе вивчення проблеми розподілу навантаження і відповідальності між працівниками та відділами, дослідження спектру проблем, з якими стикаються працівники, та їх впливу на їхню роботу.

Головними проблемами у роботі, визначеними за допомогою опитування, виявились програмне/технічне забезпечення, нечіткий розподіл відповідальності, брак часу на виконання завдань та взаємодія між відділами

(дис. рис. 8). Якщо проблеми, пов'язані з технікою та корпоративним ПО, вирішуються фінансуванням, а проблема браку часу може впливати з багатьох джерел (дефіцит спеціалістів, суб'єктивне сприйняття та навички, проблеми організації праці та управління), то розподіл відповідальності та взаємодія між відділами – це виклики управління персоналом. Розбір цих проблем потребує огляду культури комунікації, посадових інструкцій та методів оцінки персоналу.



Рис. 2.9 Відповіді на питання «Які фактори, на Вашу думку, найбільше перешкоджають ефективному виконанню завдань»

Джерело: узагальнено на основі проведеного автором опитування

Для огляду впливу даних проблем на досвід працівників на робочому місці респонденти були розділені на дві групи: перша під час анкетування вказувала «нечіткий розподіл відповідальності» та/або «проблеми взаємодії між відділами» як дійсні проблеми, тоді як друга група – ні. У питанні «Які наслідки проблем організації праці ви відчуваєте на власному досвіді?» респонденти першої групи найчастіше вказували наступні наслідки: втрата фокусу на своїх прямих функціях (66,7%), нерівномірний розподіл навантаження (53,3%), робота овертайм (53,3%). Також зустрічалися такі наслідки: невизначеність у власних зонах відповідальності (33,3%), погіршення відносин з окремими колегами (20%).

В свою чергу, респонденти, які не вказали жодну з цих проблем, набагато частіше в питанні про наслідки, відчутні на своєму досвіді, відповідали «Жодне

з переліченого» (46,2% на відміну від 6,7% у першій групі), або в принципі вказували меншу кількість ускладнень (15 ускладнень на 13 респондентів, на відміну від 34 ускладнення на 15 респондентів у першій групі). Респонденти другої групи, які не відповідали «Жодне з переліченого», відповідями підпадають під загальний тренд із найбільше вказаними ускладненнями: втрата фокусу на прямих функціях, нерівномірний розподіл навантаження, робота овертайм. Втім, стикаючись із проблемами на кшталт браку часу на виконання завдань, недосконалого ПЗ або недостатньої інформованості, респонденти цієї групи оцінювали свій досвід на роботі набагато позитивніше.

Таким чином, результати опитування свідчать про кореляцію між організаційними проблемами та рівнем складнощів, із якими стикаються співробітники. Варта розгляду ймовірність існування у деяких категорій працівників проблеми рольової невизначеності, яка характеризується як відсутність або розмитість розуміння дій, які необхідно виконати для досягнення індивідуальних цілей на робочому місці. Її наявність впливає на сприйняття працівниками своїх обов'язків, створює невпевненість в оцінюванні їхньої діяльності, і змушує працівників відчувати відповідальність за індивідуальні результати своїх колег.

У дослідженні вибіркова сукупність працівників також була розподілена на групи по стажу робітників, як на рис. 9, для вивчення особливостей проблеми організації командної роботи для новачків та адаптованих працівників. Перша група – до 1 року – ще не повністю адаптована в колективі; друга – від 1 до 3 років – вже пройшла адаптацію, але все ще формує свої професійні навички та набирається досвіду в організації; і третя група – працівники зі стажем від 3-ох років, які виступають лідерами колективу та формують його основу. Такий розподіл необхідний для об'єктивного розгляду досвіду різних категорій працівників на робочому місці.



Рис. 2.10 Розподіл працівників центру зайнятості за стажем

Джерело: узагальнено на основі проведеного автором опитування

Першою варто розглянути групу працівників із тривалим стажем роботи, щоб проаналізувати становище без сторонніх факторів, таких як процес адаптації. Ця група складається з 17 респондентів і є найбільшою. Порівняймо відповіді на питання «Оцініть, наскільки часто Ви виконуєте завдання, які належать до обов'язків інших відділів/співробітників» для всієї вибірки на рис. 10 та цієї групи окремо на рис. 11.



Рис. 2.11 Анкета виконання чужих обов'язків для всієї вибірки

Джерело: узагальнено на основі проведеного автором опитування

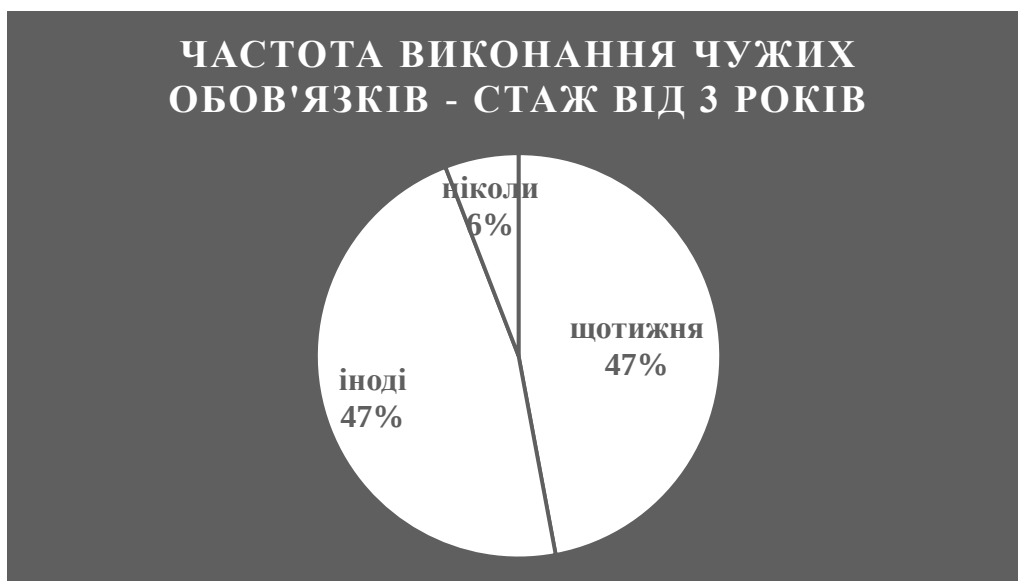


Рис. 2.12 Анкета виконання чужих обов'язків для групи зі стажем від 3 років

Джерело: узагальнено на основі проведеного автором опитування

Порівняння відповідей працівників з високим стажем і загальної вибіркової сукупності показує, що проблема розмиття межі обов'язків в більшій мірі стосується досвідчених та авторитетних працівників, оскільки 8 з 9 відповідей «Щотижня». Феномен перенесення праці на найкращих працівників називається «покаранням за ефективність» (від англ. performance punishment) [48]. Це парадоксальне явище у сучасному робочому середовищі, коли високоефективних працівників постійно перевантажують додатковими обов'язками та завданнями, тоді як менш продуктивні колеги залишаються з помірним навантаженням. Такий підхід створює замкнене коло: чим краще працівник виконує свої обов'язки, тим більше роботи йому доручають, що призводить до вигорання, стресу та зниження мотивації.

Керівники та колеги, усвідомлюючи високу компетентність працівника, починають покладати на нього все більше завдань, не враховуючи людські можливості та потребу в балансі між роботою та особистим життям. Внаслідок цього успішні співробітники часто відчувають себе експлуатованими та недооціненими, що може призвести до зниження якості роботи та/або накопичування стресу.

Працівники зі стажем до 1 року, в свою чергу, усі відповіли, що іноді виконують завдання, які належать до обов'язків інших співробітників. Причиною цього в більшій мірі є процес адаптації працівника, який природньо створює виклики для організації праці. Новачки під час адаптаційного періоду часто опиняються в ситуації, коли їм делегують додаткові обов'язки та прості доручення, які формально належать іншим співробітникам. Це явище можна пояснити кількома факторами. По-перше, нові працівники зазвичай прагнуть зарекомендувати себе з найкращого боку, ставляться відповідально до роботи, не ставлять чіткі кордони на робочому місці та рідко відмовляються від додаткових завдань.

Така практика, хоч і може здаватися частиною природного процесу адаптації, може призвести до формування неефективних робочих патернів, рольової невизначеності та створення додаткового стресу для нових працівників, які й так перебувають у напруженому стані через необхідність освоєння основних обов'язків та входження в новий колектив.

Серед працівників, які ніколи не стикаються з виконанням чужих завдань, один знаходиться у групі зі стажем від 3 років, і два працівника у групі зі стажем від 1 до 3 років. Ця група, варто зазначити, має найбільш позитивні відповіді на усі питання в анкеті: вони зустрічають найбільшу готовність до співпраці від колег, виконують найменше завдань поза межами власної відповідальності, мають найменше проблем на робочому місці, а також мають найменше пропозицій щодо покращення системи управління персоналом.

Працівники зі стажем від 1 до 3 років вже пройшли процес адаптації, але все одно мають поряд менторів або старших колег, які займаються нетиповими та складними завданням, а також допомагають менш досвідченим працівникам. Це, в сумі з меншим досвідом, допомагає працівникам другої групи уникнути перекладання обов'язків від колег та зосередитись на своїх прямих функціях. Треба розуміти, що анонімна і узагальнена природа вибіркової сукупності цього опитування залишає місце для похибки і легкої неточності у деталях та описі малих груп працівників або окремих осіб через відсутність інформації про

приналежність працівників до певних відділів та специфіку командної роботи в кожній окремій робочій групі.

Загалом, серед усіх груп, оцінка готовності колег до співпраці (див. рис. 12) має відносно позитивний характер, з найгіршою оцінкою серед новачків (28%, 42%, 28%), що є частиною проблематики процесу адаптації працівників. Такі показники не спростовують проблему розподілу відповідальності та функцій між співробітниками та відділами, але показують, що функціонуванню такої системи, де усі відділи пов'язані між собою в комплексну взаємозалежну систему надання послуг, допомагає існування «природних» або «неформальних» робочих груп працівників. Природні робочі групи створені не завдяки організаційній структурі, а завдяки схильності до співпраці між колегами, які добре працюють разом, розділяють схожу культуру та мають позитивні особистісні відносини, і такі групи існують в кожному колективі.



Рис. 2.13 Відповіді на питання «Як часто ви стикаєтеся з готовністю до співпраці від колег з інших відділів?»

Джерело: узагальнено на основі проведеного автором опитування

Важливою складовою здорового розподілу відповідальності є створення чітких посадових інструкцій та прозора й об'єктивна система оцінки персоналу. Наявні посадові інструкції у центрі зайнятості містять схожий перелік пунктів:

1. визначення посади та її місця в організаційній структурі;
2. законодавча база діяльності;

3. основна діяльність;
4. кваліфікаційні вимоги (освіта, досвід);
5. основні функції та напрямки діяльності;
6. участь у процесах та заходах;
7. повноваження для виконання обов'язків;
8. можливості взаємодії з іншими підрозділами;
9. доступ до інформації та ресурсів;
10. право прийняття рішень у межах компетенції;
11. відповідальність за порушення та невиконання обов'язків;
12. взаємовідносини за посадою.

Кожна посадова інструкція працівників та заступників керівників відділів у кінці розділу 2 «Завдання та обов'язки» містить пункт: «Виконує інші доручення начальника Відділу та керівництва Філії». Така практика є розповсюдженою як у приватному, так і в державному секторі України. Окрім списку детально викладених обов'язків працівника, усі редакції методичних рекомендацій Національного агентства України з питань державної служби містять цей пункт. З одної сторони, його наявність дозволяє керівництву ефективніше та простіше розподіляти завдання між співробітниками, а також оперативно реагувати на незвичні ситуації, які не можуть бути передбаченими посадовою інструкцією. З іншої – ситуації рольової невизначеності виникають саме через вибудову нездорових робочих відносин і дозвіл формальних правил, а значить, що беруть законне джерело саме у пункті, який до переліку обов'язків працівника додає всі інші не прописані у документі вказівки керівника.

Зазначений пункт не обов'язково свідчить про наявність проблем рольової невизначеності, але його розмитість створює передумови для потенційних зловживань з боку керівництва. У такій системі дуже важлива здорова організаційна культура, яка має ефективні механізми вертикальної та горизонтальної комунікації та оскарження доручень у разі їх невідповідності посаді або порушення трудових прав працівника. Саме тому увага має

приділяти не тільки зазначеним на папері правилам, але й характеру робочих відносин, які сформувалися по факту. Деякі підприємства використовують цей пункт, детально обмежуючи його рамками компетенції працівника і конкретно вказуючи кожну посаду, яка має право надавати такі доручення.

Оцінка персоналу в організації спирається на показники виконання плану та показники ефективності в залежності від відділу. Ці метрики поширені в Україні та вважаються традиційними, але мають свої недоліки, такі як необ'єктивність оцінки та ризики для упередження.

Для оцінки ефективності роботи відділу рекрутингу вимірюють: виконання плану по кількості працевлаштованих осіб до набуття статусу безробітного, кількість вакансій та відсоток працевлаштування з числа шукачів роботи. Механізм оформлення вакансій та консультування фізичних осіб, описаний у характеристиці структури організації, не включає можливість працівників відділу відмовитись від вакансії, на яку ніхто не відгукнеться, або від кандидата, якого ніхто не погодиться взяти. При цьому, усі вакансії та кандидати йдуть у статистику, що впливає на КРІ працівників. Традиційні КРІ мають тенденцію вимірювання результатів, пов'язаних з діяльністю працівника, але створених з багатьох факторів, не всі з яких залежать від самого працівника.

У відділі працевлаштування вимірюється показник рівня працевлаштування безробітних, хоча вагома частина людей отримують статус безробітного тільки для отримання соціальних виплат. Також, внутрішньо переміщені особи отримують статус безробітного, щоб продовжити виплати на проживання для ВПО ще на 6 місяців за постановою Кабінету Міністрів України “Деякі питання соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій осіб”, навіть якщо не збираються шукати роботу [49]. Це доводить, що вплив на рівень працевлаштування безробітних має не тільки ефективність роботи відділу, але й чинне законодавство стосовно змісту та вимог різних послуг, яке першочергово визначає мотивацію населення працевлаштовуватись після використання послуги допомоги по безробіттю.

Із вступом у силу скорочення тривалості виплат під час воєнного стану у лютому 2022, зміною структури виплат із Законом України “Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування сфер зайнятості та загальнообов’язкового державного страхування на випадок безробіття під час дії воєнного стану” у квітні 2022, регулярними змінами суми виплат та динамічній соціально-демографічній ситуації в країні [50], з такого показника, як рівень працевлаштування безробітних, неможливо виокремити тенденції у роботі відділу на стабільному періоді без змін ззовні.

Також виразною рисою системи оцінки персоналу в одеському центрі зайнятості є вимірювання результатів усього відділу разом. Метод оцінки результатів роботи працівника в організації має велику роль у визначенні його стимулу до роботи. Коли премія усього відділу залежить від одного спільного результату, халатність і низька результативність одного працівника змушує колег працювати понаднормово, щоб весь відділ відповідав нормі, що маскує проблему результативності і мотивації працівника-«слабкої ланки».

Після дослідження системи управління персоналом та організаційної культури на підприємстві, можемо провести SWOT-аналіз і описати сильні та слабкі сторони, а також погрози і можливості для розвитку. SWOT-аналіз є ефективним методом для визначення сильних і слабких сторін управління персоналом, а також виявлення можливостей для розвитку та потенційних загроз. Проведення такого аналізу дозволяє отримати глибше розуміння поточного стану кадрової політики, оцінити організаційну культуру та визначити напрями для вдосконалення.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз управління персоналом на підприємстві

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- великий кістяк працівників із багаторічним стажем у компанії - сформовані природні робочі групи - готовність персоналу до співпраці - здатність долі працівників до креативного вирішення проблем	- нечіткий розподіл відповідальності між працівниками та відділами - необ'єктивна і недосконала система оцінки персоналу - «покарання за ефективність» - низький рівень утримання нових працівників
Можливості (O)	Погрози (T)
- впровадження сучасних методів оцінки персоналу - зменшення тиску зі стабілізацією політичної та економічної ситуації - оптимізація системи мотивації персоналу - вдосконалення механізмів розподілу навантаження - вдосконалення системи адаптації новачків	- вигорання найкращих працівників через перенавантаження - демотивація персоналу через несправедливу оцінку ефективності - приховування низької результативності деяких працівників через груповий характер оцінювання - ізолювання і конфлікти природних груп у колективі

Джерело: складено автором на основі дослідження управління персоналом на підприємстві

Прийнявши до уваги деталі питань розподілу відповідальності, навантаження працівників та оцінки персоналу, можна запропонувати наступні рекомендації:

1. Розробка індивідуальних показників ефективності, які зможуть об'єктивно оцінити навички працівника та його внесок у результати організації. Введення методу критичних інцидентів та коротких опитувань клієнтів стосовно якості обслуговування (наприклад, інкорпорованих у форми та анкети, які клієнти все одно заповнюють).
2. Встановлення персональної відповідальності за конкретні напрямки роботи, доопрацювання посадових інструкцій та близький моніторинг процесу виконання основних робочих завдань.
3. Зміни в механізмі контролю дотримання нових правил. Визначення методу залежить від культури організації, бачення керівництва та можливостей для змін.

4. Оголошення змін в організаційній культурі, донесення до колективу підтримки для працівників, які відмовляються брати на себе функції інших робітників. Адаптація функцій та системи розвитку персоналу для забезпечення того, що всі працівники дійсно впораються зі своїми задачами без необов'язкового делегування.

Публічне визнання проблеми та оголошення змін – це необхідні дії для успішної зміни організаційної культури в організації. У такому процесі важливий комплексний підхід, зосереджений як на введенні змін, так і на забезпеченні їх дотримання, а також підкріплення їх змінами у системі мотивації персоналу, куди входять методи оцінки персоналу. Непродуктивні працівники мають розуміти, що керівництво знає про якість їхньої роботи, а лідери мають бачити, що їхні досягнення визнаються в організації. Також, усі працівники мають розуміти і мати доступ до механізму вирішення проблем, пов'язаних із розподілом відповідальності та навантаження. Економічно-соціальну користь від цих змін пропонується оцінити шляхом повторного анкетування, співбесід із керівниками відділів та їхніми підлеглими, відстеження індивідуальних показників співробітників, які раніше підпадали під командне оцінювання всього відділу.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ

3.1 Аналіз закордонного досвіду систем забезпечення зайнятості

Оскільки українська економіка характеризується сильною присутністю держави в економічній та соціальній сферах, актуальним є звернення до досвіду країн, які реалізували подібну модель з високим рівнем ефективності. Українська модель державного управління має виразні риси патерналізму, коли держава розглядається як гарант добробуту громадян. Згідно з опитуванням Київського міжнародного інституту соціології, 54% українців вважають, що саме державне регулювання економіки сприяє розвитку [51].

Такий суспільний запит і економічна реальність вимагають орієнтації на ті країни, де активна роль держави поєднується із високими соціальними стандартами, стабільною зайнятістю та конкурентною економікою. В цьому контексті варто звернути увагу на скандинавську модель, зокрема досвід шведської системи забезпечення зайнятості, яка є зразком соціального партнерства у поєднанні з сильною економікою. Шведська практика може слугувати джерелом важливих уроків для вдосконалення української системи.

Швеція, як і Україна, розвивається на засадах посилення регіонального управління. Влада на місцях має повноваження самостійно приймати рішення і направляти податкові кошти. Ринок праці стикається із поширеною для Європи демографічною кризою, яка компенсується залученням великої кількості іммігрантів, а також проблемою невідповідності попиту на високо кваліфіковану робочу силу її пропозиції. Втім, за останні 10 років показник залучення робочої сили у Швеції зріс з 80,3% до 82,9% (Швеція є лідером ОЕСР за цим показником з 2012 року), що залишає Швецію зразком для інших європейських країн у сфері політики зайнятості [52].

Нещодавні зміни у шведській системі забезпечення зайнятості були описані у звіті ОЕСР під назвою «Organisation of public employment services at the local level in Sweden» [53]. Оптимізуючи програми працевлаштування та інтеграції мігрантів і вирішуючи проблему перетинання обов'язків муніципалітетів і служби зайнятості, шведський уряд у 2019 році змінив роль служби зайнятості з прямого постачальника послуг на менеджера зовнішніх провайдерів у квазі-ринковій структурі. Реформа спиралася на раніше проведену програму STOM, і була проведена для підвищення ефективності сприяння зайнятості, активної цифровізації та зменшення навантаження на усіх агентів.

Провайдери – це приватні комерційні або неприбуткові організації, які надають послуги з працевлаштування за контрактом із державою. Вони надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, проводять консультації та семінари, складають кар'єрні плани, організовують професійне навчання. Як і державні робітники, вони не можуть відмовити у наданні послуг, і повинні бути фізично присутніми у зонах обслуговування принаймні 16 годин на тиждень.

Безробітні були поділені на три групи за «віддаленістю від ринку праці». Найближча до ринку праці група не потребує комплексної підтримки і сильної підготовки для повторного виходу на ринок праці, і тому почала обслуговуватись переважно через цифрові сервіси служби зайнятості, тоді як інші дві групи були розподілені між зовнішніми провайдерами та службою зайнятості. Провайдерам була передана середня група шукачів роботи, яка являє собою людей, які мають потенціал для виходу на ринок праці, але потребують суттєвої підтримки і не є найлегше працевлаштовуваними (можливо, вони потребують перекваліфікації або додаткових навичок та консультацій). В свою чергу, найвіддаленіша від ринку праці група отримує комплексну підтримку безпосередньо від самої служби зайнятості.

Реформа дозволила зменшити кількість офісів служби зайнятості з 238 до 112. Для 99 з 126 місць, де офіси було закрито, були запроваджені альтернативні рішення, наприклад, там відкрили свої офіси зовнішні провайдери. Це допомогло провайдерам розширити свою присутність на малонаселені та віддалені регіони,

куди вони не змогли би потрапити самі без великих витрат. Реструктуризація присутності відбулася із врахуванням географії і потреб сільських або віддалених регіонів. Зараз у Швеції функціонують 159 провайдерів із 2062 локаціями, і шукачі роботи мають право вільно обирати свого провайдера.

Приватні компанії системно мають меншу затримку у наданні послуг та в цілому більшу продуктивність через фактор конкуренції і необмеженого прибутку, як показують десятки досліджень по всьому світу. Провайдери, які зосередяться тільки на середній групі, зможуть їм приділити свою повну увагу і надавати послуги найкращої якості, не відволікаючись на малоперспективних шукачів роботи, або навпаки, на шукачів роботи, яким не потрібна сильна допомога, щоб потрапити на ринок праці. Через потребу у комплексній підтримці і велику численність саме на цю групу традиційно приходиться найбільше роботи центрів зайнятості. Таким чином, покриваючи 20-25% безробітних, провайдери позбавляють службу зайнятості навіть більшого навантаження.

На сьогодні на українському ринку діє все більше рекрутингових компаній, які щороку розширюють сферу своєї діяльності та спектр послуг. Це свідчить про зростаючий попит на професійні послуги з підбору персоналу як серед роботодавців, так і серед шукачів роботи. Такі українські компанії, як Imperia HR, Smart Solutions, HedgeHog і CNA International IT, активно надають HR-послуги і консалтинг у десятках країн світу, а HedgeHog вже декілька років є стейкхолдером низки українських ВНЗ і здійснює програми співробітництва для підтримки працевлаштування студентів. Активну присутність в Україні мають великі міжнародні рекрутингові компанії Adecco, Hays, Michael Page та Randstad. Також, за даними work.ua, по всій країні існують сотні малих рекрутингових агенцій.

Оглянуті рішення, запроваджені у Швеції, зосереджені на використанні ресурсу приватного сектору для кращого функціонування соціальної системи. Для України запровадження адаптованих елементів подібної моделі може стати відповіддю на актуальні виклики системи зайнятості, зокрема проблему хронічного нестачі кадрів у центрах зайнятості та перенавантаження

працівників. Україна вже має передумови для такого співробітництва, у вигляді власної цифрової бази та великого числа організацій, зайнятих у кар'єрному консультуванні та рекрутингу.

У системах, де держава прагне забезпечити високий рівень підтримки для своїх громадян під час безробіття, надзвичайно важливо запобігати зловживанню цією допомогою. Необхідним елементом ефективної політики є планування обов'язкової активності для безробітних. Такий підхід стимулює швидше повернення людей на ринок праці та дозволяє уникнути витрат на тих, хто не має наміру працевлаштовуватись. Данська система страхування безробіття передбачає такі вимоги залежно від тривалості допомоги [54]:

- Перші 3 місяці – щотижневе відвідування консультацій у центрі зайнятості.
- З 4-го місяця – обов'язкова участь у 80-годинних програмах підвищення кваліфікації.
- Після 6 місяців – направлення на громадські роботи зі збереженням 75% допомоги

Участь у цих активностях напряду пов'язана із отриманням фінансової допомоги, як і в українській системі. Проте, додаючи обов'язкове проходження програм підвищення кваліфікації і направлення на громадські роботи, шукач роботи має можливість отримувати виплати довгий період, при цьому актуалізуючи свої навички і здійснюючи кроки до працевлаштування. Люди, які хочуть просто скористатися виплатами, в свою чергу, зможуть робити так тільки перші 3 місяці. Це означає, що система є ефективною і виконує свою функцію, запобігаючи надмірним витратам бюджетних коштів і водночас забезпечуючи суттєву державну підтримку безробітним.

Ще одним ефективним інструментом, який дозволяє поєднати державну підтримку з активізацією безробітних, є короткострокові програми стажування. У Швеції були запроваджені програми тимчасового заміщення, що дозволяють безробітним працювати на місцях працівників, які перебувають у відпустці або

на лікарняному. Такі стажування тривають від трьох до шести місяців і мають чітку мету — надати практичний досвід, який підвищує шанси на працевлаштування. Результати показують високу ефективність цього підходу: 70% учасників знаходять постійну роботу протягом пів року після завершення програми [53]. Подібні механізми можуть бути корисними і для України як спосіб інтеграції безробітних у робоче середовище, що зменшує навантаження на систему допомоги та сприяє швидшому поверненню людей до продуктивної зайнятості.

Міжнародні дослідження, чиї дані можна використати для розвитку організаційної культури і вирішення проблем командної роботи, зазначають великий вплив системи аудиту трудових показників на мотивацію праці персоналу. Сучасні тренди в оцінці ефективності процесів і працівників полягають у використанні KPI, які дозволяють відстежити конкретний внесок працівника, окремо від внеску обладнання, колег чи самої організації [55]. Важливою також є індивідуальна оцінка працівників, яка не дозволить приховування слабких результатів за командною роботою [56].

Аудит трудових показників має бути заснований на чітко визначених очікуваннях від працівника. Коли працівник розуміє конкретний результат, якого він має досягти у межах своєї зони відповідальності, дедлайн та методи, за якими оцінюється його робота, йому легше зрозуміти свою роль у колективі та напрям професійного розвитку, який допоможе йому досягати кращих результатів [57; 58; 59].

Окрім запровадження справедливих методів аудиту трудових показників, сучасні компанії також працюють над покращенням механізму донесення результатів цього аудиту до персоналу. Організації переходять від традиційних загальних щорічних зборів для оцінки ефективності, які були визнані неефективними і шкідливими за багатьма дослідженнями, до персоналізованого зворотнього зв'язку на стадіях протікання проєктів або розвитку працівника [60]. Це дозволяє проактивно спрямовувати і підтримувати розвиток персоналу.

3.2 Рекомендації та оцінка соціально-економічного ефекту від вдосконалення системи управління персоналом

Як показує дослідження динаміки кадрових показників і опитування, проведеного серед колективу центру зайнятості, головними викликами є перевага зростання фонду оплати праці над зростанням продуктивності персоналу, слабе закріплення нових працівників і проблема розподілу відповідальності.

Ключовим напрямком покращення ситуації є перегляд кадрової стратегії з акцентом на розвиток системи адаптації та ротації персоналу. Для подолання цієї проблеми необхідна поступова трансформація кадрової політики. Джерелом зниження витрат на оплату праці може бути приток нових працівників, разом із комплексною роботою над покращенням досвіду новачка у компанії. Це передбачає перегляд системи адаптації новачків, як з боку професійного навчання, так і з боку соціальної інтеграції. Костяк, створений за останні роки, все ще є сильним активом для організації, і не тільки через ефективність і обізнаність у процесах, але й через здатність бути менторами для нових працівників і якнайшвидше довести їх до високого рівня. Поступово, за уникненням повторення помилок, які призвели до розростання фонду оплати праці, можна буде досягти кращої кадрової ситуації, де баланс між використанням потенціалу лідерів та вчасною ротацією персоналу стане запорукою стійкого розвитку та підвищення загальної ефективності працівників та «пропускної спроможності» центру зайнятості, яка поступово зменшувалася за останні роки.

Ефект цих змін можна оцінити щорічним відстеженням співвідношення фонду оплати праці із кількістю працевлаштованих, а також моніторингом розвитку нових працівників у реформованій системі, шляхом проведення

співбесід із ними та їхніми менторами та відстеження їхніх KPI. Варте уваги також порівняння показників утримання нових працівників.

Система аудиту трудових показників у центрі зайнятості потребує сильних змін, не лише для підвищення якості статистики і кращого прийняття рішень, але і для формування сучасної організаційної культури, спрямованої на розвиток людського капіталу. Ефективна система оцінювання має підтримувати професійне зростання працівників, стимулювати відповідальність і ініціативність, а також сприяти зміцненню довіри всередині колективу. Сучасні тренди оцінки персоналу та процесів полягають у тому, щоб об'єктивно зафіксувати вплив працівника на результат. Замість традиційної оцінки продуктивності, все частіше вимірюється додана працівником вартість за певний період. Акцент робиться на кількості його корисних дій, тривалості виконання процесів, а також на якісних показниках [55; 56].

У неприбутковій державній організації кількість доступних показників обмежена, але покращити систему оцінки персоналу можливо введенням якісних методів оцінки. Найпоширеніші з них: оцінка компетенцій, зазвичай методом тестування та іспиту, і оцінка за допомогою анкет і опитувань, наприклад клієнтів або колег. Також має місце метод критичних інцидентів, який полягає у систематичному спостереженні та документуванні поведінки співробітника у важливих робочих моментах, які вимагають прийняття рішень або демонструють його професійні якості. Особлива увага приділяється ситуаціям, які мають значний вплив на успішність виконання робочих завдань та досягнення цілей організації.

У процесі застосування методу критичних інцидентів керівник або оцінювач фіксує конкретні приклади поведінки працівника, аналізує прийняті ним рішення та їх наслідки для робочого процесу [61, с. 252-255]. Це дозволяє отримати об'єктивну картину професійних компетенцій співробітника, його здатності діяти в нестандартних ситуаціях та приймати ефективні рішення. Важливою перевагою методу є можливість виявлення як сильних сторін працівника, так і областей, які потребують розвитку.

Прийнявши до уваги деталі питань розподілу відповідальності, навантаження працівників та оцінки персоналу, можна запропонувати наступні рекомендації:

1. Розробка індивідуальних показників ефективності, які зможуть об'єктивно оцінити навички працівника та його внесок у результати організації, замість оцінки командних результатів. Наприклад, окрім вимірювання кількості працевлаштованих клієнтів і закритих вакансій для працівника відділу рекрутингу, ввести стандарт тривалості закриття типових вакансій або обробки заявки роботодавця і відстежувати, чи працівник постійно перевищує цей час. Також, вплив «складності» закритої вакансії допоможе об'єктивно оцінити внесок працівника, який показав менші абсолютні результати працевлаштувань, але виконував принципово складнішу працю. Для контролю пропонується ввести описані вище якісні методи оцінки, такі як анкетування клієнтів або метод критичних інцидентів. Такий комплекс заходів дозволить вивести аудит трудових показників на новий рівень. Усі показники можуть як перевіряти одне одного і складатися у всебічну оцінку для наступного аналізу, або формувати собою зважений показник, який можна буде регулярно підлаштовувати під ситуацію на ринку праці та очікувану продуктивність відділу.

Пропонується введення зваженого КРІ, який дозволить поєднати абсолютні показники працевлаштування клієнтів працівником відділу рекрутингу, складність вакансій, із якими він працює, і відповідність тривалості закриття вакансій установленим стандартам.

$$KPI = \sum Q \times KC \times KBП$$

де:

Q – кількість працевлаштованих осіб;

KC – коефіцієнт складності;

KBП – коефіцієнт виконання плану, $KBП = t_{пл}/t_{ф}$.

Такий показник, через свою високу адаптивність, дозволить призначати різну вагу для різних елементів і дійсно виводити якість і швидкість роботи

працівника на екран для легкого огляду. Важливо відзначити, що формула буде працювати при будь-яких змінах на ринку праці, у чисельності штату відділу, запроваджених технологіях, і навіть при залученні приватних рекрутингових агентств на умовах аутсорсингу.

Таблиця 3.1

Алгоритм запровадження змін у систему аудиту трудових показників на
прикладі відділу рекрутингу

Крок	Наявні ресурси	Приблизна оцінка вартості
Внесення необхідних індикаторів у локальні інформаційні системи. Наприклад: індикатор «складності», що відділяє в окрему категорію вакансії із низькою пропозицією робочої сили.	Внутрішня інформація ДСЗ про дефіцит кандидатів конкретних спеціальностей, статистика ринку праці.	80 людино-годин працівників відділу ІТ = ~10385 грн
Розробка стандартів тривалості закриття вакансій за принципом сезонності: окремі стандарти для зимової і літньої половини року. Досягається проведенням поточного моніторингу і роботи із базою минулих років.	Інформація про кожне попереднє працевлаштування у ЄІАС.	Фоновий моніторинг протягом місяця два рази на рік, 2 дні роботи працівника відділу статистики і 2 дні роботи керівника відділу рекрутингу = ~7930 грн
Визначення вакансій, що підпадають у дефіцитну категорію	Внутрішня інформація ДСЗ	Має оновлюватись на сезонній основі, на першій стадії 1 день роботи керівника відділу рекрутингу = ~1700 грн
Кінцева доробка зваженої формули оцінки результатів із визначенням потрібного значення коеф. складності	Запропонована формула оцінки	Співпраця працівника відділу статистики і керівника відділу рекрутингу протягом 3 годин і узгодження з управлінням ОЦЗ = ~1200 грн
Фоновий моніторинг успішності нової системи в рамках аудиту трудових показників, проведення анкетування працівників відділу	-	1 день роботи заступника керівника відділу рекрутингу = ~1100 грн
РАЗОМ витрати:		22 315 грн

Джерело: складено автором

Подальший розвиток системи оцінки прогнозується із запровадженням штучного інтелекту до процесу аналізу ринку праці та регулювання ваги показників у формулі на основі зібраних даних. Така система зможе динамічно підлаштовувати параметри на основі сезонних коливань попиту, регіональні відмінності та відносну оцінку складності заповнення вакансії, забезпечуючи неперервну і максимальну точність оцінки, скоротивши при цьому усі витрати часу [62].

Розрахунок необхідних ресурсів для запровадження таких змін має оцінюватись на основі витрат часу конкретних співробітників на різних стадіях втілення процесу. Витрати будуть представлені у часових витратах працівників на вказаних посадах, із переведенням цих витрат у грошові на основі середньої денної заробітної плати в центрі зайнятості, із помноженням на 1,22 через сплату ЄСВ. Було враховано, що керівники і заступники керівників мають вищу ставку заробітної плати. Варто зазначити, що технічні та інші супутні витрати не були враховані, оскільки є частиною загального механізму функціонування ДСЗ.

2. Встановлення персональної відповідальності за конкретні напрямки роботи допоможе колективу чітко розуміти розподіл завдань, які надходять зверху, і краще організовувати внутрішню співпрацю між відділами. Адаптація вертикальної ієрархічної системи центру зайнятості до деяких рис матричної структури управління дозволить чітко простежувати складні процеси від початку і до кінця, скільки відділів би не були залучені у стадії виконання завдання. Прикладом можуть служити оглянуті у загальній характеристиці організації взаємодії між усіма відділами, загальне зображення яких у адаптованій під матричну структуру системі можна побачити на рис. 3.1.

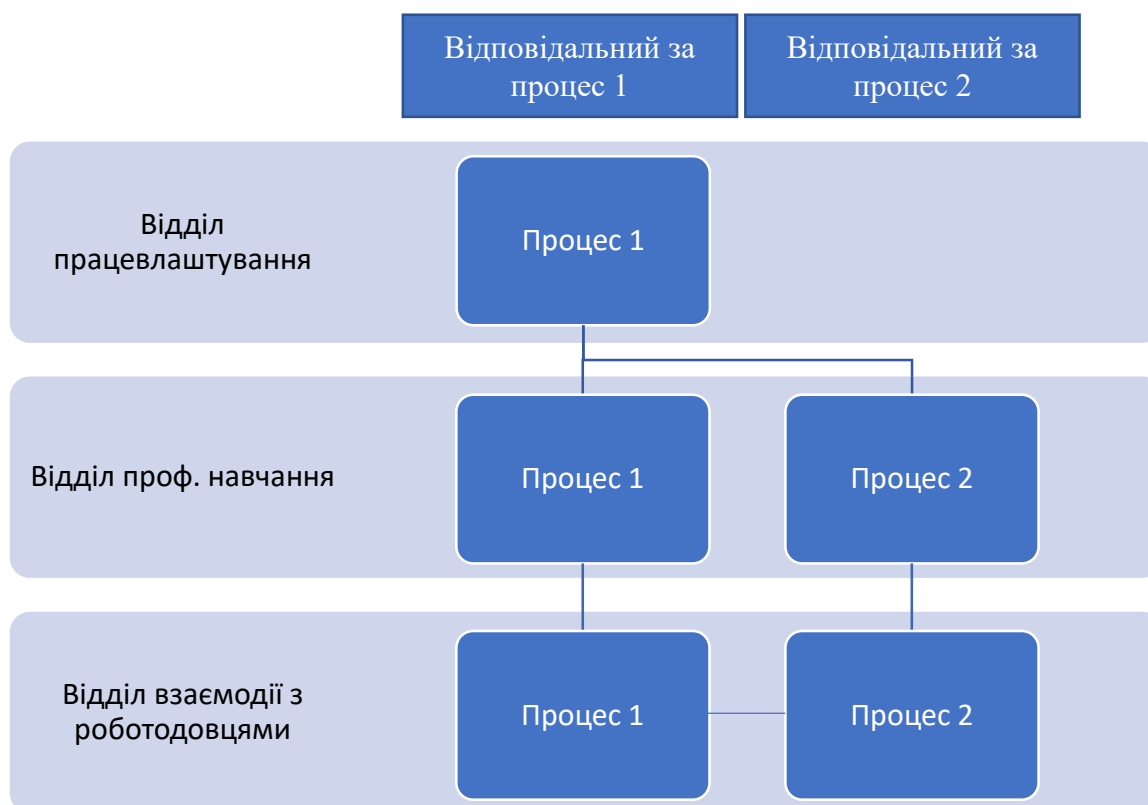


Рис. 3.1 Зображення матричної структури управління, адаптованої під організацію центру зайнятості

Джерело: створено на основі [63]

Також можливе доопрацювання посадових інструкцій, але основний акцент має покладатись на практичні зміни у конкретних елементах командної роботи та організаційної культури. Збір інформації для цих змін включає близький моніторинг процесу виконання основних робочих завдань і схематичний розбір виконання типових для організації процесів, які передбачують взаємодію декількох працівників. Детальне спостереження допоможе визначити шкідливі патерни організаційної культури, конкретні бар'єри у взаємодії команд та загалом зайві кроки, які системно витрачають час працівників.

3. Затвердження змін в організаційній культурі, з особливим акцентом на розмежування функцій та відповідальностей у межах колективу для досягнення чітко визначених функціональних кордонів для усіх працівників, і при цьому із мінімальними бар'єрами для взаємодії працівників у виконанні комплексних завдань. Для цього необхідно адаптувати моделі функціонального планування,

зокрема — механізми делегування та заміщення, передбачивши прозорі й контрольовані сценарії, в яких вони допустимі. Також доцільним є перегляд підходів до оцінки командної взаємодії із застосуванням раніше згаданих індивідуальних метрик. Це дозволить формувати середовище, в якому кожен працівник може сфокусуватись на своїй роботі, не вступаючи у неформальні компенсаційні механізми.

Економічний ефект від запровадження цих рекомендацій може бути прогнозований на основі досліджень корпорацій зі сфери кадрового консалтингу та технологій, які демонструють вплив справедливої системи оцінки, оптимальної командної роботи і стандартизації процесів на продуктивність праці конкретно на досвіді рекрутингових агентств і департаментів. Сумарний економічний ефект має бути дещо занижений, позаяк компанії, що запроваджують зміни з цього переліку, часто впроваджують їх не окремо, а в комплексі, подібно нашим рекомендаціям, а тому оцінюється у підвищенні продуктивності на 10-30 відсотків. Також дослідження вказують на зменшення звільнень у перший рік на 40% в результаті перелічених змін, які покращують досвід новачка у компанії, що відповідає рекомендованому напрямку розвитку кадрової політики центру зайнятості.

Таблиця 3.2

Економічний ефект запровадження рекомендацій

Результат	Очікуваний економічний ефект
Справедливе узгодження системи оцінки із внеском працівника, зменшення фрустрації у командній роботі	Зменшення звільнень у перший рік на 40%
Підвищення загальної продуктивності від персоналізованої справедливої системи оцінки	Підвищення загальної продуктивності на 10-20%
Зростання продуктивності від стандартизації процесів	Підвищення загальної продуктивності на 5-10%
Оптимізація командної роботи і вирішення проблеми рольової невизначеності	Підвищення загальної продуктивності на 5-10%
РАЗОМ економічний ефект:	10-30% зростання у продуктивності відділу, кращі показники утримання нових працівників

Джерело: складено автором на основі [64; 65; 66; 67]

Варто зазначити, що результат цих змін також полягатиме у впливі на регіональний ранок праці, створюючи мультиплікативний ефект, який виходить за межі внутрішньої оптимізації центру зайнятості. Підвищення ефективності роботи центру безпосередньо відобразатиметься на якості обслуговування роботодавців та шукачів роботи, прискорюючи процеси закриття вакансій та зменшуючи тривалість безробіття в регіоні. Це, своєю чергою, сприятиме поліпшенню економічних показників регіону через швидше повернення громадян до економічно активного стану. Подальший ефект має бути розглянутий при обговоренні запровадження змін на державному рівні.

У процесі трансформації організаційної культури важливий комплексний підхід, зосереджений як на введенні змін, так і на забезпеченні їх дотримання, а також підкріплення їх змінами у системі мотивації персоналу, куди входять методи оцінки персоналу. Непродуктивні працівники мають розуміти, що керівництво знає про якість їхньої роботи, а лідери мають бачити, що їхні досягнення визнаються в організації. Також, усі працівники мають чітко розуміти свою роль і канали взаємодії всередині великого механізму центру зайнятості. Економічно-соціальну користь від цих змін пропонується оцінити шляхом повторного анкетування, співбесід із керівниками відділів та їхніми підлеглими, відстеження індивідуальних показників співробітників, які раніше підпадали під командне оцінювання всього відділу, та контролем показника фондівіддачі фонду оплати праці.

Таблиця 3.3

Економічний та соціальний ефект від впровадження рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом для Одеської філії

Одеського ОЦЗ

Недоліки в системі управління персоналом організації	Наші пропозиції та Економічний ефект	Соціальний ефект
1. Недосконала система оцінки персоналу;	Запропоновано: Напрямки вдосконалення системи адаптації новачків;	Збільшення фондівіддачі оплати праці;

2. Нечіткий розподіл відповідальності між працівниками; 3. Перенавантаження досвідчених працівників 4. Низьке утримання нових співробітників; 5. Невідповідність зростання фонду оплати праці зростанню продуктивності.	• Алгоритм трансформації системи аудиту трудових показників; • Програма змін у комунікації команд і розподілі відповідальності; • Запровадження розширеної програми менторства; • Покращення системи мотивації праці шляхом розвитку системи оцінки та винагороди праці. Обґрунтовано економічний ефект у підвищенні продуктивності праці на 10-30% та покращенні показника утримання новачків на 40%.	• Зниження ризику професійного вигорання; • Створення умов для кращого індивідуального розвитку працівників; • Підвищення мотивації персоналу; • Формування позитивного мікроклімату в колективі;
--	--	--

Джерело: складено автором

3.3 Перспективи модернізації Державної служби зайнятості України

В умовах масового переміщення населення, мобілізації, зростання структурного безробіття та регіонального дисбалансу на ринку праці, система забезпечення зайнятості має адаптуватися до нової соціально-економічної реальності. Основним пріоритетом повинно стати одночасне посилення адресної підтримки для тих, хто її потребує, та забезпечення максимально швидкого повернення працездатного населення на ринок праці. Це вимагає не лише внутрішньої модернізації служби зайнятості, а й тісної співпраці з приватними фірмами, освітніми установами та місцевими громадами.

З метою забезпечення стабільної ефективності функціонування центрів зайнятості і системи забезпечення зайнятості загалом незалежно від ситуації на ринку праці, пропонується адаптувати елементи шведської реформи 2019 року [53]. Стратегія полягає в укладанні партнерських угод із приватними компаніями, які спеціалізуються на сприянні зайнятості, з метою аутсорсингу частини послуг із працевлаштування конкретних послуг безробітних. Це

дозволить збільшити охоплення клієнтів, особливо у кризових ситуаціях, а також зменшити навантаження на державну службу зайнятості та забезпечити гнучкість і адаптивність системи в умовах нестабільного ринку праці.

Цей підхід є гнучкою та реалістичною альтернативою більш складному та ресурсомісткому процесу: закриттю зростаючих потреб центрів зайнятості у спеціалістах. Він є особливо актуальним, якщо врахувати тенденцію скорочення частки молодих фахівців на держслужбі і загалом кращі можливості для кар'єрного зростання разом з вищою компенсацією, які пропонує приватний сектор, що природним чином приваблює найкращих фахівців. Шведська практика аутсорсингу довела, що розумне використання аутсорсингу у сфері сприяння зайнятості дозволяє не лише скористатися працею фахівців, яких служба не може залучити на ринку праці, а й істотно знизити навантаження на державну службу зайнятості як у фінансовому, так і в операційному вимірах.

Досвід шведської системи також включав розділення безробітних на групи за відстанню від ринку праці (кількістю підтримки, необхідної для повернення на ринок праці), і на найближчу групу були спрямовані основні заходи з цифровізації процесів, оскільки вони все одно повернуться на ринок праці. Онлайн-застосунок не зможе замінити спеціаліста у закладі, якщо безробітному потрібна комплексна підтримка із організацію професійного навчання і кар'єрним плануванням, але зможе оптимізувати базові операції (такі як реєстрація, подання документів, отримання базової інформації), прибравши їх з фізичного приміщення, що дозволить зосередити зусилля фахівців на важливій роботі і надавати послуги ще більшій кількості людей.

Щоб надати безробітним максимальну можливу підтримку і при цьому оптимально використовувати кошти, рекомендується запровадити динамічну систему допомоги, яка передбачає участь в обов'язкових активностях, від яких залежить сума отримуваної підтримки (таких як програми підвищення кваліфікації, семінари та участь у суспільно корисних роботах). Українська система вже передбачає отримання виплат на основі відвідування семінарів, але розширення цієї практики, націлене саме на безробітних, які потребують

тривалої комплексної підтримки, допоможе їм отримувати не лише збільшену допомогу, але й практичний досвід. Водночас такий підхід відсікає групи клієнтів, які розглядають допомогу по безробіттю лише як пасивне джерело доходу.

Для впровадження цього рішення пропонується розпланувати активності по тривалості безробітності, включивши програми участі у суспільно корисних роботах зі збереженням частини виплат або практиках з виробничим навчанням. Такі заходи дозволять особам, що перебувають у пошуку роботи тривалий час, актуалізувати свої професійні навички, наблизитись до ринку праці і створити важливі зв'язки із роботодавцями, що, за багатьма дослідженнями, підвищує ймовірність успіху в пошуку роботи. Особливо цінним цей підхід стане для внутрішньо переміщених осіб та мешканців регіонів з обмеженими можливостями працевлаштування, забезпечуючи їм реальний шлях до інтеграції на новий ринок праці.

Запропонований нами напрямок розвитку цифрових платформ ДСЗ дозволить суттєво скоротити час реєстрації, обробки заяв та інших базових операцій, зекономивши приблизно 250000 людино-годин при витратах 1,5 години на реєстрацію, інформування та координацію кожного клієнта. Залучення приватних агенцій на умовах аутсорсингу дозволить оптимізувати навантаження на центри зайнятості за прикладом реформ шведської системи, а також підвищити рівень працевлаштувань на 3-5% через вищу продуктивність приватних підприємств та можливість кращого зосередження на кожному клієнті для обох сторін. Також запровадження такої реформи спровокує розширення мережі рекрутингових агенцій в Україні і підвищення бізнес-активності в цілому. Як було згадано при аналізі кадрової ситуації у вітчизняній державній службі, в сучасних умовах перевагу в конкуренції за найкращих фахівців має приватний сектор. Це значить, що для досягнення вищої якості і продуктивності надання послуг служба зайнятості має співпрацювати з приватними агенціями, якщо не має змоги переманити їх фахівців.

Програми обов'язкової участі в суспільно-корисних роботах або робочій практиці зі збереженням частини виплат для тривалих безробітних допоможуть розвивати трудовий потенціал безробітних, які потребують комплексної підтримки і навичок для повернення на ринок праці. За дослідженнями, проведеними у Данії та Швеції, програми практики для безробітних демонстрували до 70% шанс працевлаштування учасників у наступні півроку. Це дозволить збільшити долю працевлаштувань серед безробітних на 5-10%, а також створити необхідні умови для повернення найвіддаленіших від ринку праці безробітних до економічної активності впродовж наступних років.

Таблиця 3.4

Економічний ефект запровадження рекомендацій

Запропонований захід	Очікуваний економічний ефект
Перехід стартових (реєстраційних) та інших базових операцій на цифрові платформи.	Скорочення часу реєстрації та обробки заяв на 30-40% = економія ~250 000 людино-годин на рік, які можуть бути спрямовані на охоплення послугами більшої кількості людей. Перехід надання послуг для ~20% безробітних на цифрові платформи.
Залучення приватних агенцій до надання послуг.	Підвищення рівня працевлаштувань на 3-5% у перший рік і подальше зростання цих агенцій, зменшення навантаження на центри зайнятості.
Розширення системи підтримки безробітних на засадах обов'язкових активностей;	40% вірогідність працевлаштування у наступний рік після робочої практики для найвіддаленішої від ринку праці групи. Відповідно, підвищення рівня працевлаштувань на 5-10%, розвиток трудового потенціалу тривалих безробітних.
Річний економічний ефект	
Кількість безробітних на обліку за 2024 рік: 400 000 осіб Кількість працевлаштованих безробітних за 2024 рік: 250000 Залучення приватних агенцій: $250\,000 \cdot 0,05 = 12\,500$ (додаткові працевлаштування) Обов'язкова участь у робочій практиці: $250\,000 \cdot 0,1 = 25\,000$ (додаткові працевлаштування) Сумарно: 37 000 додатково працевлаштованих безробітних	
За 2024 рік: 6900 працівників ДСЗ, 594 тис. осіб отримали послуги, при фонді робочого часу працівника у 1840 годин на рік на середнього клієнта витрачається 21,37 людино-годин. $1840 \cdot 6900 / 594\,000 = 21,37$; При економії 250 000 людино-годин з'являється час на 11 700 клієнтів додатково.	
Річні податкові надходження від 37 000 додаткових працевлаштувань: $24389 \text{ грн} \cdot 12(\text{місяці}) \cdot 0,22 (\text{ЄСВ}) + 24389 \cdot 0,23 (\text{ПДФО} + \text{військ. збір}) \cdot 37000 = 4,87 \text{ млрд грн}$	

Джерело: створено автором на основі [68; 69; 70; 71; 72; 73]

Окрім прямого ефекту, вираженого у додаткових працевлаштованих безробітних, оптимізації витрат часу та податкових надходженнях, збільшення числа економічно-активного населення вплине на підвищення бізнес-активності в Україні, довгострокове зменшення витрат на соціальні виплати, зростання ВВП та загалом підвищення рівня життя у країні, через мультиплікативний ефект змін. Тому, впровадження наданих рекомендацій може служити інвестицією у довгостроковий розвиток вітчизняного трудового потенціалу та бізнесу, разом із цим створюючи додаткові ресурси у національному бюджеті.

Таблиця 3.5

Економічний та соціальний ефект від впровадження рекомендацій

Недоліки в системі забезпечення зайнятості	Наші пропозиції та Економічний ефект	Соціальний ефект
1. Обмежена спроможність ДСЗ впоратися з більшим навантаженням у кризових ситуаціях; 2. Зайве навантаження на центри зайнятості для базових операцій; 3. Мініmalістична система виплат; 4. Велика доля незацікавлених у працевлаштуванні зареєстрованих безробітних; 5. Тінізація зайнятості через суперечності між системами мобілізації і працевлаштування	<i>Запропоновано:</i> • Категоризація безробітних на групи за відстанню від ринку праці для диференціації підходу до кожної групи; • Залучення приватних агенцій до надання послуг частині клієнтів на умовах аутсорсингу; • Розширення цифровізації базових процесів для оптимізації роботи фізичних приміщень; • Розширення системи підтримки безробітних на засадах обов'язкових активностей; • Вдосконалення системи економічного бронювання. Обґрунтовано економічний ефект у додаткових податкових надходженнях до 4,87 млрд грн, а також звільненні часу на обслуговування щонайменше 11700 клієнтів додатково.	• Вища якість надання послуг для безробітних, які потребують комплексної підтримки; • Направлення більшої долі фінансової підтримки на вмотивованих до працевлаштування громадян; • Підвищення конкурентоспроможності робочої сили; • Прискорення адаптації та реінтеграції ВПО; • Вихід частини чоловіків призовного віку на ринок праці; • Зменшення часу, витраченого на оформлення документів. • Запас міцності системи у кризових ситуаціях, із можливістю аутсорсити частину роботи.

Джерело: створено автором

ВИСНОВКИ

У роботі було проведене комплексне дослідження системи забезпечення зайнятості в Україні, особливостей її функціонування в умовах воєнного стану, а також системи управління персоналом та інших управлінських процесів на регіональному рівні на прикладі Одеської філії Одеського обласного центру зайнятості. Зокрема, були оглянуті сучасне становище українського ринку праці та поточні напрямки розвитку Державної служби зайнятості. Серед них головними напрямками є цифрова модернізація як внутрішніх, так і користувацьких систем служби, а також підлаштування набору активних послуг під сучасні потреби населення.

Були розглянуті структура Державної служби зайнятості та внутрішній устрій Одеської філії, в тому числі фізичне розташування і взаємодія функціональних відділів. Проведено кореляційний аналіз зі співставленням показників діяльності центру зайнятості та кадрової статистики із економічно-соціальною ситуацією в Україні для виявлення тенденцій, що дозволяють оцінити ефективність роботи служби в контексті змін на ринку праці. Головним параметром оцінки ефективності використання ресурсів центром зайнятості був обраний показник фондівіддачі фонду оплати праці, динаміка якого, разом із аналізом динаміки структури персоналу, вказує на інфляційні тенденції фонду оплати праці та потенційний застій колективу, що підтверджується низьким утриманням нових працівників, збільшенням долі досвідчених працівників у колективі та стрімким збільшенням середнього фонду заробітної плати на 1 працівника.

Проведено анкетування працівників Одеської філії Одеського ОЦЗ, за результатами якого виявлені тенденції перенавантаження досвідчених працівників, проблем співпраці між відділами та розподілу відповідальності, змішаного досвіду нових працівників через проблеми адаптації.

Досліджено закордонний досвід, який відповідає актуальним потребам і напрямкам розвитку системи забезпечення зайнятості в Україні. Зокрема, досвід

нешодавньої реформи служби зайнятості у Швеції та специфіка системи підтримки безробітних у Данії. Також, у роботі над рекомендаціями була застосована інформація з вітчизняних і закордонних досліджень на теми впливу аудиту трудових показників на мотивацію праці та організаційну культуру.

Були надані наступні рекомендації:

1. Визначено напрямки вдосконалення системи адаптації новачків і обґрунтовано її важливість для довгострокового ефективного функціонування Організації.
2. Розроблено програму змін у комунікації команд і розподілі відповідальності при виконанні проєктів.
3. Запропоновано комплекс дій щодо модернізації системи оцінки праці на прикладі відділу рекрутингу. Нова система базується на поєднанні зваженого кількісного KPI із якісними методами оцінки праці для отримання більш об'єктивної та релевантної інформації.
4. Обґрунтовано економічний ефект для центру зайнятості у підвищенні продуктивності праці на 10-30% та підвищенні показника утримання новачків на 40%.
5. Запропоновано розширення цифровізації базових та реєстраційних процесів для оптимізації роботи фізичних приміщень, із фокусом на обслуговування найближчого до ринку праці населення переважно в онлайн-форматі.
6. Рекомендовано залучення приватних агенцій до надання послуг частині клієнтів на умовах аутсорсингу для зменшення навантаження на службу зайнятості та підвищення якості та оперативності надання послуг.
7. Запропоновано розширення підтримки безробітних на засадах обов'язкових активностей.
8. Обґрунтовано економічний ефект у додаткових податкових надходженнях до 4,87 млрд грн, а також звільненні часу на обслуговування щонайменше 11700 клієнтів додатково по всій Україні.

Список використаних джерел

1. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 31.03.2025).
2. Пасемко Г., Панаріна О., Коваль Ю. Методичні основи державного регулювання зайнятості населення. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева). 2025. С. 484–486.
3. Kovach V. Main directions of public policy regulation on population employment. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok. 2020. No. 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.50> (date of access: 09.03.2025).
4. Чмиленко О. Нові горизонти для випускників ТНПУ: що передбачає меморандум з центром зайнятості? | Тернопільський обласний центр зайнятості. Тернопільський обласний центр зайнятості. URL: <https://ter.dcz.gov.ua/publikaciya/novi-goryzonty-dlya-vypusknikiv-tnpu-shcho-peredbachaye-memorandum-z-centrom-1> (дата звернення: 09.03.2025).
5. Підписано договір про співпрацю. Західноукраїнський національний університет. URL: <https://www.wunu.edu.ua/news/23946-pdpisano-dogovr-pro-spyvpracju.html> (дата звернення: 09.03.2025).
6. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття : Закон України від 02.03.2000 № 1533-III : станом на 19 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1533-14#Text> (дата звернення: 31.03.2025).
7. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 31.03.2025).

8. Конвенція МОП N 2 про безробіття 1919 року : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 29.10.1919 № 2 : станом на 4 лют. 1994 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_143#Text (дата звернення: 31.03.2025).
9. Конвенція про політику в галузі зайнятості N 122 (укр/рос) : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 09.07.1964 № 122 : станом на 26 черв. 1984 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_062#Text (дата звернення: 31.03.2025).
10. Конвенція про допомогу особам, котрі є безробітними з незалежних від них обставин N 44 : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 23.06.1934 № 44 : станом на 21 черв. 1988 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_204#Text (дата звернення: 31.03.2025).
11. Конвенція про організацію служби зайнятості N 88 : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 09.07.1948 № 88 : станом на 10 серп. 1950 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_224#Text (дата звернення: 31.03.2025).
12. Про створення державної служби зайнятості в Українській РСР : Постанова Ради Міністрів Укр. Рад. Соціаліст. Респ. від 21.12.1990 № 381. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-90-п#Text> (дата звернення: 31.03.2025).
13. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html> (дата звернення: 24.02.2025).
14. Індeksi очікувань ділової активності підприємств. KorFor. URL: <https://construction-market.korfor.com.ua/makroekonomika/indeks-ochikuvan-dilovoi-aktyvnosti/> (дата звернення: 24.02.2025).
15. Бізнес продовжує оптимістично оцінювати результати своєї діяльності – результати опитування підприємств у серпні. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-prodovjuye-optimistichno-otsinyuvati-rezultati-svoyeyi-diyalnosti--rezultati-opituvannya-pidpriyemstv-u-serpni> (дата звернення: 24.02.2025).
16. Кисляк Р., Білоус О. Де в Україні найбільший дефіцит кадрів: що кажуть у Держслужбі зайнятості. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/de->

ukrayini-naybilshiy-defitsit-kadriv-shcho-1738047447.html (дата звернення: 24.02.2025).

17. М-во економіки України. Результати опитування роботодавців щодо ситуації на ринку праці в Україні. 2024. 19 с.

18. UNHCR UN. Situation Ukraine Refugee Situation. Operational Data Portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (date of access: 24.02.2025).

19. Internal Displacement Report – General Population Survey Round 16. 2024. 12 p.

20. Михайлишина Д. Усе менше охочих повертатися. Як змінилися настрої українських біженців. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/03/25/711576/> (дата звернення: 31.03.2025).

21. Оцінка умов для повернення – Інформаційний бюлетень – Раунд 8. 2024.

22. Михайлов Д. Як українці оцінюють перебіг мобілізації та який відсоток чоловіків оновив свої дані – опитування для "Нового відліку". Суспільне. URL: <https://susplne.media/767743-ak-ukrainci-ocinuut-perebig-mobilizacii-ta-akij-vidsotok-colovikiv-onoviv-svoi-dani-opituvanna-dla-novogo-vidliku/> (дата звернення: 28.02.2025).

23. Вікторія Огородник. Бронювання працівників: алгоритми та особливості для галузей. LigaZakon. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/219930_bronyuvannya-pratsivnikov-algoritmi-ta-osoblivost-dlya-galuzey (дата звернення: 27.02.2025).

24. Деякі питання реалізації положень Закону України “Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію” щодо бронювання військовозобов’язаних на період мобілізації та на воєнний час : Постанова Каб. Міністрів України від 27.01.2023 № 76 : станом на 18 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-p#Text> (дата звернення: 27.02.2025).

25. Бронювання працівників: роз’яснення юриста. КАДРОВИК.UA. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/bronyuvannya-pratsivnykiv-roz-yasnennya-yurysta> (дата звернення: 27.02.2025).

26. Денисяка О. Нардеп назвав кількість заброньованих чоловіків в Україні. Львівський портал. URL: <https://portal.lviv.ua/news/2024/07/03/nardep-nazvav-killist-zabronovanykh-cholovikiv-v-ukraini> (дата звернення: 31.03.2025).
27. Один воює – четверо працюють. У Зеленського готують економічне бронювання від мобілізації. Українська правда. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2024/02/14/7441744/> (дата звернення: 27.02.2025).
28. Bandouil S. Ukraine needs 500,000 more troops amid slowing mobilization, senior lawmaker says. The Kyiv Independent. URL: <https://kyivindependent.com/ukraine-needs-500-000-more-troops-amid-slowng-mobilization-senior-lawmaker-says/> (date of access: 27.02.2025).
29. Служба зайнятості тепер в смартфоні: запустили мобільний застосунок. Одеський обласний центр зайнятості. URL: <https://ode.dcz.gov.ua/anonspodiya/sluzhba-zaynyatosti-teper-v-smartfoni-zapustyly-mobilnyy-zastosunok> (дата звернення: 31.03.2025).
30. Чат-бот та телеграм-канал служби зайнятості: робота в два кліки. Державна служба зайнятості. URL: <https://old.dcz.gov.ua/novyna/chat-bot-ta-telegram-kanal-sluzhby-zaynyatosti-robota-v-dva-kliki> (дата звернення: 31.03.2025).
31. Основні новації Закону щодо реформування служби зайнятості. KadrEx. URL: <https://profpressa.com/news/osnovni-novatsiyi-zakonu-shchodo-reformuvannia-sluzhbi-zainiatosti-no-2622-ix> (дата звернення: 14.03.2025).
32. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування служби зайнятості, соціального страхування на випадок безробіття, сприяння продуктивній зайнятості населення, у тому числі молоді, та впровадження нових активних програм на ринку праці : Закон України від 21.09.2022 № 2622-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2622-20#Text> (дата звернення: 13.03.2025).
33. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 № 875-XII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 13.03.2025).

34. Деякі питання надання грантів бізнесу : Постанова Каб. Міністрів України від 21.06.2022 № 738 : станом на 26 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-п#Text> (дата звернення: 31.03.2025).
35. Про реалізацію експериментального проекту з організації професійного навчання учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок війни в закладах професійної (професійно-технічної) освіти Державної служби зайнятості : Постанова Каб. Міністрів України від 15.09.2023 № 984 : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984-2023-п#Text> (дата звернення: 31.03.2025).
36. Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні : Постанова Каб. Міністрів України від 20.03.2022 № 331 : станом на 30 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-п#Text> (дата звернення: 31.03.2025).
37. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21.03.1991 № 875-XII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 13.03.2025).
38. Нюанси виконання нормативу робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю. Дебет-Кредит. URL: <https://news.dtki.ua/labor/labor-relations/83419-niuanzi-vikonannia-normativu-robocix-misc-dlia-pracevlastuvannia-osib-z-invalidnistiu> (дата звернення: 14.03.2025).
39. Dorn D., Zweimüller J. Migration and Labor Market Integration in Europe. *Journal of Economic Perspectives*. 2021. Vol. 35, no. 2. P. 49–76. URL: <https://doi.org/10.1257/jep.35.2.49> (date of access: 14.03.2025).
40. Naz A., Ahmad N., Naveed A. Wage Convergence across European Regions: Do International Borders Matter? *Journal of Economic Integration*. 2017. Vol. 32, no. 1. P. 35–64. URL: <https://doi.org/10.11130/jei.2017.32.1.35> (date of access: 14.03.2025).
41. Про затвердження плану заходів на 2024 і 2025 роки щодо реалізації Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року : Розпорядж.

- Каб. Міністрів України від 03.09.2024 № 837-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/837-2024-p#Text> (дата звернення: 14.03.2025).
42. Одеський міський центр зайнятості. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35358018/ (дата звернення: 19.12.2024).
43. Про затвердження форми звітності № 3-ПН «Інформація про попит на робочу силу (вакансії)» та Порядку її подання : Наказ від 12.04.2022 № 827-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0565-22#Text> (дата звернення: 20.12.2024).
44. Кількість зареєстрованих безробітних (2024). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2024/> (дата звернення: 19.12.2024).
45. Results of the 2024 US and Canada Turnover Surveys. iMercer. URL: <https://www.imercer.com/articleinsights/workforce-turnover-trends> (date of access: 31.03.2025).
46. Молодь серед держслужбовців: дані на серпень 2024 року. Скільки-скільки?. URL: <https://skilky-skilky.info/chastka-molodi-sered-derzhsluzhbovtsiv-skorotylasia-do-20/> (дата звернення: 31.03.2025).
47. Індекс інфляції (2000-2025). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 31.03.2025).
48. Behary N. Understanding performance punishment. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/understanding-performance-punishment-nishen-behary-sgo9e> (date of access: 20.12.2024).
49. Деякі питання соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій осіб : Постанова Каб. Міністрів України від 26.01.2024 № 94 : станом на 28 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94-2024-p#Text> (дата звернення: 27.12.2024).
50. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування сфер зайнятості та загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття під час дії воєнного стану : Закон України від 21.04.2022 №

2220-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2220-20#Text> (дата звернення: 31.03.2025).

51. Петренко Х. Чи підтримують українці втручання держави в економіку: результати опитування. ГЛАВКОМ. URL: <https://glavcom.ua/world/world-economy/chi-pidtrimujut-ukrajintsi-vtruchannja-urjadu-v-ekonomiku-rezultati-opituvannja-979190.html> (дата звернення: 14.04.2025).

52. OECD. Labour force participation rate. oecd.org. URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/labour-force-participation-rate.html?oecdcontrol-f42fb73652-var3=2023> (date of access: 14.04.2025).

53. OECD. Organisation of public employment services at the local level in Sweden. OECD Local Economic and Employment Development. 2023. Papers 2023/03. URL: <https://doi.org/10.1787/24edca19-en> (date of access: 13.04.2025).

54. Eshaghbeigi-Hosseini M. A cross-national analysis of the (re)actualization of work experience placement as a career education activity in sweden and denmark. Nordic journal of transitions, careers and guidance. 2024. Vol. 5, no. 1. P. 94–106. URL: <https://doi.org/10.16993/njtcg.74> (date of access: 13.04.2025).

55. Sujová A., Marcinekova K., Simanová L. Influence of modern process performance indicators on corporate performance – the empirical study. Engineering management in production and services. 2019. Vol. 11, no. 2. P. 119–129. URL: <https://doi.org/10.2478/emj-2019-0015> (date of access: 07.11.2024).

56. Why most kpis are wrong and how to set kpis that matter - 60 second marketer @askjamieturner. 60 Second Marketer @AskJamieTurner. URL: <https://shorturl.at/VL8Tn> (date of access: 07.11.2024).

57. Holliday M. 9 signs of ineffective employee performance management. Oracle NetSuite. 2021. URL: <https://surl.li/zypcyl> (date of access: 04.04.2025).

58. Subin E. Cautionary tales: when tracking kpis goes wrong. Spider Strategies. 2022. URL: <https://www.spiderstrategies.com/blog/kpis-gone-wrong/> (date of access: 04.04.2025).

59. Сорока О., Гулакова В. Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-48> (дата звернення: 08.05.2025).
60. Can a performance appraisal be unfair?. Synergita. 2025. URL: <https://surl.li/goiwmy> (date of access: 04.04.2025).
61. OpenStax. Organizational behavior : навчальний посібник. Houston, Texas 77005 : Rice University, 2019. 704 p.
62. How digital transformation of the economy can improve employment in Ukraine / I. M. Сотник et al. Київський економічний науковий журнал. 2023. No. 1. P. 76–85. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2023-1-10> (date of access: 08.05.2025).
63. Що таке матрична структура управління?. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-matrichna-struktura-upravlinnya/> (дата звернення: 05.05.2025).
64. AI-Powered employee experience: how organisations can unlock higher engagement and productivity. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/blogs/2024/ai-powered-employee-experience.html> (date of access: 05.05.2025).
65. Artificial Intelligence – jobs crash, productivity boom?. Deloitte. URL: <https://www.deloitteacademy.co.uk/node/4566> (date of access: 05.05.2025).
66. PeopleStrata. Recruitment KPIs: Time To Productivity. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/recruitment-kpis-time-productivity-peoplestrata-2zj9e/> (date of access: 05.05.2025).
67. The impact of personalization on candidate experience. Psicosmart. URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-the-impact-of-personalization-on-candidate-experience-10897> (date of access: 05.05.2025).
68. Статистика. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat> (дата звернення: 08.05.2025).
69. Сорока О., Кучерина О. Трансформація зайнятості в умовах цифровізації: перспективи та ризику. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-83> (дата звернення: 08.05.2025).

70. Українська правда. Інший шлях. Яка ситуація сьогодні із професійною освітою та на які зміни чекати. Українська правда. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/inshiy-shlyah-yaka-situaciya-sogodni-iz-profesiynoyu-osvitoyu-ta-na-yaki-zmini-chekati-301754/> (дата звернення: 08.05.2025).
71. Laun L. Field studies in labor market policy. Lisa Laun. URL: <https://sites.google.com/site/lhlaun/home/field-studies-in-labor-market-policy> (date of access: 08.05.2025).
72. Цифровізація відносин у сфері зайнятості: світовий досвід та його імплементація в Україні. Галицький економічний вісник. 2021. Т. 6, № 73. С. 43–54.
73. Яценко Л. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. niss.gov.ua. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (дата звернення: 08.05.2025).