БІЛА КНИГА

Монографія

Розвиток інклюзивного ринку праці в умовах релокації бізнесу та вимушеної міграції

Луцьк, 2026

Луцький національний технічний університет
Лабораторія проєктів та інновацій
Громадська організація «Інститут транскордонних ініціатив»

БІЛА КНИГА:
розвиток інклюзивного ринку праці в умовах релокації бізнесу та вимушеної міграції

Монографія

Луцьк
2026

УДК 331.5:314.74:338.2(477)

Рекомендовано радою ЛНТУ
(протокол № 7 від 26.12.2025 р.)
Рекомендовано радою ГО «Інститут транскордонних ініціатив»
(протокол № 2-ВД-2025 від 21.12.2025 р.)

Рецензенти:

Горбач Л.М. – д.е.н., доцент, директор «Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Луцьк, Україна.

Ліпич Л. Г. – д.е.н., професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна.

Хомюк Н.Л. – д.е.н., завідувач кафедри менеджменту, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна.

П-42 **БІЛА КНИГА: розвиток інклюзивного ринку праці в умовах релокації бізнесу та вимушеної міграції** [Текст] : монографія / Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Корнелюк О. А., Уніга О. В. / Заг. ред.: Павліха Н. В., Цимбалюк І.О., упорядкування Корнелюк О. А. – Луцьк: ФОП Косенко А. О., 2026. 234 с.

ISBN 978-617-8867-00-3

Біла книга «Розвиток інклюзивного ринку праці в умовах релокації бізнесу та вимушеної міграції» присвячена комплексному аналізу трансформацій ринку праці України в умовах повномасштабної війни, просторових зрушень економічної активності та масштабної внутрішньої міграції населення. У центрі уваги – інклюзивність як критерій стійкості ринку праці, роль людського капіталу, вплив релокації бізнесу на регіональний розподіл робочих місць, а також можливості інтеграції внутрішньо переміщених осіб у формальну зайнятість і підприємництво. Авторський колектив поєднує аналітичну діагностику регіональних диспропорцій із обґрунтуванням інституційних, економічних і просторових механізмів розвитку інклюзивної зайнятості, зокрема через цифрові інструменти, циркулярні моделі економіки та локалізовані ланцюги доданої вартості. Видання орієнтоване на формування сучасної політики зайнятості, що спрямована не лише на компенсацію втрат, а на створення адаптивної, соціально справедливої та резильєнтної моделі ринку праці в процесі відновлення України.

Видання адресоване науковцям, фахівцям у сфері економіки праці та регіонального розвитку, представникам органів державної влади і місцевого самоврядування, експертам з питань зайнятості, соціальної політики та відновлення, а також докторантам, аспірантам і студентам економічних та управлінських спеціальностей.

УДК 331.5:314.74:338.2(477)

ISBN 978-617-8867-00-3

© Луцький національний технічний університет,
Лабораторія проєктів та інновацій,
ГО «Інститут транскордонних ініціатив»,
2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 5
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ: СТАН, РОЗРИВИ ТА БАР'ЄРИ ІНКЛЮЗИВНОСТІ РИНКУ ПРАЦІ (Уніга О. В.)..... 8
1.1. Розриви у доступі до зайнятості та регіональна асиметрія 8
1.2. Вплив релокації бізнесу на розподіл робочих місць 14
1.3. Проблеми інтеграції внутрішньо переміщених осіб 21
1.4. Бар'єри для розвитку людського капіталу в умовах невизначеності 28
1.5. Соціально-економічна вразливість як наслідок інституційних і демографічних розривів..... 34
Список використаних джерел 38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ ІНКЛЮЗИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ (Цимбалюк І. О.) 43
2.1. Інклюзивність як критерій стійкості ринку праці..... 43
2.2. Методика інтегральної оцінки інклюзивності 48
2.3. Передумови розвитку інклюзивного ринку праці в Україні з урахуванням демографічних, фіскальних та структурних змін у регіонах..... 58
2.4. Інтегральна оцінка інклюзивності ринку праці України 75
Список використаних джерел 91
РОЗДІЛ 3. ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО ВІДНОВЛЕННЯ (Корнелюк О. А.) 95
3.1. Переваги циркулярності для регіонів і ринку праці..... 95
3.2. Нові типи робочих місць у циркулярних екосистемах 101
3.3. Регіональна ресурсна база: можливості для циклічних моделей 107
3.4. Циркулярні бізнес-моделі в умовах релокації підприємств 112
3.5. Соціальні інновації: повторне використання людського потенціалу 121
3.6. Ресурсоефективність і зелений перехід 128
Список використаних джерел 133

РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОСТІ В ПОЛІТИКУ ЗАЙНЯТОСТІ (Корнелюк О. А.) 137
4.1. Від «відновлення» до «сталості»: нова парадигма регіонального розвитку 137
4.2. Циркулярна зайнятість і розвиток людського капіталу 143
4.3. Інституційні механізми регіональної трансформації 151
4.4. Політичні орієнтири та дорожня карта циркулярно-інклюзивної економіки 154
4.5. Інструменти підтримки бізнесу в умовах релокації 158
4.6. Соціальне партнерство: держава – громади – бізнес 160
Список використаних джерел 162
РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ: РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ (Павліха Н. В.) 165
5.1. Демографічно-трудова трансформація в умовах війни як детермінанта розвитку інклюзивного ринку праці 165
5.2. Державні організаційно-економічні механізми інклюзивної зайнятості 172
5.3. Регіональні механізми управління зайнятістю в умовах релокації та міграційних змін 188
5.4. Організаційно-економічні інструменти для бізнесу та релокованих підприємств 196
5.5. Освітні та наукові інструменти розвитку людського капіталу 202
5.6. Механізми мінімізації ризиків у розвитку інклюзивного ринку праці 207
Список використаних джерел 213
ВИСНОВКИ 219
ДОДАТКИ 228

ПЕРЕДМОВА

Повномасштабна війна російської федерації проти України стала не лише воєнним і гуманітарним викликом, а й глибоким системним зламом соціально-економічного розвитку держави. Вона трансформувала просторову організацію економіки, демографічну структуру населення, логіку функціонування бізнесу та саму природу ринку праці. Вимушена міграція, релокація підприємств, руйнування виробничої й соціальної інфраструктури, зростання соціальної вразливості окремих груп населення суттєво загострили питання доступу до зайнятості, якості робочих місць і здатності інститутів забезпечувати рівні можливості економічної участі.

У цих умовах інклюзивність ринку праці перестає бути суто соціальним або декларативним поняттям. Вона набуває значення ключового критерію стійкості економіки, її адаптивності до шоків і здатності до відновлення. Інклюзивний ринок праці визначає, наскільки ефективно держава та регіони можуть утримувати і відтворювати людський капітал, запобігати довготривалій деактивації населення, зменшувати структурні розриви між територіями та забезпечувати соціальну згуртованість у період глибокої невизначеності.

Саме ці обставини зумовили підготовку Білої книги «Розвиток інклюзивного ринку праці в умовах релокації бізнесу та вимушеної міграції». Видання спрямоване на формування цілісного, аналітично обґрунтованого бачення трансформації ринку праці України з урахуванням воєнних реалій, демографічних зрушень, структурних змін у регіональних економіках та нових викликів для політики зайнятості.

У першому розділі Білої книги здійснено діагностику основних проблем і розривів інклюзивності ринку праці. Розкрито регіональну асиметрію доступу до зайнятості, проаналізовано вплив демографічних втрат і внутрішньої міграції на пропозицію робочої сили, а також окреслено структурні бар’єри інтеграції внутрішньо

переміщених осіб. Окрему увагу приділено релокації бізнесу як чиннику перерозподілу робочих місць і формування нових економічних центрів, а також безпековим і соціальним обмеженням, що визначають реальні можливості участі населення в економічній активності.

Другий розділ присвячено аналітичним інструментам діагностики інклюзивного ринку праці. У ньому обґрунтовано інклюзивність як критерій стійкості ринку праці та запропоновано методичний підхід до оцінювання передумов інклюзивності на основі п'яти взаємопов'язаних блоків: демографії та ринку праці, соціального захисту і фіскальної спроможності, поведінки бізнесу щодо інвестицій у персонал, стану людського капіталу та безпекових умов. Запропонована методика дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до комплексного розуміння регіональних можливостей і обмежень інклюзивного розвитку.

У третьому розділі розглянуто поведінкові та інституційні аспекти трансформації ринку праці, зокрема роль бізнесу, системи соціального захисту та регіональних інститутів у підтримці зайнятості в умовах зростаючої невизначеності. Показано, що соціальний захист виступає водночас стабілізаційним механізмом для вразливих груп і індикатором фіскальної стійкості регіонів, а інвестиції бізнесу в людський капітал – одним із ключових маркерів здатності економіки до відновлення.

Четвертий розділ сфокусовано на можливостях розвитку інклюзивної зайнятості через циркулярну економіку, локалізовані ланцюги доданої вартості та сервісні й платформні моделі. Розкрито потенціал окремих секторів циркулярної економіки для залучення внутрішньо переміщених осіб, розвитку самозайнятості та соціального підприємництва, а також формування нових компетентностей, затребуваних у процесі відновлення. Обґрунтовано, що поєднання політики зайнятості з принципами циркулярності та локалізації виробництва створює основу для більш стійкої та адаптивної моделі регіонального розвитку.

У п’ятому розділі сформульовано організаційно-економічні інструменти розвитку інклюзивного ринку праці та практичні рекомендації для державної і регіональної політики. Йдеться про інституціоналізацію інтеграції ВПО на рівні громад, розвиток гнучких і дистанційних форм зайнятості, підтримку психосоціальної стійкості населення, удосконалення системи моніторингу інклюзивності та узгодження національних і регіональних інструментів політики зайнятості. Окреслено також ключові ризики та обмеження реалізації запропонованих підходів.

Біла книга має на меті не лише зафіксувати поточний стан і проблеми ринку праці, а й запропонувати аналітичне підґрунтя для формування нової моделі зайнятості – інклюзивної, резильєнтної та зорієнтованої на довгострокове відновлення України.

Монографія підготовлення в рамках реалізації держбюджетної теми «Розвиток інклюзивного ринку праці в умовах релокації та міграції: зайнятість, освіта, доходи населення» (державний реєстраційний номер: 0123U101558).

***

Авторський колектив висловлює глибоку вдячність Збройним Силам України, які ціною надлюдських зусиль, мужності та самопожертви захищають незалежність і свободу нашої держави. Саме завдяки вам зберігається можливість наукової праці, стратегічного осмислення майбутнього та формування рішень, спрямованих на відбудову країни. Ця Біла книга є внеском у те майбутнє, за яке сьогодні бореться Україна.

РОЗДІЛ 1.
ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ: СТАН, РОЗРИВИ ТА БАР'ЄРИ ІНКЛЮЗИВНОСТІ РИНКУ ПРАЦІ

Уніга О. В.
кандидат економічних наук,
докторант кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна

1.1. Розриви у доступі до зайнятості та регіональна асиметрія

Питання просторової нерівності ринку праці для України ніколи не було другорядним, однак саме у воєнний період регіональні дисбаланси набула критичного масштабу. Ще у довоєнних дослідженнях підкреслювалося, що ринок праці України характеризується істотною неоднорідністю, зумовленою різними структурами економік областей, нерівномірністю інвестиційних потоків, диспропорціями в інноваційному розвитку та нерівним доступом населення до можливостей працевлаштування [1]. Ці диспропорції були відносно стабільними та, в певних випадках, компенсувалися внутрішньою трудовою міграцією та сезонною мобільністю населення.

Повномасштабна війна радикально змінила природу цих розривів. По-перше, перерозподіл людського капіталу став не еволюційним, а шоковим: за короткий час відбулося масове переміщення населення зі сходу та півдня у центральні та західні регіони, що спричинило різке перенавантаження локальних ринків праці. По-друге, руйнування промисловості, логістичних вузлів, енергетичної інфраструктури та виробничих кластерів на сході та півдні призвело до структурного скорочення попиту на робочу силу, яке не може бути швидко компенсоване. Як зазначають О. Трохимець,

В. Томарева-Патлахова та А. Семенов, війна створила ефект «каскадної структурної трансформації» економічних систем, де ринки праці реагують не лише на локальні руйнування, а й на загальну втрату виробничих ланцюгів і технологічних зв'язків [2].

У результаті виникла парадоксальна ситуація: ті регіони, які залишилися відносно безпечними, стикаються з надмірною пропозицією робочої сили та конкуренцією за робочі місця, тоді як промислово розвинені регіони, що втратили частину населення та підприємств, відчувають гострий дефіцит кваліфікованих кадрів. За оцінками дослідників ринку праці, показники навантаження на одне вакантне місце у Львівській, Тернопільській та Волинській областях зросли у 2–3 рази порівняно з довоєнним періодом, тоді як у Харківській чи Донецькій області простежується протилежний тренд – висока кількість відкритих вакансій за низької кількості доступних працівників [3].

Регіональна асиметрія посилюється і через галузеву диференціацію. Західні області, де зосереджена менша частка промислових підприємств, але вища концентрація малого та середнього бізнесу, індустрії послуг і релокованих компаній, стикаються з надмірним притоком робочої сили, яка не завжди відповідає структурі попиту. Натомість східні регіони втратили частину промислових підприємств та інфраструктурних вузлів, і це суттєво зменшило локальні можливості працевлаштування, попри те що технологічно інтенсивні сектори все ще потребують персоналу.

Додатковим чинником нерівності стало різне довоєнне підґрунтя розвитку регіонів. Там, де інституційна спроможність органів влади, інвестиційний потенціал та якість людського капіталу були вищими, адаптація до шоків відбувається швидше, що підтверджують результати регіональних індексів інклюзивності зайнятості [4]. Регіони з високим рівнем цифрової зрілості та освітніх можливостей змогли інтегрувати значно більше внутрішньо переміщених осіб у локальні ринки праці.

Таким чином, формується новий тип просторової нерівності:

- регіони перенасичення робочою силою (Захід і частково Центр),
- регіони структурного дефіциту кадрів (Схід та Південь),
- регіони змішаного типу, де релокація бізнесу створює одночасно й можливості, і конкуренцію.

Ця асиметрія вже не може бути подолана «ринковими механізмами» у класичному розумінні, оскільки потребує державного та регіонального втручання, спрямованого на управління мобільністю працівників, розвиток нових форматів зайнятості та стимулювання просторової адаптивності економіки.

Регіони перенасичення робочою силою (передусім західні та частина центральних) прийняли значний потік внутрішньо переміщених осіб, а також ставали основними «точками тяжіння» для релокованого бізнесу. За оцінками Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України, станом на 20 листопада 2023 р. в Україні налічувалося 4,915 млн ВПО, найбільше зосереджених у Донецькій, Харківській, Дніпропетровській, м. Київ та Київській областях, але суттєве зростання навантаження на місцеву інфраструктуру й ринки праці фіксується також у західних регіонах, куди переїхали значні потоки населення з прифронтових територій [5]. Одночасно за час повномасштабної війни офіційно релоковано близько 840 підприємств, причому частка західних областей є домінуючою: Львівська область прийняла 199 підприємств, Закарпатська – 120, Чернівецька – 78, Івано-Франківська – 70, що створює додатковий попит на інфраструктуру та ринок праці, але й загострює конкуренцію за робочі місця в певних секторах [6]. Аналітичні огляди ринку праці 2022–2023 рр. фіксують зміщення вакансій і економічної активності у бік відносно безпечних областей, водночас підкреслюючи, що швидке зростання пропозиції робочої сили в цих регіонах не завжди супроводжується адекватним ростом попиту та відповідністю кваліфікацій [7].

Формуються регіони структурного дефіциту кадрів (Схід і частина Півдня), де поєднуються масштабні руйнування виробничої, логістичної та енергетичної інфраструктури, високий рівень небезпеки

та тривалий відтік населення. За даними Міжнародної організації з міграції, станом на 2025 р. в Україні проживає близько 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб; найбільше – у Дніпропетровській (557 тис., 15 %) і Харківській (415 тис., 11 %) областях, при цьому третина ВПО мешкає у прифронтових районах [8]. Аналітичні звіти щодо трудових ресурсів підкреслюють, що для цих територій характерні одночасно дефіцит висококваліфікованих кадрів (через міграцію, мобілізацію, релокацію бізнесу) та надлишок низькокваліфікованої робочої сили, яка не може бути залучена до відновлення без суттєвого інвестування в перепідготовку [9; 10].

Серед *групи регіонів змішаного типу*, найбільш показовим прикладом яких є столичний регіон. Місто Київ одночасно виступає центром концентрації внутрішньо переміщених осіб і вузлом ділової активності. За даними КМДА, кількість ВПО у Києві зросла з 170 тис. у 2022 р. до близько 433 тис. осіб у 2025 р., тобто майже утричі за три роки [11]. Паралельно з цим бізнес активно змінює географію реєстрації: від початку повномасштабної війни зафіксовано майже 18 944 переїзди компаній між регіонами, зокрема популярним є маршрут «Київ – Київська область», коли підприємства виносять операційні потужності в передмістя, зберігаючи доступ до столичного ринку праці [12]. На цьому тлі зберігається загальнонаціональна напруженість: у І півріччі 2024 р. статус безробітного мали 254,6 тис. осіб, тоді як кількість вакансій у базі Державної служби зайнятості на кінець 2023 р. становила близько 40 тис. і за рік зросла удвічі, що свідчить не стільки про нормалізацію, скільки про поглиблення структурного дисбалансу між попитом і пропозицією за професіями, кваліфікаціями та регіонами [13; 14].

У сукупності наявні кількісні та якісні дані підтверджують, що просторові розриви трансформувалися у стійку конфігурацію трьох типів регіонів: перенасичених робочою силою, з дефіцитом кадрів та змішаних, де концентрація бізнесу і населення одночасно генерує як нові можливості, так і конкуренцію, що створює для політики зайнятості зовсім інший масштаб і характер завдань, ніж у довоєнний

період, і потребує диференційованих, регіонально чутливих інструментів втручання.

Поглиблення просторових диспропорцій зайнятості формує нову архітектуру ринку праці, що змушує державу, регіони та бізнес переосмислити інструменти економічного управління. Регіональна асиметрія більше не обмежується різницями у рівнях безробіття чи економічної активності – вона трансформувалася у системний розрив можливостей, який визначає траєкторії відновлення та стійкості національного ринку праці загалом. Як наголошують українські дослідники, у воєнний період ринок праці стає не лише економічною, а й гуманітарною категорією, що вимагає політик, здатних одночасно забезпечити економічну адаптивність і соціальну справедливість [1].

Істотне перерозподілення людського капіталу, сформоване вимушеною міграцією та релокацією бізнесу, створює багатовимірні виклики: у регіонах перенавантаження ринку праці спостерігається конкуренція за робочі місця серед населення, тоді як у регіонах дефіциту кадрів підприємства не можуть відновити діяльність, незважаючи на наявність вакансій. У таких умовах традиційні інструменти регулювання зайнятості – пасивні програми підтримки, ринкові механізми саморегуляції – виявляються недостатніми. Формується потреба у переході до активної, адаптивної та просторово диференційованої політики зайнятості, здатної забезпечити циркуляцію робочої сили, розвиток нових форматів праці та стійку інтеграцію переміщених підприємств у регіональні економіки.

Водночас, як підкреслюють О. Трохимець, В. Томарева-Патлахова та В. Семенов, післявоєнне економічне відновлення неможливе без глибокого оновлення інституційних підходів до управління ринком праці, особливо в умовах цифровізації, яка змінює моделі виробництва, структуру попиту на компетенції та форми організації праці [2]. Ці зміни роблять регіональні дисбаланси не лише проблемою нерівномірного розміщення населення, але й функцією технологічної спроможності регіонів до відновлення.

Саме тому політика зайнятості має не просто реагувати на актуальні розриви, а й формувати нову логіку територіальної

взаємодії, що забезпечить стійкість ринку праці до майбутніх шоків. У цьому контексті важливими стають інструменти мобільності, гнучкої зайнятості, компетентнісного оновлення робочої сили та інституційної підтримки бізнесу, які разом створюють умови для зменшення структурної нерівності між регіонами. Вирівнювання можливостей зайнятості стає стратегічним чинником економічного відновлення, адже без цього неможливо забезпечити відбудову виробничих потужностей, зростання інвестицій та формування нових ланцюгів доданої вартості.

Усе вищезазначене зумовлює необхідність впровадження комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень, орієнтованих на системне пом'якшення регіональних диспропорцій, підвищення інклюзивності ринку праці та відновлення економічної динаміки. До таких рішень належать:

– активна політика мобільності робочої сили, включаючи підтримку тимчасового та сезонного працевлаштування, розвитку внутрішньої міграції без посилення соціальної вразливості ВПО;

– розвиток дистанційної та гібридної зайнятості як засобу вирівнювання просторового дисбалансу попиту й пропозиції робочої сили;

– формування регіональних програм інтеграції релокованих бізнесів, з фокусом на кадрові партнерства, спільні освітні ініціативи та механізми підготовки фахівців;

– створення системи індикаторів моніторингу регіональної інклюзивності, що забезпечить прогнозування локальних кадрових криз і підвищить адаптивність політики зайнятості;

– організація центрів адаптивної зайнятості та перекваліфікації у регіонах перенасичення робочою силою, що сприятиме раціональному перерозподілу людського капіталу відповідно до реального економічного попиту.

Таким чином, регіональна асиметрія ринку праці в умовах війни перетворюється із традиційного економічного дисбалансу на комплексний системний розрив, що визначає траєкторії відновлення країни. Вона охоплює не лише нерівномірність пропозиції та попиту на робочу силу, а й різні рівні інституційної спроможності, цифрової

зрілості, адаптивності бізнесу та можливостей інтеграції внутрішньо переміщених осіб. У цих умовах активна, просторово диференційована політика зайнятості стає ключовою передумовою для зменшення структурних розривів, забезпечення інклюзивності та формування підґрунтя для циркулярно орієнтованого економічного відновлення.

1.2. Вплив релокації бізнесу на розподіл робочих місць

Релокація бізнесу внаслідок повномасштабної війни стала одним із найбільш масштабних процесів переформатування економічного простору України з часів індустріалізації. Якщо до 2022 року переміщення підприємств мало переважно точковий і стратегічний характер, то після початку активних бойових дій воно перетворилося на вимушену та масову реакцію бізнесу на загрозу втрати виробничих потужностей, трудових кадрів, логістичних маршрутів та ринків збуту.

У наукових дослідженнях останніх років послідовно наголошується, що релокація є не лише процесом «порятунку бізнесу», а й структурною трансформацією регіональної економіки, яка змінює конфігурацію робочих місць, створює нові точки зростання та одночасно загострює конкуренцію на окремих локальних ринках праці. Переміщення підприємств формує нові кластери зайнятості, але ці процеси нерівномірно розподіляють попит на робочу силу, що вимагає адаптивної регіональної політики та нових інститутів підтримки [1].

Після початку програми державної релокації бізнесу у 2022 році понад 700 підприємств змінили місце розташування, з яких значна частина – промислові виробництва, деревообробні та харчові підприємства, машинобудування та логістичні компанії. Вони перемістилися переважно до західних і частково центральних областей, що спричинило декілька ключових ефектів для ринку праці.

Процес релокації підприємств, що розпочався у перші місяці повномасштабної війни, суттєво трансформував просторову структуру зайнятості в Україні. Перенесення бізнесу із зон активних бойових дій у відносно безпечніші регіони створило нові локальні вузли попиту на робочу силу, водночас поглибивши диференціацію між регіонами за

темпами економічного відновлення, структурою зайнятості та доступністю якісних робочих місць. Масштаб цього явища добре ілюструють офіційні дані: станом на 2023 рік зафіксовано 18 944 випадки переміщення компаній між регіонами [12].

Тенденція зберігалася і в наступні роки. У 2024 році понад 11 тисяч компаній змінили адресу реєстрації, хоча це на 18 % менше, ніж у 2023 році, що свідчить про певну стабілізацію, але водночас – про високу мобільність бізнес-середовища [16].

Найпопулярнішими регіонами для переїзду залишалися західні області. Дослідження просторових потоків підприємств підтверджують, що Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська та Тернопільська області стали ключовими точками концентрації релоційованого бізнесу, що зумовлено як безпековими факторами, так і наявністю інфраструктури для відновлення операцій.

Проте релокація створює неоднорідний вплив на структуру зайнятості. Більшість переміщених підприємств належать до малих і середніх компаній у сферах торгівлі, будівництва, логістики та сервісних послуг – галузей, що генерують переважно середньо- та низькокваліфіковані робочі місця. Це підтверджує аналіз бізнес-процесів релоційованих підприємств, де підкреслюється, що лише незначна частка переміщених компаній належить до секторів з високою технологічною доданою вартістю [17].

У той час як IT-сектор демонструє високу мобільність у дистанційних форматах, частка реальних фізичних релокацій у ньому залишилася помітно нижчою – більшість компаній перейшли на гібридні та віддалені моделі роботи, що не створює значного ефекту для локальних ринків праці. Це підсилює структурний дисбаланс між попитом і пропозицією: зростає частка вакансій для працівників середньої кваліфікації, тоді як потреба у висококваліфікованих кадрах залишається незадоволеною.

Дослідження ринку праці в регіонах, що прийняли значну кількість релоційованих підприємств, наголошують на необхідності термінового масштабування програм перепідготовки кадрів, особливо у технічних та інженерних напрямах. У сукупності це означає, що

релокація бізнесу не є лише механізмом збереження економічної активності – вона формує нові просторові структури зайнятості, підвищує навантаження на інфраструктуру ринку праці у західних і центральних областях, а також ускладнює кадрову ситуацію у східних регіонах. Релокація створює робочі місця там, де бізнес може відновити діяльність, але водночас посилює диференціацію як за кількістю, так і за якістю робочих місць між регіонами.

Узагальнюючи результати досліджень та емпіричних спостережень, вплив релокації бізнесу на регіональні ринки праці доцільно розглядати через систему ключових каналів, які формують різноспрямовані ефекти для зайнятості, структурної трансформації та просторової організації економічної активності:

1) Формування нових локалізованих осередків зайнятості. Підприємства, що релокуються, найчастіше зберігають ядро власного кадрового складу, але водночас потребують додаткових працівників за новим місцем розташування – через розширення виробництва, потребу в новій інфраструктурі, зміну логістичних моделей. Як показують дані опитувань релокованих бізнесів, у середньому 40–60% персоналу підприємствам доводиться добирати на новому місці, що призводить до появи нових «точок попиту» на робочу силу в областях, де попередньо такого попиту не існувало.

Такі зміни можуть бути як стимулюючими для регіонального розвитку (поява нових виробничих майданчиків, збільшення податкових надходжень, працевлаштування місцевого населення), так і дестабілізуючими у короткостроковій перспективі через різке зростання конкуренції за ресурси, інфраструктуру та кваліфікованих працівників.

2) Загострення конкуренції за кадри у західних областях. У низці регіонів (Львівська, Закарпатська, Волинська області) релоковані підприємства увійшли на ринки праці, які вже характеризувалися високою щільністю населення та значною кількістю ВПО. Це посилило навантаження на ринок праці, оскільки попит бізнесу зростає швидше, ніж регіональна система освіти, перекваліфікації та соціальної інтеграції здатна забезпечити пропозицію кадрів.

На думку дослідників, виникає ситуація «подвійного тиску»: з одного боку – зростає конкуренція між підприємствами, з іншого – між працівниками, особливо у галузях з низьким рівнем бар'єрів входу (складська логістика, виробництво, переробка сировини) [2].

3) Трансформація структури попиту на компетенції. Багато релокованих підприємств у процесі переїзду модернізують обладнання, цифровізують процеси, оптимізують логістику, що змінює структуру потреб у компетенціях. Зростає попит на операторів автоматизованих ліній, цифрових логістів, технічних спеціалістів сервісного обслуговування, фахівців з управління виробничими даними.

Таким чином, релокація не лише переміщує робочі місця, а й підвищує технологічну планку для потенційних працівників. Це створює додаткові бар'єри для вразливих груп населення, які не мають достатніх цифрових та технічних навичок.

4) Недостатнє використання потенціалу регіонів-донорів. Східні та південні регіони, які зазнали найбільших руйнувань, втрачають підприємства, робочі місця, податкову базу, але при цьому залишаються з великими промисловими традиціями та кадровим потенціалом. Однак без стратегічних державних програм ці регіони не зможуть інтегрувати релокований бізнес назад після завершення війни. Це поглиблює регіональну нерівність та ризикує перетворити окремі області на «економічні пустелі».

Дослідження з проблем відновлення регіонів наголошують: якщо втрачені виробничі ланцюги не будуть перезапущені, регіони зіткнуться із тривалим занепадом ринку праці навіть після завершення воєнних дій [3].

Релокація підприємств створила нову конфігурацію зайнятості в Україні, де локальні ринки праці опинилися перед кардинально різними викликами. Одні регіони відчувають надмірний тиск на інфраструктуру, освітню систему та соціальні сервіси через концентрацію бізнесу та внутрішньо переміщених осіб; інші – стикаються зі зниженням економічної активності, втратою підприємств і дефіцитом робочих місць. За таких умов державна

політика не може обмежуватися фрагментарними інструментами підтримки – вона має стати системною, адаптивною та просторово чутливою, щоб не лише пом'якшувати наслідки релокації, а й трансформувати її в довгострокову конкурентну перевагу для регіонів.

Наукові дослідження свідчать, що ефективність релокації значною мірою залежить від інституційної спроможності регіонів інтегрувати переміщені підприємства та формувати нові кадрові екосистеми [1]. Водночас втрата промислових вузлів на сході та півдні створює ризик тривалої економічної депресії без цілеспрямованих державних інвестицій у відбудову та повернення бізнесу [2].

Отже, політика зайнятості в умовах релокації має спиратися на *чотири стратегічні принципи:*

1. регіональна диференційованість рішень;
2. розвиток компетентнісного потенціалу населення;
3. підтримка бізнесу як драйвера місцевого ринку праці;
4. стратегічне повернення економічної активності до регіонів-донорів після війни.

За таких умов ключовими стають такі управлінські орієнтири (рис. 1.1).

Розроблення регіональних програм супроводу релокованих підприємств. Для більшості областей поява релокованих підприємств стала не лише економічною можливістю, а й інституційним викликом. Формування комплексних програм супроводу забезпечує ефективну інтеграцію бізнесу в місцеві економіки. Складовими таких програм є:

– кадровий аудит релокованих підприємств: аналіз структури потреб у персоналі, визначення професійних «вузьких місць», перспективи розширення виробництва;

– побудова локальних команд: підтримка бізнесу у пошуку працівників, організація співпраці з місцевими центрами зайнятості, університетами, коледжами, професійно-технічними закладами.

– партнерство з громадами: спрощення процедур доступу до землі, комунальних послуг, логістичних рішень; розроблення програм співфінансування інфраструктури;

– освітні консорціуми: залучення університетів та профтеху до спільної розробки навчальних модулів і програм стажування.

Вони трансформують релокацію з вимушеного переміщення в економічну синергію між бізнесом і регіоном.

Рис. 1.1. Управлінські орієнтири політики зайнятості в умовах релокації бізнесу

**Розроблено автором.*

Створення інфраструктури прискореної підготовки кадрів. Релокований бізнес часто модернізує обладнання або змінює технологічний цикл, і це створює «розрив компетенцій» між наявними працівниками та реальними потребами виробництва. Розвиток інфраструктури орієнтований на те, щоб зняти кадрові бар'єри, прискорити запуск виробництв і зменшити навантаження на ринок праці.

Розвиток кластерних моделей є ефективним механізмом для узгодження потреб у робочій силі та посилення інноваційного розвитку. З позиції регіонального розвитку найбільш перспективним

механізмом координації інтересів бізнесу й держави стає кластерний підхід, основу якого становлять такі практики:

– кооперація релокованих та місцевих підприємств для об'єднання виробничих ланцюгів;

– формування спільних інфраструктурних об'єктів (склади, технопарки, сервісні центри);

– створення аутсорсингових і сервісних платформ, що забезпечують бізнесу спільні ресурси (HR-сервіси, логістика, юридичний супровід);

– інтеграція освітніх закладів як постачальників кадрів і майданчика для стандартизації професійних програм.

Кластери допомагають уникнути конкуренції «всіх проти всіх» та формують спільні екосистеми зайнятості.

Балансування регіональних ринків праці через системи прогнозування. Щоб уникнути надмірного навантаження на певні ринки праці і дефіциту в інших, держава потребує нової інфраструктури прогнозування шляхом впровадження:

- аналізу даних у режимі реального часу щодо вакансій, переміщень населення, динаміки релокацій;
- регулярних аналітичних оглядів регіональних ринків праці центрами зайнятості та регіональними агенціями розвитку;
- індикаторів інклюзивності та адаптивності, що оцінюють, наскільки регіони здатні інтегрувати нові бізнеси і кадри;
- сценарного моделювання кадрових потреб для виробничих, логістичних, технологічних та сервісних кластерів.

Прогнозування забезпечує керованість процесів зайнятості та зменшує ризики структурних криз.

Стимулювання повернення бізнесу до регіонів-донорів після завершення війни. Регіони, що втратили бізнес унаслідок бойових дій, мають потенціал для реіндустріалізації, але для цього потрібні цілеспрямовані державні стимули:

– податкові стимули для підприємств, що повертаються до регіонів походження після завершення війни та відбудови інфраструктури;

– створення спеціальних інвестиційних режимів (індустріальні парки, зони пріоритетного розвитку);

– відбудова критичної інфраструктури з урахуванням потреб промисловості;

– програми залучення кадрів у відновлені регіони через субсидії на релокацію працівників, компенсації житла та підтримку мобільності;

– створення нових кластерів та інноваційних центрів, що забезпечать довгострокову конкурентоспроможність регіонів.

Без таких рішень релокація залишиться «одностороннім процесом», що посилюватиме територіальну нерівність, а не сприятиме загальнонаціональному відновленню.

1.3. Проблеми інтеграції внутрішньо переміщених осіб

Інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у приймаючі громади й локальні ринки праці сьогодні є однією з передумов відновлення української економіки. Якщо перша хвиля внутрішнього переміщення у 2014–2015 роках вже поставила перед державою питання житла, базової соціальної підтримки та працевлаштування, то повномасштабна війна 2022 року радикально посилила масштаби проблеми та змінила її якісний зміст. Йдеться вже не лише про адаптацію окремих груп переселенців, а про формування нової соціально-територіальної конфігурації країни, в якій інтеграція ВПО стає тестом на спроможність політики бути інклюзивною.

У низці українських досліджень інтеграція ВПО розглядається як багатовимірний процес, що поєднує правовий статус, доступ до житла, праці, освіти, медичних та соціальних послуг, включення в місцеві спільноти та відновлення соціального капіталу. Н. Крахмалова підкреслює, що внутрішньо переміщені особи стикаються зі стійким комплексом проблем – житлових, економічних, психологічних та інституційних, – що робить їхню інтеграцію довготривалим і ресурсоємним процесом як для самих ВПО, так і для держави [18].

ВПО потенційно можуть стати ресурсом розвитку територіальних громад, але за умови цілеспрямованої політики, що перетворює їх з

«об'єкта соціального захисту» на повноцінних суб'єктів економічної активності та місцевого самоврядування [19; 20].

Масштаби внутрішнього переміщення, що виникли внаслідок повномасштабної агресії, зумовили появу однієї з найбільших у Європі груп внутрішніх мігрантів. За офіційними даними Міністерства соціальної політики України, станом на червень 2025 року в країні зареєстровано 4,59 млн внутрішньо переміщених осіб [21]. Інші джерела, зокрема журналістські аналітичні огляди, підтверджують приблизно той самий масштаб – 4,6 млн осіб, що свідчить про стабільність оцінок і сталість тенденції високого рівня внутрішнього переміщення [9].

Структура ВПО визначає складність інтеграційної політики. За демографічними оцінками 2025 року, 59,7% ВПО становлять жінки, тоді як частка чоловіків – 40,3%, що відображає як сімейну міграцію, так і мобілізаційні обмеження [22]. Крім того, майже 19,2% переселенців – діти, що збільшує навантаження на соціальну, освітню та медичну інфраструктуру громад і впливає на можливості працевлаштування батьків, особливо жінок.

Географічна концентрація ВПО створює окремий вимір просторової нерівності. Наприклад, лише у Києві станом на 2025 рік проживає понад 433 тис. ВПО, з яких понад 70 тис. – діти, а понад 75 тис. – пенсіонери [23]. Це не лише демонструє масштаб інтеграційного навантаження, а й підтверджує нерівномірність розподілу ВПО між регіонами, яка корелює з диспропорціями на ринку праці.

Не менш показовою є ситуація з працевлаштуванням переселенців. За даними Державної служби зайнятості, у 2025 році було офіційно працевлаштовано лише близько 3000 ВПО [24]. Така невідповідність між масштабом внутрішнього переміщення й кількістю працевлаштованих через державні механізми підкреслює обмеженість існуючої інфраструктури зайнятості та необхідність формування нових, більш гнучких моделей інтеграції.

Проблема соціально-економічної вразливості ВПО поглиблюється зростанням ризиків бідності. Зокрема, за даними Світового банку (2025), рівень бідності в Україні, особливо серед вразливих груп,

суттєво збільшився внаслідок воєнних подій, а домогосподарства ВПО демонструють підвищений рівень фінансової нестабільності та залежності від державних і донорських програм підтримки [25]. Це посилює важливість довгострокових програм зайнятості як ключового механізму інтеграції.

Окремі регіональні дослідження також підтверджують існування значних інтеграційних бар'єрів. Наприклад, аналітичний звіт щодо Львівської області засвідчує, що ВПО часто стикаються з труднощами у доступі до житла, медичних, освітніх, правових і психологічних послуг, що прямо впливає на їх можливість отримати стабільну роботу.

Таким чином, цифрові дані підтверджують:

1. масштаби внутрішнього переміщення залишаються безпрецедентними;
2. гендерно-вікова структура ВПО формує додаткові виклики для політики зайнятості;
3. офіційний рівень працевлаштування не відповідає потребам інтеграції;
4. ВПО ускладнюють просторові диспропорції ринку праці;
5. високий рівень соціально-економічної вразливості ВПО підсилює важливість політики їх інклюзивної інтеграції.

У повоєнному та воєнному контексті інтеграція ВПО невіддільна від інклюзивності ринку праці: саме доступ до гідної зайнятості стає критерієм того, чи відбувається реальна інтеграція, чи переселенці залишаються у статусі «тимчасово прийнятих» із високим ризиком бідності й маргіналізації. Саме цю тезу розвивають сучасні українські автори, розглядаючи працевлаштування як центральний вимір інтеграційних процесів [26; 27].

Мультивимірність інтеграції ВПО передбачає розуміння цього процесу не як лінійної адаптації, а як комплексної трансформації соціального статусу, економічних можливостей і взаємодії переселенців із приймаючими громадами. Українські дослідники наголошують, що інтеграція охоплює щонайменше чотири

взаємопов'язані виміри, кожен з яких визначає траєкторію включення ВПО у новий соціально-економічний простір (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Виміри інтеграції ВПО

**Сформовано автором.*

А. Путінцев, аналізуючи адаптацію ВПО, пропонує трактувати її як об'єктивно необхідний процес входження індивіда в оновлене соціальне середовище, у ході якого людина не лише задовольняє свої потреби, але й набуває спроможності впливати на трансформацію цього середовища [28].

Значна частина проблем, з якими стикаються ВПО, залишається хронічно невирішеною, навіть попри оновлення законодавства й програм підтримки: насамперед це житло, стабільне працевлаштування, доступ до якісних послуг, відновлення соціальних зв'язків та подолання стигматизації переселенців у частини приймаючих громад.

На основі узагальнення сучасних емпіричних досліджень і аналітичних матеріалів можна виділити кілька *груп бар'єрів, які безпосередньо пов'язані з інклюзивністю ринку праці (рис. 1.3)*.

Рис. 1.3. Групи бар'єрів безпосередньо пов'язані з інклюзивністю ринку праці

**Систематизовано автором.*

Житловий та інфраструктурний бар'єр. Наявність житла, транспортна доступність, доступ до садків, шкіл, медичних закладів визначають можливість ВПО прийняти пропозицію роботи. Дослідження НАН України та парламентської аналітики засвідчують, що довгострокові рішення у сфері житла реалізуються повільно, а значна частина ВПО проживає у тимчасових або переповнених помешканнях, що обмежує їхню мобільність і можливість повної економічної інтеграції [29].

Структурний розрив між кваліфікацією ВПО та попитом локальних ринків праці. Опитування та дослідження МОП і українських науковців свідчать, що значна частина ВПО має досвід роботи у промислових, добувних, державних чи бюджетних секторах, тоді як приймаючі регіони пропонують переважно зайнятість у сфері послуг, логістиці, торгівлі, туризмі, IT чи креативних індустріях. За таких мов формується кваліфікаційний розрив, що не може бути

подоланий без цілеспрямованих програм перепідготовки й підвищення кваліфікації [30].

Інституційна фрагментарність політики. Аналіз інтеграційних документів показує, що, попри наявність урядових стратегій і програм, політика часто має проектний, короткостроковий характер і залежить від донорського фінансування. Функції підтримки ВПО розподілені між кількома центральними органами виконавчої влади, що ускладнює координацію, моніторинг і довгострокове планування інтеграційних заходів.

Гендерні та вікові диспропорції в інтеграції. Дослідження Л. Гуляєвої, присвячене зайнятості жінок–ВПО, засвідчує, що жінки частіше стикаються з поєднанням кількох бар'єрів: догляд за дітьми, обмежена мобільність, дискримінація з боку роботодавців, нестача гнучких форм зайнятості [31]. Для людей старшого віку інтеграція у новий ринок праці ускладнюється низькою цифровою грамотністю та упередженнями роботодавців щодо віку.

Психосоціальні бар'єри та виснаження соціального капіталу. Роботи українських психологів і соціальних дослідників фіксують високу поширеність травматичного досвіду, тривоги, депресивних станів серед ВПО, що безпосередньо впливає на їхню здатність до активного пошуку роботи, участі в навчанні, підприємництві [32].

Просторовий розподіл і нерівна спроможність громад. Нові дослідження вказують, що громади України дуже по-різному готові до сприйняття значних потоків ВПО – як в економічному, так і в соціокультурному плані, що формує різні траєкторії інтеграції навіть за наявності схожих інструментів державної політики.

Інтеграція ВПО через зайнятість є не лише соціальним завданням, але й умовою економічної стійкості регіонів. ВПО концентруються переважно у тих регіонах, де вже існує перенасичення ринку праці (Захід, частково Центр), тоді як прифронтові та деокуповані території втрачають людський капітал, що необхідний для відновлення виробництва й інфраструктури. Політика інтеграції не може обмежуватися лише «локальною допомогою» – вона має бути

пов'язана із загальнонаціональними стратегіями відновлення, регіонального розвитку й циркуляції робочої сили.

Дослідження інтеграції ВПО в територіальні громади показують: ті громади, де інтеграція розглядається стратегічно – як інвестиція у людський капітал і майбутній розвиток, – демонструють вищий рівень економічної активності ВПО, розвиток малого підприємництва, соціальних ініціатив і громадської участі [33].

Водночас практика реалізації державних програм («робота для ВПО», компенсації роботодавцям за працевлаштування переселенців, регіональні програми підтримки ВПО за участю U-LEAD тощо) свідчить, що навіть ефективні інструменти залишаються фрагментарними, якщо не інтегровані в цілісну модель інклюзивної політики зайнятості.

З урахуванням вищезазначеного, інтеграційна політика щодо ВПО має бути переорієнтована від підходу «мінімальної підтримки» до підходу активного інвестування в людський капітал і економічну самостійність переселенців.

Управлінські орієнтири інтеграції ВПО в інклюзивний ринок праці:

- перехід від короткострокових допомог до довгострокових програм зайнятості. програми компенсацій роботодавцям за працевлаштування ВПО, підтримка самозайнятості й соціального підприємництва мають бути інтегровані в регіональні стратегії розвитку, а не існувати як тимчасові акції.;
- створення цільових програм перепідготовки та підвищення кваліфікації ВПО, узгоджених із прогнозом потреб регіональних ринків праці (індустріальні парки, кластери, IT- та креативні індустрії, циркулярна економіка), а саме – партнерства між службами зайнятості, університетами, центрами професійної освіти й релокованим бізнесом;
- розвиток інструментів гнучкої та дистанційної зайнятості для ВПО, зокрема жінок із дітьми та людей з обмеженою мобільністю, включаючи підтримку цифрових навичок, доступ до техніки й інтернету;
- інституціоналізація інтеграції ВПО на рівні громад: затвердження місцевих програм інтеграції, створення

міжсекторальних координаційних рад (влада – бізнес – НГО – самі ВПО), запровадження систематичного моніторингу потреб та результатів інтеграції;

- запуск системи індикаторів інтеграції ВПО в ринок праці (рівень зайнятості та підприємництва серед ВПО, частка ВПО у формальній зайнятості, участь у програмах навчання, частка ВПО в інклюзивних проєктах громади), інтегрованих у ширші індекси інклюзивності та стійкості регіонів;
- підтримка психосоціальної стійкості ВПО як передумови економічної активності: системна присутність психологічних та соціальних сервісів, інтегрованих у центри зайнятості й хаби підтримки ВПО.

У підсумку інтеграція ВПО має розглядатися не як окрема «соціальна проблема», а як стратегічний напрям інклюзивної політики розвитку людського капіталу, без реалізації якого неможливий ні інклюзивний ринок праці, ні стійке відновлення регіональних економік.

1.4. Бар'єри для розвитку людського капіталу в умовах невизначеності

Людський капітал є стратегічним ресурсом відновлення та розвитку України. У довоєнні роки українська економіка вже стикалася з демографічними та структурними викликами – зменшенням робочої сили, еміграцією, дефіцитом кваліфікованих кадрів та невідповідністю навичок попиту.

За сучасних умов війни та затяжної турбулентності саме людський капітал дедалі частіше визначається українськими дослідниками як головний стратегічний актив держави й ключовий ресурс повоєнної модернізації економіки. У базових теоретичних роботах підкреслюється, що якість та структура людського капіталу формують траєкторію зростання, здатність економіки до інновацій та стійкість соціальної системи до шоків [34].

За умов відносної стабільності інвестиції в людський капітал – освіта, охорона здоров'я, професійний розвиток – мають

довгостроковий характер і плануються на горизонті років. Проте у ситуації радикальної невизначеності (воєнні дії, безпекові ризики, демографічні шоки, волатильність ринку праці, технологічні зрушення) сам механізм відтворення людського капіталу виявляється вразливим: домогосподарства, бізнес і держава схильні скорочувати «довгі» інвестиції, віддаючи перевагу короткостроковому виживанню. Таким чином, невизначеність стає не просто фоном, а системним бар'єром для розвитку людського капіталу.

Українські дослідження, присвячені людському капіталу в умовах війни, фіксують комплекс взаємопов'язаних загроз. Ю. Залознова та Н. Азьмук показують, що повномасштабна агресія змінила як кількісні, так і якісні параметри людського капіталу: від прямих людських втрат і масової міграції до руйнування освітньої інфраструктури й невикористання інтелектуального потенціалу [35].

В. Антонюк систематизує воєнні ризики для відтворення людського капіталу за ключовими каналами – демографічні втрати, звуження сфери зайнятості, руйнування соціальної інфраструктури, ризики подальшого відтоку населення – і показує, що вони безпосередньо загрожують повоєнній модернізації [36].

Своєю чергою, Т. Ларіна розглядає розвиток людського капіталу через призму воєнного стану, підкреслюючи, що війна не лише руйнує наявні соціально-економічні структури, а й створює нові виклики доступу до освіти, ринку праці та професійної реалізації для різних груп населення [37].

На цьому тлі О. Новікова, Ю. Залознова та Н. Азьмук наголошують, що стратегія повоєнного відновлення України має будуватися навколо відновлення та розвитку людського капіталу з урахуванням можливостей цифровізації, але при цьому існують значні інвестиційні та інституційні бар'єри [38].

Узагальнення цих досліджень дозволяє виділити кілька груп *бар'єрів розвитку людського капіталу в умовах невизначеності*, релевантних для формування інклюзивного ринку праці.

1) Демографічні та міграційні бар'єри. Воєнні дії, масова зовнішня та внутрішня міграція, мобілізація значної частини

працездатного населення призводять до стиснення демографічної бази відтворення людського капіталу. Демографічні втрати (загибель і поранення військових та цивільних, депортація, вимушена еміграція) накладаються на вже наявні довоєнні тенденції старіння населення та скорочення робочої сили.

Мобілізація й міграція змінюють вікову, гендерну та кваліфікаційну структуру ринку праці: у низці регіонів формується дефіцит певних спеціальностей та вікових груп, водночас інші території стикаються з перенасиченням ринку праці, особливо у сегментах із нижчим рівнем кваліфікації.

Для розвитку людського капіталу це означає, що довгострокові інвестиції в освіту та професійний розвиток здійснюються на фоні невизначеності щодо можливості повернення мігрантів, масштабів репатріації, перспективного складу робочої сили. Домогосподарства зменшують готовність інвестувати в здовгострокову освіту в країні, якщо не бачать передбачуваних можливостей реалізації цих інвестицій.

2) Руйнування інституцій відтворення людського капіталу. Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. фіксують прямі та непрямі втрати, пов'язані з руйнуванням освітньої інфраструктури, тимчасовим припиненням чи зниженням якості освітнього процесу, обмеженим доступом до закладів охорони здоров'я та соціальної інфраструктури [38].

До цього додаються:

- перехід на дистанційні та змішані формати навчання без достатнього технічного забезпечення;
- обмежений доступ до формальної і неформальної освіти для ВПО, дітей з прифронтових територій, людей з інвалідністю;
- переривання наукової кар'єри та освітніх траєкторій через мобілізацію, вимушену міграцію, руйнування лабораторної бази.

Такі процеси знижують якість і відтворюваність людського капіталу, посилюючи міжрегіональні й соціальні розриви в доступі до можливостей розвитку (особливо для молоді та дітей).

3) Інвестиційно-фінансові бар'єри. Людський капітал є найдорожчим видом капіталу, оскільки вимагає тривалих і стабільних інвестицій – від дошкільної освіти до безперервного навчання дорослих, системи охорони здоров'я та наукових досліджень. Воєнні дії й макроекономічна нестабільність різко обмежують бюджетні ресурси, переорієнтовуючи їх на оборону й соціальну підтримку, що звужує простір для інвестицій у людський розвиток.

До інвестиційно-фінансових бар'єрів належать:

- скорочення фінансування формальної освіти та науки в реальному вимірі;
- недостатня підтримка програм перепідготовки й підвищення кваліфікації для дорослих;
- обмежені стимули бізнесу до інвестицій у розвиток персоналу за умов високих ризиків;
- домогосподарства, які знижують витрати на освіту, здоров'я та розвиток дітей через падіння доходів і невизначеність.

У сумі це означає, що модель інвестування в людський капітал стає проциклічною: у періоди найбільшої потреби в компетенціях (криза, відбудова) фактичні інвестиції скорочуються.

4) Структурно-технологічні та цифрові бар'єри. Дослідження трансформації соціально-трудової сфери в умовах цифровізації, виконані колективом Інституту економіки промисловості НАН України, показують, що цифрові технології створюють як нові можливості для розвитку людського капіталу, так і ризики поляризації за цифровими навичками та доступом до технологій [39].

В умовах невизначеності ці ризики посилюються. Підприємства прискорено впроваджують автоматизацію та цифрові рішення, але не завжди супроводжують це програмами розвитку компетенцій. Працівники з низькою цифровою грамотністю опиняються в зоні підвищеного ризику витіснення на периферію ринку праці. Регіони й

громади з нижчим рівнем цифрової інфраструктури втрачають шанси на залучення інвестицій та високопродуктивних робочих місць.

У результаті цифровий розрив трансформується у бар'єр для розвитку людського капіталу, поглиблюючи нерівність доступу до якісної зайнятості.

5) Інституційні та управлінські бар'єри. Ларіна прямо наголошує на необхідності перегляду національної стратегії розвитку людського капіталу з урахуванням нових реалій війни й повоєнного відновлення. Разом із тим, аналіз політичних документів та аналітичних звітів (зокрема Центру Разумкова, НІСД, профільних міністерств) свідчить про фрагментарність та несинхронізованість політик, що стосуються освіти, ринку праці, міграції, охорони здоров'я та соціального захисту.

Інституційні бар'єри проявляються у:

- відсутності узгодженої довгострокової стратегії відновлення та розвитку людського капіталу, інтегрованої з політикою зайнятості, регіонального розвитку та відбудови;
- слабкій координації між органами влади, відповідальними за освіту, працю, соціальну політику, охорону здоров'я;
- недостатньому використанні даних і прогнозів для ухвалення рішень.

Умови невизначеності тут не лише ускладнюють планування, а й посилюють вартість управлінських помилок, адже хибні рішення сьогодні формують дефіцит компетенцій і демографічні провали через 5–10 років.

6) Соціально-психологічні бар'єри та виснаження соціального капіталу. Воєнні травми, тривала напруга, втрата домівки, зміна соціального оточення послаблюють здатність людей інвестувати у власний розвиток – як фінансово, так і мотиваційно. У низці досліджень наголошується, що психологічний стан, почуття безперспективності, недовіра до інститутів прямо впливають на рішення домогосподарств щодо освіти дітей, професійної мобільності, готовності до підприємництва.

Це формує ще один, часто недооцінений бар'єр: навіть за наявності формальних можливостей (освітні програми, гранти, курси)

частина населення не використовує їх через виснаження, страх майбутнього чи відсутність віри в окупність таких інвестицій.

З огляду на системний характер описаних бар'єрів політика у сфері людського капіталу має переходити від логіки «латання прогалин» до логіки антикризового та одночасно довгострокового інвестування.

Напрямами подолання бар'єрів розвитку людського капіталу в умовах невизначеності мають стати:

1. Інституціоналізація стратегії розвитку людського капіталу як частини повоєнної моделі зростання. Розроблення та ухвалення інтегрованої стратегії людського капіталу (з урахуванням освіти, здоров'я, міграції, ринку праці, цифрових навичок), синхронізованої зі стратегіями відновлення регіонів і промислової політики.
2. Запровадження антициклічної логіки інвестицій у людський капітал. Визначення ключових інструментів (фінансування освіти, охорони здоров'я, програм перепідготовки) як «захищених статей» бюджету навіть у періоди воєнної та економічної турбулентності; стимулювання бізнесу до інвестицій у персонал через податкові та регуляторні стимули.
3. Формування системи моніторингу та прогнозування людського капіталу. Створення єдиного «контуру даних» щодо демографії, міграції, кваліфікаційної структури, цифрових навичок, регіональних дисбалансів, інтегрованого з інформаційними системами служби зайнятості, освіти та охорони здоров'я.
4. Цільові програми розвитку компетенцій для груп підвищеного ризику. Пріоритетна підтримка молоді, ВПО, ветеранів, жінок з дітьми, людей старшого віку через програми reskilling/upskilling, мікрокваліфікації, дуальне навчання, що відповідають потребам регіональних ринків праці та циркулярної/зеленої економіки.
5. Подолання цифрових бар'єрів як умова інклюзивності. Інвестиції в цифрову інфраструктуру громад, базові програми цифрової грамотності для населення, підтримка змішаних форматів освіти й роботи (дистанційна, гібридна зайнятість), що розширюють можливості залучення до ринку праці.
6. Посилення психосоціальної підтримки як частини політики людського капіталу. Інтеграція психологічних сервісів, програм

ментального здоров'я, підтримки стресостійкості в освітні та трудові політики (університети, центри зайнятості, програми для ВПО та ветеранів).

7. Регіоналізація політики людського капіталу. Розробка регіональних планів відновлення й розвитку людського капіталу (з урахуванням демографічних, економічних, безпекових особливостей), щоб уникнути «стандартних» рішень для принципово різних ситуацій у західних, центральних та східних областях.

Узагальнюючи, бар'єри розвитку людського капіталу в умовах невизначеності утворюють багаторівневу систему обмежень, яка одночасно звужує можливості людей, сповільнює економічне відновлення та знижує адаптивність ринку праці до структурних шоків. Подолання цих бар'єрів вимагає не фрагментарних заходів, а цілісної архітектури політики, у центрі якої – довгострокове відтворення людського потенціалу, модернізація освітніх і соціальних інститутів та створення інклюзивних можливостей для професійної реалізації всіх громадян. Людський капітал має розглядатися як стратегічний ресурс, що визначає здатність країни перейти від реагування на кризу до формування нової моделі розвитку – стійкої, інноваційної та орієнтованої на зростання цінності людини в економіці й суспільстві.

1.5. Соціально-економічна вразливість як наслідок інституційних і демографічних розривів

Соціально-економічна вразливість населення в умовах війни перетворилася з окремого соціального ризику на системну характеристику українського суспільства. Значення цього поняття виходить далеко за межі традиційних уявлень про бідність або низькі доходи: йдеться про здатність людини, домогосподарства чи громади протистояти шокам, адаптуватися до змін і відновлюватися. У сучасних українських дослідженнях підкреслюється, що вразливість є результатом не лише індивідуальних обставин, а й дії структурних факторів – інституційних, демографічних, економічних, культурних, безпекових. Соціально-економічна вразливість – це комплексна

характеристика, що відображає ступінь незахищеності індивіда або домогосподарства перед ризиками, що можуть призвести до втрати життєво важливих ресурсів: доходів, праці, житла, соціальних зв'язків, здоров'я, безпеки. Іншими словами – це міра «нестабільності» життєвих перспектив, яка в умовах війни та кризи набуває системного характеру [40].

Умови повномасштабної війни поглибили ці тенденції настільки, що соціально-економічна вразливість почала формувати нову логіку нерівностей: між регіонами, віковими групами, секторами економіки, типами домогосподарств. Дослідження соціально-економічної ситуації в Карпатському регіоні засвідчує, що маркером зростання вразливості стало різке падіння стабільності доходів, розширення безробіття, збільшення частки домогосподарств, які перебувають у стані «економічної турбулентності» та не можуть планувати майбутнє навіть на короткий проміжок часу.

Соціально-економічна вразливість посилюється «накладанням» кількох ризиків: втрата роботи, зниження мобільності, руйнування соціальних зв'язків, психологічна травматизація, деградація доступу до послуг та інституцій [41].

Можна виділити кілька фундаментальних факторів, які визначають соціально-економічну вразливість українського населення під час війни.

Нестабільність джерел доходів і деградація структури зайнятості. Суттєва частина населення втратила роботу, можливість стабільного заробітку або змушена переходити до неформальної зайнятості. У дослідженнях відзначається, що це не лише зменшує рівень економічної безпеки домогосподарств, а й збільшує залежність від державної допомоги, зменшує економічну активність і потенціал розвитку громад.

Руйнування та перевантаження соціальної інфраструктури. Освітні заклади, медичні інституції, центри соціальних послуг, які є базовими елементами відтворення людського та соціального капіталу, зазнали серйозних втрат або працюють із критичним навантаженням. Дослідження НАН України підкреслюють: обмеження доступу до

освіти, охорони здоров'я та соціальної підтримки створюють довготривалі розриви, які негативно позначаються на майбутніх траєкторіях розвитку населення, особливо дітей та молоді [35].

Накопичення психологічних та соціальних ризиків. Воєнні травми, хронічний стрес, розрив соціальних зв'язків, втрата домівки й близьких суттєво підривають здатність людей адаптуватися до змін. Психосоціальна вразливість, на думку українських психологів, прямо пов'язана з економічною активністю: люди з високим рівнем тривоги, депресії чи посттравматичних станів менш активно шукають роботу, менш схильні до навчання та підприємництва, більш уразливі до бідності [32].

Демографічні розриви та міграційні шоки. Україна втратила значну частку трудових ресурсів через міграцію, мобілізацію та демографічні втрати. Дослідження Е. Лібанової та її колег засвідчують, що відтік населення має не лише кількісні, а й якісні наслідки: виїжджають переважно люди молодшого віку, з вищою освітою, високим людським капіталом, що поглиблює регіональні та секторальні дисбаланси [41].

Інституційні слабкості та фрагментарність державної політики. Система соціального захисту виявилася недостатньо гнучкою для реагування на шоки такої інтенсивності. Переважання короткострокових допомог над довгостроковими програмами відновлення людського капіталу, відсутність координації між секторами та рівнями влади, залежність від проєктного фінансування – усе це формує структурну вразливість як окремих груп населення, так і цілих територій.

Просторові та регіональні асиметрії. У різних регіонах війна спричинила різний ступінь соціально-економічної деструкції. Громади, які прийняли значні потоки ВПО або мають релокований бізнес, часто працюють на межі ресурсної спроможності. Інші – навпаки, зазнали депопуляції та втрати економічної активності. У дослідженнях регіонального розвитку підкреслюється, що ці асиметрії будуть визначати довгострокову нерівність у доступі до роботи, послуг, можливостей розвитку.

Підсумовуючи зауважимо, що соціально-економічна вразливість в Україні – це не стільки реакція на окремі події, скільки результат взаємодії структурних чинників, що одночасно впливають на добробут населення, економічну активність та здатність до відновлення. Вона стає фундаментальним обмеженням для інклюзивності ринку праці, оскільки різні групи населення входять у воєнну та повоєнну економіку з нерівним доступом до ресурсів, можливостей та інституцій.

Для формування ефективної політики зайнятості це означає потребу не лише у підтримці доходів чи створенні робочих місць, а й у комплексному подоланні факторів вразливості, які закладають довгострокові ризики соціальної нестабільності та нерівності.

Для забезпечення системного, доказового та порівнюваного підходу до формування політики інклюзивного ринку праці необхідно перейти від описового аналізу соціально-економічної вразливості до її кількісного вимірювання. Адже різні групи населення – ВПО, домогосподарства з дітьми, люди з інвалідністю, літні особи, ветерани – стикаються з різною природою та інтенсивністю ризиків, що потребує диференційованих управлінських рішень, а не універсальних заходів. Наявні дослідження українських учених підтверджують, що саме багатофакторність вразливості унеможливлює ефективне втручання без глибокої аналітики та системи моніторингу, яка дозволяє порівнювати регіони, відстежувати динаміку та оцінювати результативність політичних інтервенцій.

Задля переходу від описового аналізу соціально-економічної вразливості до її системного, кількісного та порівнюваного вимірювання, що є передумовою формування ефективної та адресної політики інклюзивного розвитку, доцільно впровадити методологічну матрицю оцінювання соціально-економічної вразливості. Вона покликана стати базовою аналітичною платформою для побудови індикаторів інклюзивності, розрахунку регіональних індексів та розроблення інтегральних моделей ризику, які дозволяють відстежувати динаміку та глибину соціально-економічних диспропорцій (див. Додаток А). Запровадження такої матриці

забезпечує єдину логіку збору та інтерпретації даних, що усуває фрагментарність у спостереженнях різних інституцій, можливість ідентифікації груп і територій з найбільшим рівнем вразливості, що є критично важливим у період обмежених ресурсів, формування адресних та ефективних інструментів політики – від програм зайнятості до соціального захисту та відбудови інфраструктури, перехід до управління, коли рішення ґрунтуються на вимірюваних ризиках, а не інтуїтивних оцінках.

Список використаних джерел:

1. Цимбалюк І., Павліха Н., Цимбалюк С. Динаміка ринку праці України. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.13
2. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій. *Економіка та суспільство*. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168
3. Цимбалюк І. О. Вплив інноваційних технологій на економічне відновлення України. У кн.: *Відновлення та реінтеграція: науковий погляд на стратегічні шляхи до сталого розвитку* / заг. ред. І. О. Цимбалюк; упоряд. Н. В. Павліха. Луцьк: Вежа-Друк, 2024. Розд. 1.3. С. 38–56. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/24527/1/vidn_reint_monogr.pdf
4. Цимбалюк І., Павліха Н., Цимбалюк С. Інклюзивний розвиток ІТ-сфери в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-36
5. Міністерство соціальної політики України. В яких регіонах України найбільше переселенців: інфографіка. *Ґвара Медіа*. 2023. URL: https://gwaramedia.com/u-iakykh-rehionakh-ukrainy-naybilshe-pereselentsiv-ostanni-dani/
6. В Україні релокувалися 840 підприємств за час повномасштабної війни: який регіон лідирує. *Landlord*. 2023. URL: https://landlord.ua/news/v-ukraini-relokuvalysia-840-pidpryiemstv-za-chas-povnomasshtabnoi-viiny-iakyi-rehion-lidyruie/

7. *Ринок праці України 2022–2023: аналітична доповідь*. Solidarity Fund PL в Україні. 2023. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf

8. Міжнародна організація з міграції. В Україні проживає 3,7 мільйона внутрішньо переміщених осіб. *ZMINA*. 2025. URL: https://zmina.info/news/v-ukrayini-narahuvaly-37-miljona-vnutrishno-peremishhenyh-osib-mom/

9. *Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: інформаційно-аналітична доповідь*. Центр Разумкова. 2024. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf

10. *Ринки праці та освітніх послуг в Україні в умовах воєнного стану* / за ред. С. В. Мельника. ДНУ «Інститут освітньої аналітики». 2024. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/monoraph_melnyk-2024-full.pdf

11. Київська міська державна адміністрація. Тимчасовий дім. У яких регіонах України найбільше внутрішніх переселенців. *NV*. 2025. URL: https://nv.ua/ukr/ukraine/events/vpo-v-ukrajini-skilki-pereselenciv-u-kiyevi-ta-v-regionah-ukrajini-stanom-na-2025-novini-ukrajini-50561277.html

12. Понад 600 компаній переїжджали декілька разів, проте не повернулись у свої регіони. *Opendatabot*. 2024. URL: https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023

13. *Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року*. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu

14. Кількість вакансій від Державної служби зайнятості за рік зросла вдвічі. *Економічна правда*. 2024. URL: https://old.dcz.gov.ua/publikaciya/kilkist-vakansiy-vid-derzhavnoyi-sluzhby-zaynyatosti-za-rik-zrosla-vdvichi-kogo-shukayut

15. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168

16. Relocation of companies in 2024: more than 11 thousand companies changed addresses. *UNN*. 2024. URL: https://unn.ua/en/news/relocation-of-companies-in-2024-more-than-11-thousand-companies-changed-their-registration-addresses

17. Lavreniuk V., Polishchuk Y., Kornyliuk A., Horbov V., Ivashchenko A. Government response on russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21, No. 4. P. 556–576. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.42

18. Krahmalova N. A. Integration of internally displaced persons in the society. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4 (125). С. 38–48. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12232

19. Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П. та ін. *Внутрішньо переміщені особи: від подолання перешкод до стратегії успіху*: монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2016. 448 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/monografiyi/2016/2016_mono_Novikova_Amosha_Antonyuk_2016.pdf

20. Новікова О. Ф., Антонюк В. П., Панькова О. В. та ін. *Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади: діагностика стану та механізми забезпечення*. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 244 с. URL: https://iie.org.ua/monografiyi-2018-r/integratsiya-vnutrishno-peremishhenih-osib-u-teritorialni-gromadi-diagnostika-stanu-ta-mehanizmi-zabezpechennya-2018-r

21. Внутрішньо переміщені особи: статистика 2025 року. *Слово про слово*. 2025. URL: https://slovoproslovo.info/vnutrishno-peremishcheni-osoby-ukrayina-2025-statistika

22. Скільки ВПО в Україні. *Skilky-skilky.info*. 2025. URL: https://skilky-skilky.info/v-ukraini-nalichuietsia-4-6-mln-vnutrishno-peremishchenykh-osib

23. Київ і ВПО: офіційні дані. *РБК-Україна*. 2025. URL: https://www.rbc.ua

24. Працевлаштування ВПО: статистика за 2025 рік. *AgroReview*. 2025. URL: https://agroreview.com/content/agropolitics/praczevlashtuvannya-vpo-2025-roczi-statystyka/

25. World Bank. *Monitoring Living Conditions in Ukraine. Update Fall 2025*. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/

bf81d702093c4e7ce911cb00603d3fb9-0080012025/original/Listen-to-Ukraine-Update-2025.pdf

26. Roshchyk I., Mishchuk H., Bilan Y., Krol V. Social integration of internally displaced persons in Ukraine: Problems and challenges for governing local communities. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, No. 1. P. 728–740. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.57

27. Employment as a criterion for the integration of internally displaced persons in the labour market. *Social and Economic Management*. 2024. Vol. 8, No. 2. URL: https://science.lpnu.ua/semi/all-volumes-and-issues/volume-8-number-2-2024/employment-criterion-integration-internally

28. Путінцев А. В., Пащенко Ю. Є. Адаптація внутрішньо переміщених осіб в регіонах України: сутність, поняття, підходи. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 2. С. 88–98. URL: https://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/xtQNxOpxpLu5m2UOqLcS.pdf

29. *Інформаційна довідка щодо інтеграції внутрішньо переміщених осіб*. Інститут законодавства Верховної Ради України. 2023. URL: https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33607.pdf

30. *ILO. Employment needs assessment and employability of internally displaced persons in Ukraine*. Budapest, 2016. URL: https://www.ilo.org/publications/employment-needs-assessment-and-employability-internally-displaced-persons

31. Гуляєва Л. Вплив війни на зайнятість жінок-внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 120–128. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2486

32. Пріб Г. А., Бегеза Л. Є. Психосоціальний супровід відновлення внутрішньо переміщених осіб. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2024. Т. 35, № 2. С. 239–258. URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/2_2024/13.pdf

33. Поліщук В., Олексюк Н., Бачинська О. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади: локальні практики та управлінські інновації. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 1. С.

45–56. URL: https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/71

34. Мельничук Д. П. *Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення*: монографія. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 568 с. URL: https://idss.org.ua/monografii/2015_Melnichuk.pdf

35. Залознова Ю. С., Азьмук Н. А. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59

36. Антонюк В. Втрати людського капіталу внаслідок війни як загроза повоєнній модернізації економіки України. *Економіка України*. 2022. Т. 65, № 8 (729). С. 20–33. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.020

37. Ларіна Т. Ф. Розвиток людського капіталу в Україні в умовах воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 1. С. 380–384. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-65

38. Новікова О. Ф., Залознова Ю. С., Азьмук Н. А. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21, № 4 (83). С. 407–427. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/3eeb039d-9faf-42dc-b105-c14baa6713e8/download

39. *Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки*: монографія. Київ: ІЕП НАН України, 2022. 385 с. URL: https://iie.org.ua/monografiyi/transformacija-socialno-trudovoi-sferi-v-umovah-cifrovizacii-ekonomiki/

40. Новак І. Проблеми соціальної вразливості внутрішньо переміщених осіб та вимушених мігрантів. *Народна творчість та етнологія*. 2022. № 4 (396). С. 25–35. DOI: 10.15407/nte2022.04.025

41. Лібанова Е. М., Позняк О. В., Цимбал О. І. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 2. С. 37–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2022_2_5

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ ІНКЛЮЗИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Цимбалюк І. О.
доктор економічних наук, професор
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна

2.1. Інклюзивність як критерій стійкості ринку праці

Після повномасштабного вторгнення питання стійкості ринку праці в Україні перестало бути суто макроекономічною категорією. Воно напряму пов'язане з тим, як саме розподіляються ризики та можливості між різними групами населення, хто зберігає доступ до зайнятості й доходу, а хто системно «випадає» з економіки. У цьому контексті інклюзивність перестає бути лише «соціальним ідеалом» і стає практичним критерієм оцінки стійкості ринку праці до шоків.

Сучасний український дискурс інклюзивного розвитку акцентує саме на здатності економіки забезпечувати участь максимально широкого кола акторів у створенні доданої вартості та розподілі благ. О. Павлов та С. Дідух тлумачать інклюзивний розвиток як системний процес переходу від відчуження до залучення, від ексклюзивності до включеності, від сегрегації до інтеграції, підкреслюючи як просторовий, так і соціальний вимір інклюзії [1]. Водночас В. Сіденко, аналізуючи глобальні тренди, акцентує, що інклюзивний розвиток – це відповідь на загострення нерівності та вимога поєднати зростання з розширенням можливостей для вразливих груп, зокрема через ринок праці [2].

У наукових дослідженнях інклюзивність набуває статусу стратегічного орієнтиру модернізації економіки, що передбачає одночасну структурну перебудову економіки, зміцнення інституцій та

розширення доступу до освіти, охорони здоров'я й якісної зайнятості як ключових каналів реалізації людського потенціалу [3]. Таким чином, вітчизняна наукова традиція поступово зміщує фокус із «перерозподілу доходів» до аналізу інституційних й ринкових механізмів включення різних груп населення у зайнятість.

Міжнародні організації додатково пов'язують інклюзивність із активною політикою зайнятості. Європейська комісія визначає «інклюзивні ринки праці» як такі, що створюють умови для доступу кожної особи, здатної працювати, до продуктивної та гідної зайнятості, поєднуючи активні програми, справедливі умови праці та достатній рівень соціального захисту [4]. Для України це означає, що питання інклюзивності ринку праці неможливо звести до окремих пільг чи квот; йдеться про системну архітектуру інститутів, що визначають, хто реалістично може отримати місце на ринку праці, а хто – ні.

Паралельно формується поняття «стійкості» ринку праці як здатності поглинати шоки і відновлюватися без тривалого зростання безробіття та втрати участі в робочій силі. У дослідженнях ОЕСР стійкість ринку праці пропонується вимірювати як обмеження кумулятивних відхилень безробіття від довгострокового рівня після кризи, тобто як здатність економіки уникати перетворення циклічних шоків у структурне безробіття [5]. У Global Labour Resilience Index 2025 підкреслюється, що здатність ринку праці до відновлення базується не лише на макроекономічній стабільності, а й на «інклюзивності можливостей» – доступі до освіти, перекваліфікації, формальних каналів зайнятості та соціального страхування [6].

Європейські аналітичні проєкти, зокрема WeLaR, прямо поєднують поняття інклюзивності та резильєнтності: стійкі ринки праці – це ті, де політика одночасно підтримує гнучкість адаптації до технологічних і демографічних зрушень та гарантує, що вразливі групи не несуть непропорційно високих витрат кризи [7]. Фактично, інклюзивність постає не як «додаток» до стійкості, а як її внутрішній критерій: чим ширше охоплення різних груп, чим менші бар'єри входу та повернення на ринок праці, тим вища здатність системи

відновлюватися після шоків без довготривалої втрати людського капіталу.

Українські дослідження ринку праці поступово інтегрують цей підхід. У праці про детермінанти інклюзивного ринку праці Хомюк Н., Шматковська Т., Дзямулич М. вказують, що економічні, правові, соціокультурні, освітні та організаційні чинники діють не ізольовано, а формують єдину систему, від якої залежить здатність ринку праці «поглинати» стреси без маргіналізації вразливих груп [8]. Автори підкреслюють, що поєднання низького безробіття, доступу до освіти, антидискримінаційних норм і реального соціального діалогу створює «функціонально адаптивне середовище», де підприємства та інституції здатні швидко реагувати на зміни попиту на працю без «викидання» людей за межі формальної зайнятості.

Ринок праці традиційно розглядається як центральний механізм розподілу ресурсів у суспільстві, але сучасні теоретичні підходи все частіше підкреслюють, що ефективність ринку праці не тотожна його інклюзивності – здатності забезпечити рівний доступ до зайнятості, захищених умов праці та соціальних вигод для широкого кола соціальних груп. Поняття соціально-трудової інклюзії набуває особливої ваги в умовах глибоких трансформацій, пов’язаних із демографічними змінами, нерівністю в оплаті праці, зростанням неформальної зайнятості, гендерними й віковими розривами, що стають джерелом дискримінації і маргіналізації окремих груп [11]. У ширшому концептуальному полі інклюзивність ринку праці трактується як інтегральний показник соціальної справедливості та економічної стабільності, який включає не лише рівень зайнятості, а й рівність шансів, доступ до формальної роботи, сприйняття та адаптацію вразливих груп, а також здатність суспільних інститутів забезпечувати захист і підтримку у разі ризиків [12]. В українському дискурсі інклюзивність ринку праці також відображається у здатності системи зайнятості інтегрувати людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих груп у продуктивну зайнятість, що не лише підвищує соціальну згуртованість, а й зміцнює економічну спроможність держави загалом [13].

Показовими у цьому сенсі є дослідження цифрових секторів, насамперед ІТ-галузі. ІТ-сфера на сьогодні виступає як «випробувальний полігон» інклюзивного ринку праці: гнучкі формати зайнятості, дистанційна робота, високий попит на компетенції дозволяють залучати ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю та мешканців малих громад до високопродуктивної економічної діяльності навіть в умовах війни [9]. Там, де інституційно забезпечено доступ до цифрової освіти, інфраструктури й формальних трудових відносин, ІТ-сектор зберігає зайнятість і податкові надходження навіть за умов релокації бізнесу й падіння внутрішнього попиту, виконуючи стабілізуючу функцію для регіонів.

Водночас емпіричні дослідження регіонального розвитку наголошують на тому, що без інклюзивної логіки політики зайнятості сама по собі економічна активність не гарантує ані стійкості, ані просторової збалансованості. Детермінантами стійкості є якість і мобільність людського капіталу, продуктивність ресурсів, просторові механізми вирівнювання можливостей та інституційна спроможність регіонального управління [10]. Умовно «динамічний», але вузький ринок праці, що спирається на обмежене коло галузей і груп працівників, виявляється вразливим до будь-якого шоку – від руйнування інфраструктури до міграційної хвилі.

Інклюзивність потрібно розглядати не як опцію соціальної політики, а як системний критерій оцінки стійкості ринку праці, що стає особливо важливим у періоди демографічних, фіскальних і структурних змін, як-от в Україні в умовах війни.

Отже, інклюзивний ринок праці можна розглядати як критерій стійкості, оскільки він:

- *зменшує структурну вразливість* – за рахунок диверсифікації зайнятості та включення груп, які зазвичай перебувають на периферії (люди з інвалідністю, ВПО, молодь, особи старшого віку);
- *підвищує адаптивність* – через інвестиції в освіту, перекваліфікацію, цифрові навички та розвиток активних

програм на ринку праці, що дозволяють швидко перерозподіляти робочу силу між секторами;

- *зміцнює довіру до інститутів* – завдяки прозорим правилам, відсутності дискримінації, доступу до соціального захисту й механізмам участі працівників і профспілок у прийнятті рішень;
- *обмежує «рубці» від криз* – знижує ризик перетворення тимчасового безробіття на тривалу деактивацію, трудову міграцію та втрату людського капіталу.

У вузькому, індикаторному сенсі інклюзивність може бути операціоналізована через систему показників, що одночасно відображають рівень участі різних груп у зайнятості, якість робочих місць і доступ до інструментів адаптації. На цьому базуються сучасні індекси інклюзивності й резильєнтності ринку праці, які поєднують традиційні макропоказники (рівень зайнятості, безробіття, неформальна зайнятість) із параметрами доступу до освіти, соціального страхування, цифрової інфраструктури та антидискримінаційних стандартів [6; 7].

Узагальнюючи наведені орієнтири, можна стверджувати, що інклюзивність має розглядатися не як окрема складова політики ринку праці, а як її інтегративна система, що визначає зміст інституційних рішень, характер інструментів державного втручання та пріоритети регіонального розвитку. Саме вона задає логіку переходу від реактивного, кризового управління до проактивної моделі, яка спрямована на довгострокове відтворення людського капіталу й підвищення адаптивності економіки. У цьому сенсі інклюзивність виконує функцію своєрідного «мосту» між оцінкою стану ринку праці та аналітичною побудовою моделей його стійкості. З позицій політики це означає, що:

- *інклюзивність має бути закладена як ціль і критерій успішності політики ринку праці*, нарівні з рівнем зайнятості та продуктивності. Показники участі жінок, молоді, людей з інвалідністю, ВПО, ветеранів у формальній зайнятості, їхніх доходів і доступу до перекваліфікації мають стати обов’язковими елементами системи моніторингу;

- *активні програми сприяння зайнятості, перекваліфікації та цифрового навчання* слід розглядати не як «соціальні витрати», а як інвестиції у стійкість ринку праці, що знижують довгострокову вартість криз;
- *інституційні реформи (служба зайнятості, система соціального страхування, регіональне управління)* мають оцінюватися через їх внесок у інклюзивність: наскільки вони спрощують вхід на ринок праці для вразливих груп, зменшують дискримінаційні бар'єри, забезпечують прозорість і доступність послуг;
- *регіональна політика зайнятості* повинна враховувати, що стійкість формується через багатоканальну участь мешканців у місцевій економіці – розвиток МСП, соціального підприємництва, цифрової та проєктної зайнятості, а не лише через великі індустріальні чи бюджетні роботодавці.

Таким чином, для України в умовах війни й післявоєнного відновлення інклюзивність ринку праці є не другорядною «соціальною опцією», а базовим критерієм стійкості: без розширення участі вразливих груп, диверсифікації форматів зайнятості та створення адаптивних інститутів політика зайнятості неминуче відтворюватиме старі структурні розриви замість того, щоб долати їх. Таке бачення відкриває можливість перейти до розроблення інструментальної та методологічної бази вимірювання інклюзивності, що є предметом наступного підрозділу та дозволяє формувати доказову політику, спроможну підтримувати і стійкість, і справедливість ринку праці в умовах воєнної та післявоєнної трансформації.

2.2. Методика інтегральної оцінки інклюзивності

Концептуальне розуміння інклюзивності як критерію стійкості ринку праці до її практичного вимірювання не обмежується лише традиційними показниками зайнятості чи безробіття, адже інклюзивність – багатовимірна категорія, що поєднує доступність можливостей, рівність умов, якість робочих місць, здатність ринку праці інтегрувати вразливі групи та забезпечувати соціальну

мобільність. Тому вона потребує комплексного, інтегрованого індикаторного підходу.

У світовій та українській дослідницькій практиці поступово утвердилося розуміння того, що оцінка інклюзивності має ґрунтуватися на системі субіндексів, які відображають різні аспекти функціонування ринку праці, що дозволяє не лише фіксувати загальний рівень інклюзивності, а й виявляти приховані дисбаланси, просторові нерівності та структурні бар'єри, які не видно через агреговані макропоказники. Саме інтегральна оцінка дає змогу перетворити інклюзивність із декларативної цінності на вимірювану й керовану характеристику ринку праці – основу для формування доказової політики.

У межах Білої книги пропонується методичний підхід, який спирається на європейські та українські напрацювання, зокрема дослідження інклюзивного розвитку регіонів, індексів соціально-економічної стійкості та моделей оцінки участі вразливих груп у ринку праці, що забезпечує порівнянність між регіонами та формує аналітичну основу для прийняття рішень на національному й місцевому рівнях.

Оцінка інклюзивності ринку праці як багатовимірного явища передбачає не лише опис окремих показників (наприклад, рівня зайнятості чи безробіття), а комплексну кількісну і якісну метрологію, що дає змогу виміряти ступінь участі різних соціальних груп у ринковій активності, рівень їх доступу до опцій працевлаштування і можливостей адаптації. Така методика мусить поєднувати економічні, соціальні та інституційні аспекти, узгоджуючи їх у єдину систему індикаторів.

Інтегральна оцінка інклюзивності базується на концептуальних підходах інклюзивного розвитку та інклюзивного зростання, що були впроваджені міжнародними організаціями. OECD, розглядає інклюзивність як здатність економічного зростання створювати можливості для всіх та забезпечувати розподіл вигод рівномірно, при цьому приділяючи увагу як участі у виробничому процесі, так і доступу до основних можливостей [14].

На цій основі методика оцінки інклюзивності ринку праці поєднує кілька параметрів: рівень і якість зайнятості, рівність можливостей доступу до ринку праці, соціальний захист, нерівність доходів і трансформація навичок. У рамках Європейської комісії інклюзивність визначається як здатність включати вразливі та дискриміновані групи у продуктивну зайнятість, що розширює їхню участь у соціально-економічному житті [4].

Першим кроком у побудові інтегральної методики є логічна декомпозиція поняття інклюзивності на вимірні блоки:

1. Доступ до ринку праці – кількісні показники участі у праці (частка зайнятих у працездатному віці, гендерні, вікові та інші розриви);
2. Якість зайнятості – показники частки формальної та гідної зайнятості, рівень оплати праці, наявність соціальних гарантій;
3. Можливості адаптації та навчання – охоплення програмами перепідготовки й підвищення кваліфікації;
4. Рівність шансів – показники дискримінації, нерівності в доступі для ВПО, людей з інвалідністю, ветеранів, жінок;
5. Соціальний захист і безпека праці – охоплення механізмами страхування, захистом від бідності та ризиками втрати доходу.

Окреслені виміри можуть реалізовуватися через інтегральні показники, що агрегують кілька окремих індикаторів у єдину оцінку. Наприклад, інший міжнародний підхід – розроблений OECD Inclusive Growth Framework [14] – містить набір індикаторів, які охоплюють не лише рівень зайнятості, а й розподіл дохідних вигод та доступ до можливостей, що уможливлює аналіз «де факто» інклюзивності економічних результатів.

Важливо, що інтегральна оцінка не може базуватися лише на макроекономічних показниках, таких як рівень безробіття чи ВВП на душу населення. За методологією OECD і подібними підходами, вона потребує дисагрегованих даних, що враховують розбивку за статтю, віком, регіоном, статусом ВПО тощо. Включення таких характеристик дозволяє виявляти структурні нерівності та оцінювати, якою мірою конкретні групи мають доступ до гідної зайнятості.

Ще однією основою для оцінювання є *структурна якість ринку праці*, яка в міжнародних оцінках включає вимірювання не лише рівня зайнятості, а й «стійкості» умов праці: ризику безробіття, вразливості доходів, розподілу за секторами економіки та ролі інституцій у захисті працівників. OECD у своїх звітах підкреслює, що оцінка якості праці має враховувати захист від ризику безробіття та ризику низької оплати праці, що дозволяє інтегрувати в аналіз аспекти гідної праці – важливого елементу інклюзивності.

В українській практиці методики інтегральної оцінки інклюзивності ринку праці формуються на базі адаптації міжнародних стандартів до національних даних і специфіки соціально-економічних викликів. Так, у вітчизняних публікаціях виокремлено сукупність детермінант розвитку інклюзивного ринку праці, серед яких – рівень розвитку економіки, доступність фінансових і освітніх ресурсів, правове регулювання і соціокультурний контекст, які формують фундамент для інтегрованої оцінки інклюзивності ринку праці [8].

Обов'язковою складовою методики оцінки інклюзивності ринку праці є *аналіз передумов його формування та розвитку*, оскільки рівень доступності зайнятості, рівність можливостей та здатність різних груп населення брати участь у економічній діяльності визначаються не лише параметрами самого ринку праці, а й ширшим соціально-економічним та інституційним середовищем. Передумови інклюзивності формуються під впливом демографічних змін, поведінки бізнесу, фіскальної спроможності регіонів, інвестицій у людський капітал та безпекових умов. Тому комплексна діагностика інклюзивності потребує аналізу низки структурних блоків, які дозволяють побачити взаємозв'язки між соціально-економічними процесами та можливостями населення щодо участі у ринку праці.

Діагностика інклюзивності ринку праці потребує опори на той набір індикаторів, що найбільшою мірою відображають структурні обмеження та можливості для рівної участі населення у зайнятості. Враховуючи сучасну ситуацію в Україні, доступність офіційних даних у воєнний період та аналітичну значущість показників, що містяться у

статистичних матеріалах, доцільно виділити п’ять блоків, які формують основу оцінки передумов інклюзивності.

1. Демографія та ринок праці. Демографічні тенденції визначають масштаби й структуру пропозиції робочої сили, а отже – потенційну здатність ринку праці бути інклюзивним. Зміни чисельності населення за регіонами, міграційні потоки, концентрація ВПО та дисбаланс між кількістю населення і числом зайнятих створюють різні стартові умови для доступу різних груп до ринку праці. Дані динаміки населення у 2010–2024 роках та порівняльні зміни у зайнятості у 2021–2024 роках дозволяють оцінити глибину демографічних шоків і їх вплив на регіональні можливості зайнятості. У наукових дослідженнях наголошується, що демографічна структура прямо пов’язана з рівнем участі у праці, мобільністю та здатністю регіонів відновлювати трудові ресурси.

2. Соціальний захист і фіскальна спроможність. Інклюзивність ринку праці неможлива без здатності держави та місцевих громад забезпечувати базові умови для соціальної підтримки, мінімізації ризиків бідності та створення інфраструктури людського розвитку. Динаміка видатків на соціальний захист у 2018–2024 роках демонструє як зростання соціальної вразливості, так і фіскальний тиск, що обмежує можливості регіонів інвестувати у активні програми зайнятості. У дослідженнях підкреслюється, що соціальні видатки є «амортизатором» ринку праці, але за надмірного збільшення вони можуть витісняти витрати на розвиток, що негативно впливає на інклюзивність.

3. Поведінка бізнесу щодо праці. Інклюзивний ринок праці передбачає не лише доступність робочих місць, а й якість умов праці. Динаміка витрат підприємств на персонал у 2024 році порівняно з 2021 роком є індикатором того, наскільки бізнес готовий утримувати робочу силу, підвищувати зарплати або зменшувати інвестиції в людські ресурси. Збільшення витрат може сигналізувати про адаптивність компаній до воєнних умов і підтримку зайнятості, тоді як скорочення – про зростання ризиків неформальності, низьких зарплат і вразливості працівників. Науковці підкреслюють, що інвестиції

бізнесу в людський капітал є одним із ключових маркерів стійкості ринку праці та здатності до відновлення.

4. Людський капітал: освіта та охорона здоров'я. Інклюзивність неможлива без доступу населення до якісної освіти та медичних послуг. Видатки місцевих бюджетів на освіту та охорону здоров'я у 2018–2024 роках відображають здатність регіонів підтримувати відтворення та продуктивність людського капіталу. Недофінансовані системи освіти знижують можливості перекваліфікації та адаптації працівників, тоді як недостатнє фінансування медицини призводить до втрат здоров'я та продуктивності. У дослідженнях підтверджується, що інвестиції в людський капітал є базовою складовою інклюзивного економічного розвитку [15].

5. Безпека як умова інклюзивної зайнятості. Наявність робочих місць або інфраструктури людського капіталу не гарантує інклюзивності за умов відсутності фізичної безпеки. Видатки на громадський порядок і безпеку у 2018–2024 роках відображають різний рівень ризиків у регіонах. Висока небезпека обмежує мобільність населення, знижує інвестиційну активність бізнесу і робить частину робочих місць недоступними. Дослідження показують, що безпека є ключовим детермінантом участі у ринку праці, і її погіршення призводить до зростання соціальної вразливості та тінізації зайнятості.

На практиці *методика інтегральної оцінки інклюзивності ринку праці побудована за етапами*:

1. Визначення базових показників – набір індикаторів, що відображають ключові виміри інклюзивності (зайнятість, рівень доходів, доступ до освіти, соціального захисту).
2. Збір і верифікація даних – використання національних статистичних джерел, даних служб зайнятості, мікроданих опитувань.
3. Нормалізація індикаторів – приведення різнорідних показників до спільної шкали для побудови агрегованих індексів.

4. Агрегація і зважування – комбінування індикаторів у агреговані показники з урахуванням їх значущості через вагові коефіцієнти (експертні чи статистично розраховані).
5. Розрахунок інтегрального показника, інтерпретація та порівняння – аналіз інтегральних індексів за регіонами, групами населення, часом, що дозволяє судити про зміни рівня інклюзивності та ефективність політик.

Методика інтегральної оцінки інклюзивності ринку праці виступає інструментом *доказової політики*, що дозволяє описувати поточний стан та оцінювати динаміку, порівнювати регіони, визначати пріоритети для інституційних реформ та вимірювати вплив політик на стійкість і справедливість ринку праці.

Запропонована методика оцінки інклюзивності ринку праці в Україні базується на системному аналізі трьох основних складових: доступу до ринку праці, якості економічної участі та соціальних наслідків виключення з ринку праці. Вона включає оцінку показників, що відображають масштаби залучення населення до зайнятості, економічні умови участі у трудовій діяльності, а також соціальні ризики, пов’язані з втратою роботи, бідністю та соціальною вразливістю. Водночас методика враховує структурні та інституційні складові, що безпосередньо впливають на здатність ринку праці виконувати інтегруючу та стабілізуючу функції в умовах економічних шоків, демографічних зрушень і воєнних викликів.

Оцінка базується на аналізі системи кількісних соціально-економічних показників, які характеризують рівень і динаміку безробіття, зайнятості, оплати праці, бідності та охоплення населення механізмами соціальної підтримки (табл. 2.1). Для забезпечення порівнянності даних у часовому розрізі всі показники підлягають нормалізації, після чого агрегуються у відповідні субіндекси та інтегральний показник інклюзивності ринку праці.

Таблиця 2.1

Показники розвитку інклюзивного ринку праці в Україні

№	Показник	Опис	Тип показника
1	**2**	**3**	**4**
1	Рівень безробіття (%)	Характеризує масштаб виключення населення з ринку праці та обмеження доступу до економічної участі. Високий рівень безробіття свідчить про зниження інклюзивності ринку праці та звуження можливостей реалізації трудового потенціалу населення.	Дестимулятор – зростання безробіття означає погіршення доступу до праці та посилення соціального виключення.
2	Кількість зареєстрованих безробітних (тис. осіб)	Відображає масштаби формалізованого безробіття та навантаження на інститути ринку праці і систему соціального захисту. Дає змогу оцінити глибину розриву між попитом і пропозицією праці в інклюзивному вимірі.	Дестимулятор – зростання кількості зареєстрованих безробітних свідчить про звуження можливостей включення населення в зайнятість.
3	Чисельність зайнятих (тис. осіб)	Характеризує реальний рівень залучення населення до економічної діяльності та є базовим індикатором інклюзивності ринку праці. Вищі значення відображають ширшу участь населення у створенні доданої вартості.	Стимулятор – зростання зайнятості означає розширення інклюзивного доступу до праці.
4	Рівень середньомісячної заробітної плати (дол.)	Відображає економічну якість участі у ринку праці та здатність зайнятості забезпечувати гідний рівень життя. Є ключовим індикатором того, чи знижує зайнятість ризики бідності та соціального виключення.	Стимулятор – зростання заробітної плати підвищує інклюзивний потенціал ринку праці через зростання добробуту.
5	Темп приросту заробітної плати (%)	Характеризує динамічну складову якості економічної участі та адаптивність доходів населення до економічних змін. Відображає спроможність ринку праці підтримувати доходи в умовах криз і трансформацій.	Стимулятор – позитивна динаміка доходів підсилює інклюзивність (від'ємні значення мають дестимулюючий ефект).

Завершення таблиці 2.1

1	2	3	4
6	Частка населення за межею бідності (%)	Відображає соціальні наслідки виключення з ринку праці та недостатньої якості зайнятості. Є інтегральним показником обмеження економічної участі та накопичення соціальних ризиків.	Дестимулятор – зростання бідності означає зниження інклюзивності ринку праці.
7	Частка бідних, які охоплені державною соціальною підтримкою (%)	Характеризує компенсаторну спроможність соціальної політики пом'якшувати наслідки виключення з ринку праці. Відображає інституційну здатність підтримувати інклюзивність у кризових умовах.	Стимулятор – більше охоплення соціальною підтримкою зменшує ризики соціального виключення.

**Систематизовано автором.*

У процесі нормалізації та розрахунку інтегрального показника інклюзивного ринку праці важливо враховувати, які з показників є стимуляторами, а які – дестимуляторами. Стимулятори – це показники, зростання яких позитивно впливає на соціально-економічний розвиток та розширює інклюзивність ринку праці за рахунок підвищення рівня зайнятості, доходів населення та якості економічної участі. Дестимулятори – це показники, що мають негативний вплив, оскільки їх зростання свідчить про погіршення доступу до праці, посилення соціального виключення, зростання безробіття або бідності та, відповідно, про звуження інклюзивного потенціалу ринку праці.

Методика інтегральної оцінки інклюзивності ринку праці ґрунтується на агрегуванні показників трьох взаємопов'язаних складових – *доступу до ринку праці, якості економічної участі та соціальних наслідків виключення з ринку праці*, які у сукупності відображають спроможність ринку праці забезпечувати широку, рівну та економічно змістовну участь населення в умовах структурних трансформацій і кризових викликів. Поєднання таких показників дає

змогу оцінити поточний стан зайнятості, а також ефективність інституційних механізмів ринку праці й соціальної політики у пом'якшенні соціально-економічних ризиків.

Усі відібрані показники підлягають *нормалізації*, що забезпечує їх порівнянність у часовому вимірі, оскільки вони мають різні одиниці виміру, масштаби та діапазони коливань. Для цього застосовується метод лінійної нормалізації, який враховує економічний зміст кожного індикатора та його вплив на інклюзивність ринку праці.

Для *стимулюючих показників* (індикаторів, зростання яких свідчить про розширення доступу до праці, підвищення якості економічної участі або зменшення соціального виключення) нормоване значення визначається за формулою:

$$X_{i,j}^{*} = \frac{X_{i,j} - X_j^{min}}{X_j^{max} - X_j^{min}} \quad (2.1)$$

де:

$X_{i,j}^{*}$ – нормоване значення показника j для року i;

$X_{i,j}$ – фактичне значення показника;

X_j^{max} та X_j^{min} – відповідно максимальне та мінімальне значення показника в аналізованому періоді.

Для *дестимулюючих показників* (індикаторів, зростання яких свідчить про погіршення інклюзивності ринку праці, зокрема через зростання безробіття, бідності або соціального виключення), нормоване значення розраховується за формулою, що забезпечує зворотну залежність між фактичним рівнем показника та його внеском в інтегральний індекс. У цьому випадку вищі фактичні значення дестимулятора трансформуються у нижчі нормовані значення, що відображає їх негативний вплив на доступ до праці, якість економічної участі та соціальну стійкість ринку праці:

$$X_{i,j}^{*} = \frac{X_j^{max} - X_{i,j}}{X_j^{max} - X_j^{min}} \quad (2.2)$$

Нормування всіх показників приводить їх до єдиної шкали від 0 до 1, де значення 0 відповідає найгіршому зафіксованому стану з позицій інклюзивності, а значення 1 – найкращому. Така процедура забезпечує

коректну порівнянність показників у часовому розрізі, інтегруючи різноспрямовані соціально-економічні індикатори в єдину аналітичну систему.

На заключному етапі здійснюється розрахунок інтегрального індексу інклюзивного ринку праці, що визначається як середнє арифметичне нормованих значень відповідних показників:

$$I_k = \frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n} X_{i,j}^{*} \quad (2.3)$$

де:

I_k – інтегральний індекс розвитку інклюзивного ринку праці;

n – кількість нормованих показників.

Запропонована методика інтегральної оцінки інклюзивності ринку праці комплексно поєднує кількісні та соціальні виміри зайнятості, доходів і соціальної вразливості в єдину аналітичну рамку. Її перевагою є системність, порівнянність у часі та чутливість до структурних зрушень, що особливо важливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Використання нормалізованих показників і рівновагового агрегування забезпечує об’єктивність результатів і мінімізує вплив статистичних перекосів, пов’язаних з неповнотою даних. Таким чином, методика створює надійну доказову основу для оцінювання стану інклюзивного ринку праці, виявлення критичних зон виключення та формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері політики зайнятості й соціального захисту.

2.3. Передумови розвитку інклюзивного ринку праці в Україні з урахуванням демографічних, фіскальних та структурних змін у регіонах

Оцінювання інклюзивності ринку праці потребує розуміння ширшої системи соціально-економічних умов, у межах яких цей ринок функціонує, адже рівність доступу до зайнятості формується не лише внутрішньою динамікою попиту й пропозиції праці, а й загальними структурними характеристиками розвитку територій. Саме тому аналіз

передумов інклюзивності здійснюється за п'ятьма ключовими блоками:

1) демографією та ринком праці;
2) соціальним захистом і фіскальною спроможністю;
3) поведінкою бізнесу щодо інвестицій у персонал;
4) станом людського капіталу (освіта й охорона здоров'я);
5) безпековими умовами.

Кожен з них визначає фундаментальні можливості населення брати участь у економічній активності, впливає на доступність робочих місць, якість праці, стійкість домогосподарств та інституційну спроможність регіонів забезпечувати рівні можливості для всіх груп населення.

1. Демографічні зрушення та обмеження доступності трудових ресурсів. Український ринок праці функціонує в середовищі глибокої демографічної деформації, масштаби якої добре ілюструє динаміка чисельності населення по регіонах у 2010–2024 роках (рис. 2.1).

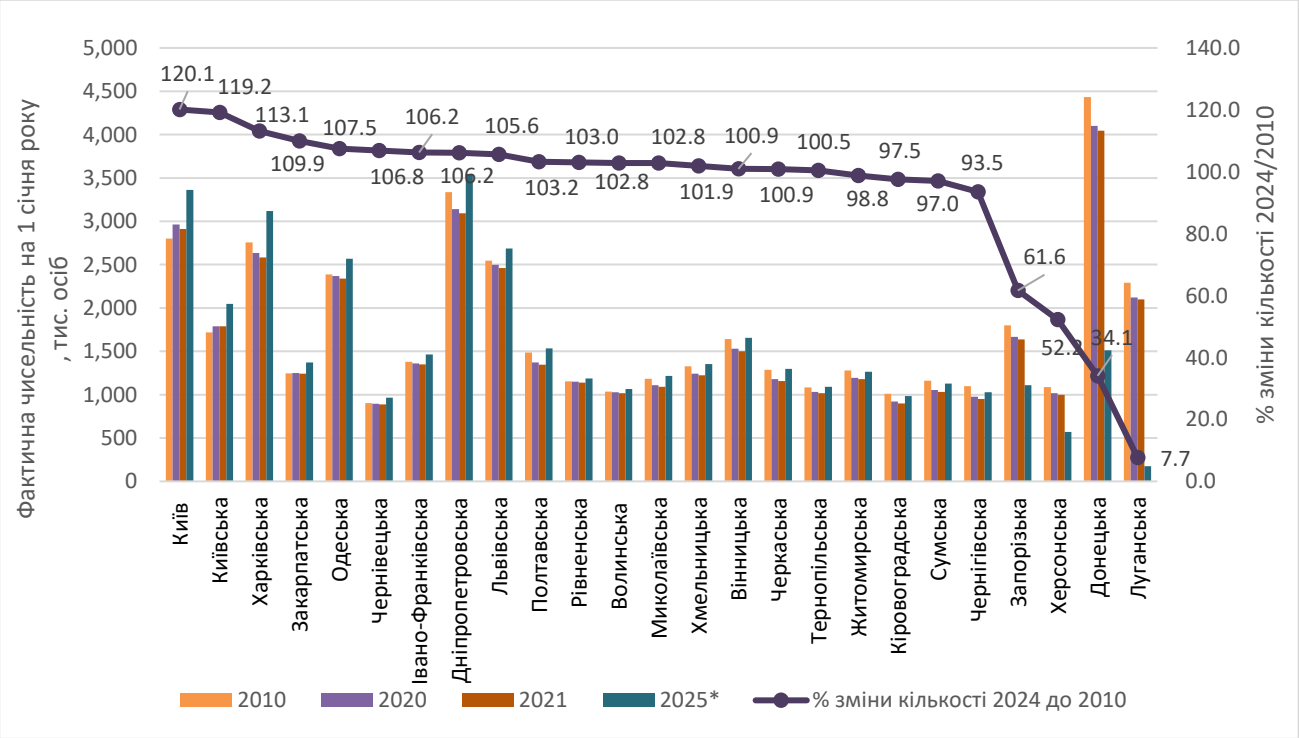

Рис. 2.1. Динаміка кількості населення по регіонах України у 2010-2024 роках.

**Побудовано за даними [16].*

Рисунок 2.1 демонструє не просто сталу тенденцію до скорочення населення, а нерівномірний, просторово диференційований характер

цього процесу. У той час як більшість західних і центральних областей втратили у середньому 5–15% від населення 2010 року, східні регіони зазнали катастрофічних втрат: Донецька область – до 34,1% від вихідної чисельності, Херсонська – близько 52%, а Луганська – лише 7,7%. Іншими словами, у низці територій відбулося фактичне зникнення демографічної бази, на якій може відтворюватися місцевий ринок праці. Причини таких диспропорцій очевидні: повномасштабні бойові дії, окупація, руйнування інфраструктури, вимушена евакуація населення та тривала загроза безпеці.

Демографічний вимір інклюзивності виявляється не лише у кількості втраченої робочої сили, а й у тому, як ці зміни корелюють зі змінами зайнятості. Порівняння даних зайнятості 2021 і 2024 років чітко показує, що у більшості областей скорочення чисельності зайнятих відбувалося значно швидше, ніж депопуляція, що суттєво змінює інтерпретацію демографічних втрат: ринок праці деградує не лише через зменшення населення, а передусім через структурні руйнування економічної активності.

Найяскравішим прикладом є Луганська область, де кількість зайнятих скоротилася з 69 тис. у 2021 році до лише 2 тис. у 2024 році – зменшення на 97,1%. Водночас населення області зменшилося «лише» на 14,7%. Такий розрив свідчить не про втрату трудового ресурсу, а про колапс економічного середовища, в якому зайнятість була можлива. Схожі співвідношення спостерігаються у Донецькій області (–78,8% зайнятих при –17,9% населення) та Херсонській області (–77,5% зайнятих при –28,6% населення). Усі ці регіони демонструють структурні диспропорції ринку праці, коли можливість працевлаштування зникає навіть для тих, хто залишається жити на території (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Дисбаланс між демографічними змінами та зайнятістю як індикатор неінклюзивності ринку праці у регіонах України (2021–2024 рр.)

Назва області	Зайнятих осіб, 2021 р.	Зайнятих осіб, 2024 р.	Різниця, 2024-2021	Зміна к-сті зайнятих, у %	Зміна к-сті населення, у %	Розрив між зміною нас-ня і зайн.
Україна	4462149	3847118	-615031	-13,8	-12,4	-1,4
Вінницька	173380	192582	19202	11,1	-7,2	18,3
Волинська	114150	106267	-7883	-6,9	-7,3	0,4
Дніпропетровська	666366	524515	-141851	-21,3	-17,1	-4,2
Донецька	263951	55911	-208040	-78,8	-17,9	-60,9
Житомирська	136092	109766	-26326	-19,3	-8,1	-11,2
Закарпатська	92184	85593	-6591	-7,1	-9,9	2,8
Запорізька	264332	139336	-124996	-47,3	-14,7	-32,6
Ів. – Франківська	109923	97228	-12695	-11,5	-7,1	-4,4
Київська	338177	288288	-49889	-14,8	-1,1	-13,7
Кіровоградська	111277	95670	-15607	-14	-23,6	9,6
Луганська	69004	2014	-66990	-97,1	-14,7	-82,4
Львівська	356582	334264	-22318	-6,3	-8,1	1,8
м. Київ	1793371	1504195	-289176	-16,1	-14,1	-2
Миколаївська	131957	92260	-39697	-30,1	-12,3	-17,8
Одеська	304520	241826	-62694	-20,6	-21,8	1,2
Полтавська	210152	190898	-19254	-9,2	-10,5	1,3
Рівненська	103702	91974	-11728	-11,3	-8	-3,3
Сумська	122633	89985	-32648	-26,6	-8,1	-18,5
Тернопільська	93796	86246	-7550	-8	-8,1	0,1
Харківська	400025	264092	-135933	-34	-14,4	-19,6
Херсонська	90122	20284	-69838	-77,5	-28,6	-48,9
Хмельницька	126280	113209	-13071	-10,4	-9,2	-1,2
Черкаська	143593	129033	-14560	-10,1	-7,4	-2,7
Чернівецька	62873	53618	-9255	-14,7	-11,2	-3,5
Чернігівська	113218	90845	-22373	-19,8	-9,9	-9,9

**Сформовано за даними [16].*

Менш негативні, але все ж показові диспропорції спостерігаються у центральних областях. У Сумській області зайнятість скоротилася на 26,6% при падінні населення на 8,1%; у Миколаївській – на 30,1% при зменшенні населення на 12,3%. Тут працездатне населення ще присутнє, але ринок праці не здатен поглинути доступну робочу силу через пошкодження економічної інфраструктури, спад ділової активності та релокацію бізнесу. Тобто, навіть регіони, що не зазнали тотального руйнування, стикаються з поглибленням «невключеності» населення у ринок праці.

У західних регіонах, які стали основними центрами прийому внутрішньо переміщених осіб, співвідношення між зміною населення і зайнятості набуває іншого змісту. Тут демографічні втрати менші або тимчасово компенсовані міграційним припливом, але рівень зайнятості все одно знижується. Наприклад, в Івано-Франківській області зайнятість зменшилася на 11,5% при скороченні населення на 7,1%; у Рівненській – на 11,3% при 8% падінні населення. Ці області відчувають зовсім інший тиск: не руйнування економіки, а перенасичення ринку праці, конкуренцію між місцевими жителями і ВПО, зростання частки неповної та тимчасової зайнятості. Західні регіони демонструють інший тип неінклюзивності – коли робочих рук більше, ніж доступних робочих місць.

Унікальною є динаміка Вінницької області, де кількість зайнятих зросла на 11,1%, попри падіння чисельності населення на 7,2%. Це свідчить про зростання регіональної привабливості для бізнесу, ефективну релокацію підприємств та відновлення економічної активності навіть в умовах війни. Такі випадки важливі з точки зору політики: вони показують, що розвиток інклюзивного ринку праці можливий за умов цілеспрямованої регіональної підтримки, наявності виробничого потенціалу й локальної економічної стабільності.

Якщо розглядати Україну загалом, то зайнятість скоротилася на 13,8%, а населення – на 12,4%. На макрорівні це може здатися збалансованою динамікою, але регіональний аналіз показує, що за середніми показниками прихована глибока територіальна нерівність. Іншими словами, там, де людей стало менше, робочих місць зникло у

рази більше; а там, де людей стало більше, робочі місця не зросли пропорційно.

Причини такої динаміки багатофакторні: масштабні руйнування інфраструктури та підприємств, зміни логістичних ланцюгів, релокація виробництв, різні моделі мобільності населення, а також асиметрія безпекових ризиків. У підсумку формується ринок праці, де доступність робочих місць визначається не стільки демографією, скільки просторово нерівномірним розподілом можливостей для економічної діяльності.

Для розбудови інклюзивного ринку праці така ситуація має системні наслідки. Вона підсилює регіональні розриви, створює групи населення з обмеженим доступом до зайнятості та збільшує частку людей, які вимушено випадають із трудової активності. За таких умов політика зайнятості не може бути універсальною: вона потребує регіональної диференціації, розвитку інструментів професійної мобільності, програм перекваліфікації, а також цільових заходів зі стимулювання економічної активності у найбільш постраждалих територіях.

2. Соціальний захист і фіскальна спроможність регіонів. Динаміка видатків на соціальний захист по регіонах у 2018–2024 роках фіксує глибоку трансформацію соціального навантаження на місцеві бюджети під впливом війни, внутрішньої міграції та загального підвищення соціальних ризиків. У 2018 році загальний обсяг видатків становив 14,5 млрд грн, тоді як у 2021 році – вже 28,1 млрд грн, але найбільш різке зростання припадає на 2024 рік, коли сума видатків досягла 57,2 млрд грн, тобто збільшилася майже у чотири рази порівняно з довоєнним періодом. Таке зростання є прямим відображенням зростання потреб населення в умовах повномасштабної війни.

Найбільш суттєве зростання видатків спостерігається у регіонах, які прийняли значні потоки ВПО або стали логістичними та соціальними центрами підтримки. Так, у місті Києві видатки зросли із 8 719,7 млн грн у 2018 р. до 10 440 млн грн у 2024 р., перевищивши навіть довоєнні рівні. Значний приріст спостерігаємо також у

Київській області – з 7 068,3 млн грн у 2018 році до 4 132,9 млн грн у 2024 році (після зниження у 2021 р.), а також у Дніпропетровській області, де витрати підвищилися з 10 847,8 млн грн у 2018 р. до 5 282,1 млн грн у 2024 р., повернувшись до високих значень після падіння у 2021 році.

Західні регіони також демонструють суттєве збільшення соціальних видатків у 2024 році, що пояснюється концентрацією внутрішньо переміщених осіб. Наприклад, Львівська область зросла з 9 767,1 млн грн до 3 498,1 млн грн, Івано-Франківська – з 6 006,7 млн грн до 1 852 млн грн, Хмельницька – з 5 461,7 млн грн до 2 083,2 млн грн. Хоча ці значення нижчі за рівень 2018 року, вони суттєво переважають рівень 2021 року, що свідчить про посилення соціального навантаження після 2022 року (рис. 2.2).

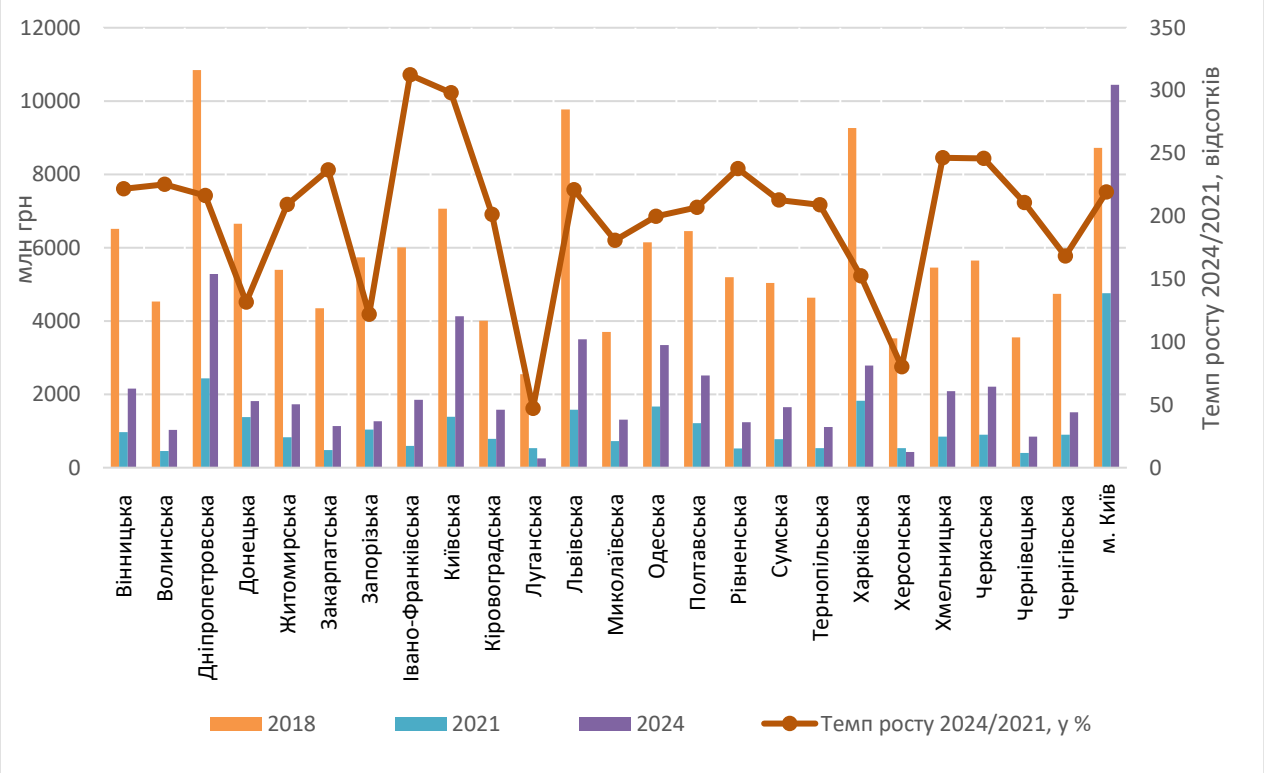

Рис. 2.2. Динаміка видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення населення по регіонах України у 2018, 2021, 2024 роках.

**Побудовано за даними [17].*

Протилежна тенденція спостерігається у регіонах активних бойових дій або окупації. У Луганській області видатки впали з 2 551,5

млн грн у 2018 р. до лише 250,7 млн грн у 2024 р. (зниження майже у 10 разів), у Херсонській області – з 3 525,6 млн грн до 427,5 млн грн, у Донецькій області – з 6 655,2 млн грн до 1 815,5 млн грн. Падіння таких масштабів є свідченням не зниження потреб, а колапсу можливостей: зниження доходів бюджетів, руйнування інституцій, втрата персоналу соціальних служб, зменшення адресної підтримки через масове переміщення населення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Видатки місцевих бюджетів на соціальний захист та соціальне забезпечення у розрізі регіонів за 2018-2024 роки, млн

Назва областей	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Всього	*145498*	*103158*	*23999*	*28068*	*29199*	*44879*	*57193*
Вінницька	6513,1	4075,7	789,4	973,4	1185,5	1781,5	2158,3
Волинська	4527,9	3247,5	409,5	457,3	587,1	817,8	1031,0
Дніпропетровська	10847,8	7479,6	2012,4	2438,6	2848,6	4421,7	5282,1
Донецька	6655,2	4663,8	1154,9	1378,8	921,5	1353,0	1815,5
Житомирська	5392,1	3712,3	694,3	825,5	892,0	1437,5	1727,3
Закарпатська	4347,4	3468,9	466,6	477,8	789,5	1061,9	1131,6
Запорізька	5733,0	3901,3	866,0	1037,8	920,6	1054,8	1264,9
Івано-Франківська	6006,7	4054,6	523,3	592,8	868,7	1388,3	1852,0
Київська	7068,3	5075,7	1239,5	1386,1	1441,6	2732,2	4132,9
Кіровоградська	4008,6	2755,3	604,8	782,6	1002,9	1325,9	1576,9
Луганська	2551,5	1755,5	408,7	532,0	134,3	154,6	250,7
Львівська	9767,1	6440,6	1377,9	1583,3	1897,6	2837,7	3498,1
Миколаївська	3700,0	2933,9	642,5	722,7	749,8	1169,6	1307,0
Одеська	6146,1	5740,7	1440,7	1671,7	1969,5	2560,4	3344,1
Полтавська	6450,0	3872,6	1078,8	1214,2	1626,0	2181,1	2515,4
Рівненська	5199,2	3907,8	481,0	522,8	704,8	973,3	1243,1
Сумська	5035,3	3002,6	656,3	773,3	1061,9	1529,2	1646,3
Тернопільська	4636,4	2876,0	479,9	532,1	691,7	918,5	1112,6
Харківська	9267,4	6461,6	1581,4	1824,1	1486,1	2104,1	2783,2
Херсонська	3525,6	2601,7	446,2	533,5	300,1	289,2	427,5
Хмельницька	5461,7	3645,7	732,3	845,0	1035,5	1600,6	2083,2
Черкаська	5647,0	3756,2	807,1	898,0	1193,8	1806,1	2209,9
Чернівецька	3550,8	2588,9	358,4	401,1	578,1	741,6	845,5
Чернігівська	4740,1	3008,2	779,3	900,1	956,8	1268,4	1514,4
м. Київ	8719,7	8131,2	3968,2	4763,3	3355,1	7370,5	10440,0

** Побудовано за даними [17].*

Можемо прослідкувати різноспрямовану динаміку: регіони, які стали центрами прийому населення, різко збільшують соціальні видатки, тоді як області, які зазнали руйнувань, втрачають можливість підтримувати населення на належному рівні, що посилює регіональні відмінності у доступності соціального захисту та безпосередньо впливає на рівень інклюзивності ринку праці.

Загальною тенденцією є те, що зростання видатків відбувається переважно у регіонах, які несуть головне соціальне навантаження війни – приймають ВПО, компенсують втрати доходів населення та забезпечують підтримку тим, хто тимчасово випав з ринку праці. Соціальні видатки стають основним індикатором регіональної вразливості та здатності підтримувати передумови інклюзивного ринку праці, оскільки демонструють, наскільки громади можуть фінансово реагувати на зростаючу кількість домогосподарств, які потребують соціального захисту.

Динаміка показників, свідчить про те, що соціальний захист став «фронтовою лінією» інклюзивності ринку праці. Він одночасно виконує роль стабілізаційного інструменту для вразливих груп населення та індикатора фіскальної стійкості регіонів. Здатність регіонів утримувати зростаюче соціальне навантаження поступово стає ключовим детермінантом можливості формувати інклюзивний ринок праці, адже саме через систему соціального захисту здійснюється підтримка тих груп, які потребують часу й ресурсів для повернення до економічної активності.

3. Поведінка бізнесу щодо праці: динаміка витрат на персонал. У 2021–2024 роках регіональні економіки України пережили різновекторні зміни у витратах бізнесу на персонал, які є одним із найчутливіших індикаторів стійкості зайнятості та якості робочих місць. Загальнонаціональний темп зростання становить 122%, що означає збільшення витрат порівняно з 2021 роком приблизно на одну п’яту. Проте за цим середнім значенням прихована значна регіональна диференціація.

Найвищі темпи приросту демонструють Львівська область (162,4%), Миколаївщина (136,9%), Тернопільщина (136,7%), Черкащина (134,0%), а також м. Київ (135,4%) та Київська область

(124,4%). У цих регіонах бізнес демонструє здатність до адаптації, відновлення виробництва й активного найму персоналу. Це може бути зумовлено релокацією підприємств зі східних і південних регіонів, переорієнтацією логістичних ланцюгів, зростанням сфери послуг та будівництва, а також збільшенням внутрішнього попиту за рахунок концентрації населення. Для інклюзивності ринку праці це означає появу можливостей для створення нових робочих місць, відновлення стабільних форм зайнятості та підвищення оплати праці.

Зовсім протилежну тенденцію демонструють регіони, які зазнали активних бойових дій або окупації. Луганська область показує приріст лише 4,9%, Херсонська – 27%, Донецька – 27,1%, а Запорізька – 76,6%. Ці показники відображають не лише про падіння економічної активності, а про фактичний розрив між потребами населення і здатністю бізнесу функціонувати. У таких умовах підприємства не можуть відновлювати виробництво, здійснювати капітальні вкладення, наймати працівників або підвищувати зарплати. Через це вразливі групи населення – внутрішньо переміщені особи, жінки, молодь – практично повністю позбавлені можливості включитися в ринок праці в межах цих територій (рис. 2.3).

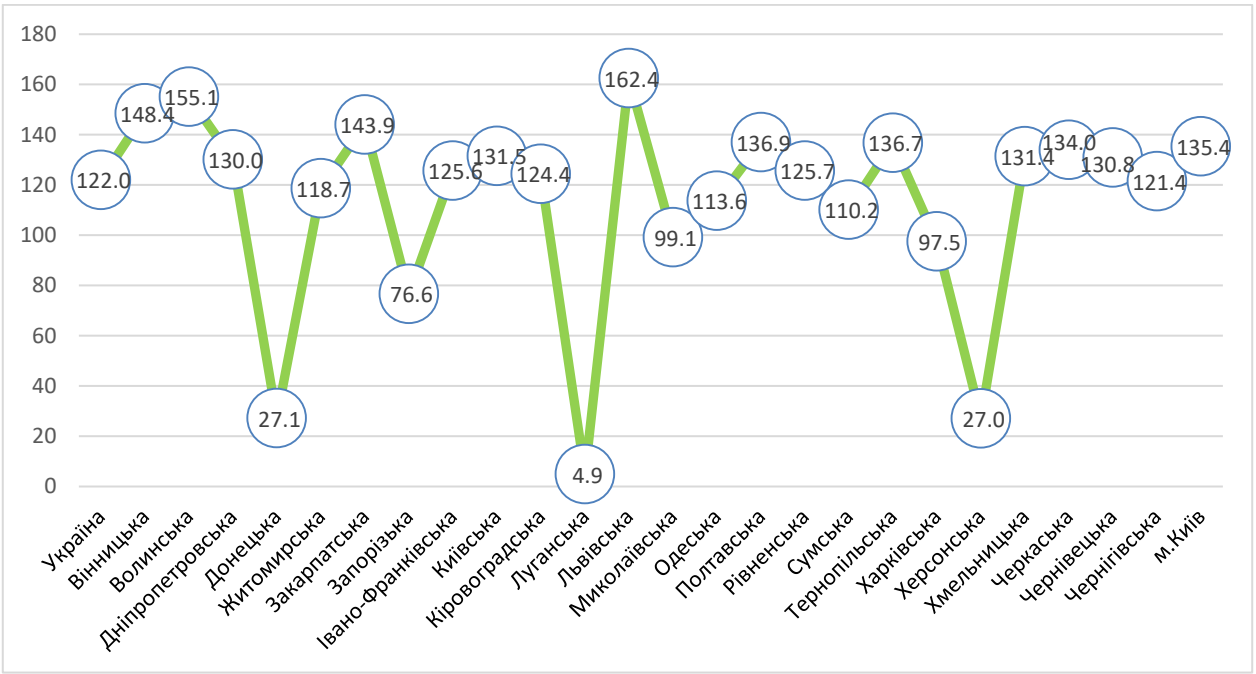

Рис. 2.3. Динаміка витрат підприємств на персонал у 2024 році, порівняно з 2021 роком, у %.

**Побудовано за даними Держстату [18].*

Цікавою є група областей із помірним зростанням – Вінницька (155,1%), Дніпропетровська (130%), Закарпатська (118,7%), Івано-Франківська (131,7%), Полтавська (125,7%), Рівненська (110,2%). Тут бізнес демонструє відновлення, проте це зростання не є вибуховим; воно швидше відображає обережну стабілізацію. З одного боку, підприємства повертаються до розширення витрат на оплату праці, проте з іншого – вони залишаються чутливими до безпекових ризиків, нестачі робочої сили та фінансової невизначеності.

Поведінка бізнесу у сфері витрат на персонал є ключовим маркером передумов інклюзивності ринку праці. Там, де підприємства нарощують витрати, формується потенціал розширення зайнятості та створення якісних робочих місць. Там же, де витрати не зростають або зростають мінімально, зникають можливості для включення у ринок праці вразливих груп, поглиблюється структурне безробіття та посилюється трудова міграція.

Загалом ця динаміка підтверджує: війна не лише змінила розміщення економічної активності, але й сформувала нову карту економічної привабливості, на якій окремі регіони стали центрами бізнес-відновлення, тоді як інші – зонами економічного згасання. Саме ця карта визначає, де в Україні існують реальні умови для формування інклюзивного ринку праці, а де такі умови наразі відсутні.

4. Людський капітал: освіта та охорона здоров'я як інфраструктура інклюзивності ринку праці. Стан та фінансування систем охорони здоров'я й освіти безпосередньо визначають якість і відтворюваність людського капіталу, а отже – фундаментальні можливості для формування інклюзивного ринку праці.

Аналіз динаміки витрат на охорону здоров'я за 2018–2024 роки демонструє суттєву територіальну поляризацію можливостей регіонів забезпечувати базові передумови відтворення людського капіталу. у фінансуванні охорони здоров'я місцевими бюджетами домінує «довоєнний пік» 2018 року, різке просідання 2021-го і лише часткове відновлення у 2024 році. У 2018 р. великі промислові та агломераційні регіони мали найбільші обсяги видатків: у Дніпропетровській області вони становили 8131,6 млн грн, у м. Києві – 10248,6 млн грн, у

Львівській та Харківській – відповідно близько 5 660,4 та 5 748,2 млн грн. У більшості інших областей показники коливалися в межах 2–4 млрд грн, що забезпечувало відносно рівномірний доступ населення до базових медичних послуг (рис. 2.4).

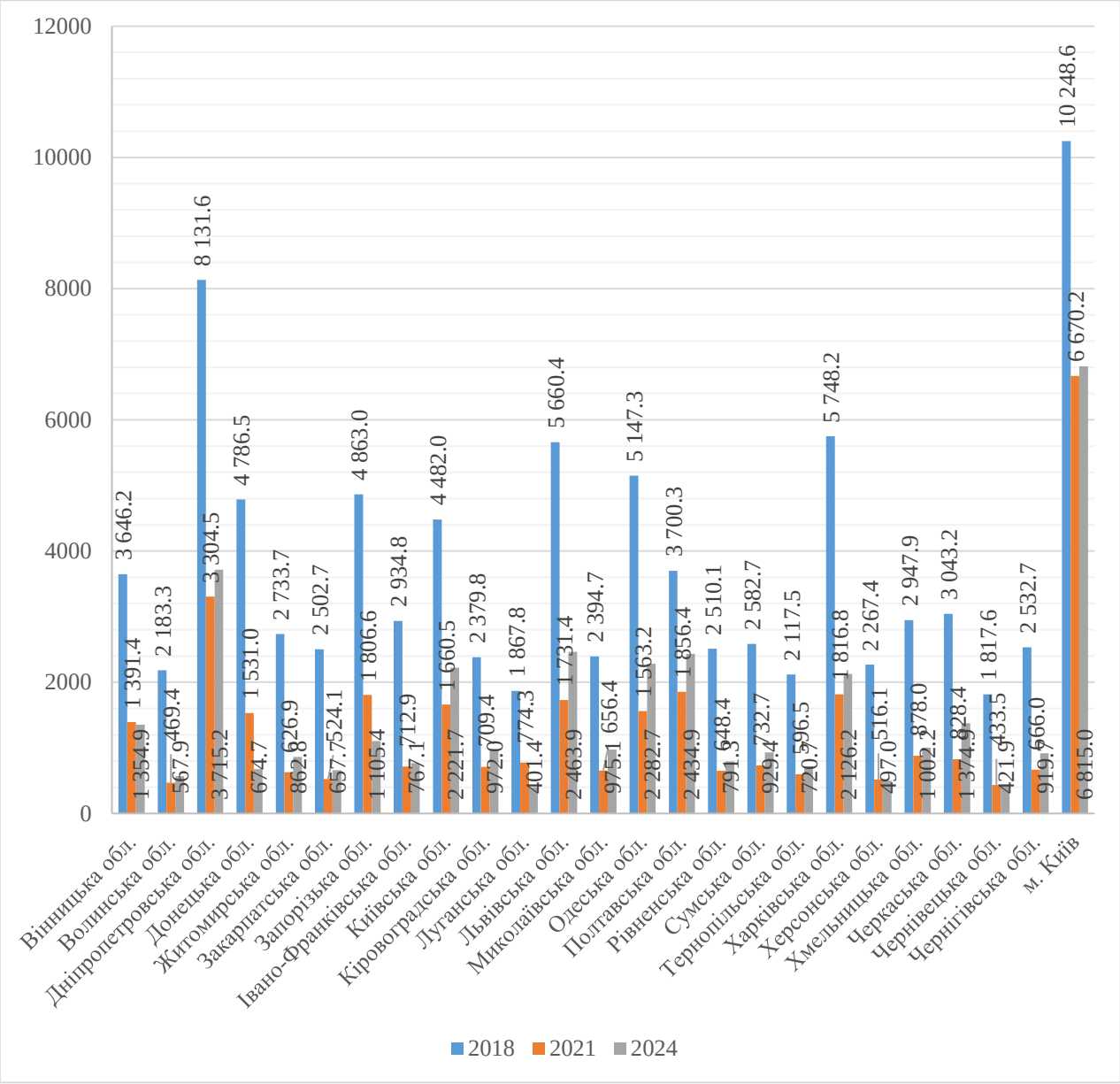

Рис. 2.4. Динаміка витрат місцевих бюджетів на галузь охорона здоров'я у 2018, 2021 і 2024 роках (у млн грн).

**Побудовано за даними [17].*

У 2021 році практично в усіх регіонах спостерігається різке скорочення фінансування, що стало наслідком одночасного впливу

медичної реформи (перехід на фінансування через НСЗУ) та бюджетних обмежень на фоні кількох кризових років.

У 2024 році відбувається часткове відновлення видатків, але майже всюди вони залишаються нижчими за довоєнні. У Дніпропетровській області фінансування охорони здоров'я зростає до 4 786,5 млн грн, що помітно більше, ніж у 2021 р., але все ще приблизно на 40 % менше за 2018 р.; у Вінницькій області – до 1 391,4 млн грн проти 1 354,9 млн грн у 2021-му і 3 646,2 млн грн у 2018-му. Подібну траєкторію демонструють Полтавська, Рівненська, Одеська, інші області: сірі стовпчики 2024 року вищі за помаранчеві (2021), але чітко нижчі за сині (2018). Найбільш стійкі позиції зберігає столиця: у м. Києві видатки у 2024 р. сягають близько 6 815,0 млн грн, перевищуючи рівень 2021 р., але все ж поступаючись 2018-му.

Найбільш уразливими виглядають прифронтові та окуповані регіони: у Луганській, Херсонській, частково Запорізькій областях сірі стовпчики 2024 року не лише не повертаються до довоєнного рівня, а й нижчі за показники 2021 р., що означає подальше звуження доступу до медичних послуг. У результаті карта фінансування охорони здоров'я стає просторово поляризованою: економічно та безпеково відносно стійкі регіони демонструють повільне відновлення, тоді як фронтові території фактично втрачають можливість підтримувати медичну інфраструктуру. З погляду інклюзивності ринку праці це означає, що базові умови відтворення та працездатності населення суттєво відрізняються між регіонами, формуючи різні стартові можливості для повернення людей до економічної активності.

Одночасно з охороною здоров'я важливим компонентом людського капіталу є фінансування освіти. Дані таблиці 2.4 показують системне зростання частки освітніх видатків у бюджетах більшості регіонів протягом 2018–2024 років. Якщо у 2018 році середній показник по країні становив 19,7%, то у 2024 році – вже 40,2%, тобто частка освіти у місцевих бюджетах подвоїлася. У західних регіонах, які стали основними центрами прийому внутрішньо переміщених осіб, частка освітніх видатків є однією з найвищих: Чернівецька область – 56,9%, Рівненська – 56,5%, Закарпатська – 55,6%, Тернопільська –

54,4%, Волинська – 54,3%. Це відображає різке зростання навантаження на шкільну інфраструктуру та необхідність забезпечення доступу до освіти для дітей ВПО (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Частка витрат місцевих бюджетів на освіту у їх загальному обсязі у 2018-2024 роках

у відсотках

Регіони	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чернівецька	24,6	30,2	49,6	54,5	58,0	49,6	56,9
Рівненська	24,3	29,9	51,1	54,7	59,1	50,3	56,5
Закарпатська	26,7	31,1	51,6	57,4	57,3	47,8	55,6
Тернопільська	23,5	29,8	48,4	50,0	55,0	48,7	54,4
Волинська	24,5	30,1	48,0	55,5	60,8	48,4	54,3
Ів.-Франківська	22,2	27,2	46,9	51,4	55,4	46,2	52,5
Хмельницька	23,3	28,9	46,3	47,8	54,5	44,8	51,1
Кіровоградська	22,6	28,0	42,3	46,6	53,6	44,2	50,8
Житомирська	23,3	29,5	44,5	51,9	54,9	42,2	48,4
Вінницька	21,7	27,4	40,8	47,1	51,2	41,7	47,4
Сумська	20,2	26,9	41,3	44,5	49,1	39,5	46,4
Львівська	21,5	27,0	38,0	44,4	49,4	38,7	45,8
Чернігівська	19,2	25,7	39,8	44,8	49,8	40,6	45,5
Черкаська	21,6	26,9	42,0	46,8	48,2	40,6	45,4
Миколаївська	26,1	30,0	43,2	47,5	48,0	37,0	40,8
Україна	*19,7*	*26,8*	*34,9*	*38,1*	*38,9*	*34,8*	*40,2*
Полтавська	19,7	26,8	34,9	38,1	38,9	34,8	40,2
Одеська	22,9	25,3	35,6	40,6	47,0	36,3	39,8
Київська	21,6	25,8	36,1	40,1	44,9	35,6	39,7
Херсонська	26,2	32,3	46,3	50,2	69,9	39,8	37,6
Запорізька	22,8	27,7	39,2	43,3	48,9	40,7	35,9
Дніпропетровська	20,9	25,4	33,6	33,6	37,2	28,5	33,8
Харківська	17,4	21,4	30,3	30,8	40,7	28,2	28,8
м. Київ	25,8	28,4	33,7	36,0	35,2	28,4	28,8
Луганська	22,3	25,9	35,7	35,0	49,8	33,6	26,1
Донецька	20,6	25,0	29,8	30,7	43,2	23,5	20,1

**Побудовано за даними [17].*

Цікаво, що навіть області зі складною безпековою ситуацією у перші роки війни демонстрували зростання частки освітніх витрат. Наприклад, Херсонська область у 2022 році досягла рекордного

значення у 69,9%, проте вже у 2024 році цей показник падає до 37,6%, що свідчить про втрату фіскальної спроможності фінансувати сектор. Подібне зниження видно і у Луганській (26,1%), Донецькій (20,1%), Харківській (28,8%), що відображає руйнування інституцій, відтік населення та часткову втрату контрольованих територій У найбільших містах України частка освітніх витрат у 2024 році залишається нижчою, ніж у західних регіонах: у м. Києві – 28,8%, у Харківській області – 28,8%, у Дніпропетровській – 33,8%. Причина полягає у значно більшій диверсифікованості бюджетних витрат – видатки розподіляються між транспортом, соціальною сферою, медициною, ЖКГ та оборонно-логістичними програмами.

Загалом аналіз даних свідчить, що українські регіони опинилися у різних траєкторіях відтворення людського капіталу. Регіони з високими витратами на охорону здоров'я та значною часткою освітніх видатків можуть ефективніше підтримувати інклюзивність ринку праці, забезпечуючи базові умови для розвитку та відновлення робочої сили. Натомість регіони зі зниженими витратами на ці галузі ризикують втратити не лише трудові ресурси сьогодні, але й можливість відновлення економічної активності в майбутньому.

5. Безпека як умова інклюзивної зайнятості. У 2018 році більшість регіонів витрачали на безпеку від 20 до 60 млн грн, за винятком найбільших областей та міста Києва, де показники були вищими. Проте у 2024 році обсяги фінансування зросли в рази: у Донецькій області витрати становлять 2 774,7 млн грн, у Запорізькій – 2 379,5 млн грн, у Київській області – 2 028,8 млн грн, у Дніпропетровській – 1 734,9 млн грн, у Харківській – 1 465,3 млн грн. Це не лише реакція на бойові дії, а й наслідок того, що безпека стала ключовою умовою підтримання економічної активності, функціонування критичної інфраструктури та збереження робочих місць.

Прифронтові регіони демонструють найвищі темпи зростання видатків, оскільки саме там безпека перетворилася на вирішальний фактор можливості існування ринку праці. Наприклад, у Донецькій

області фінансування безпеки у 2024 році зросло майже у 28 разів порівняно з 2018 роком (98,8 млн грн → 2 774,7 млн грн), а у Запорізькій області – у понад 13 разів (178,1 млн грн → 2 379,5 млн грн). Така динаміка не лише відображає бойову ситуацію, а демонструє прямий зв'язок між безпекою і соціально-економічною стійкістю: без забезпечення правопорядку, цивільного захисту, укриттів, інженерного укріплення територій будь-які інвестиції у зайнятість втрачають сенс (рис. 2.5).

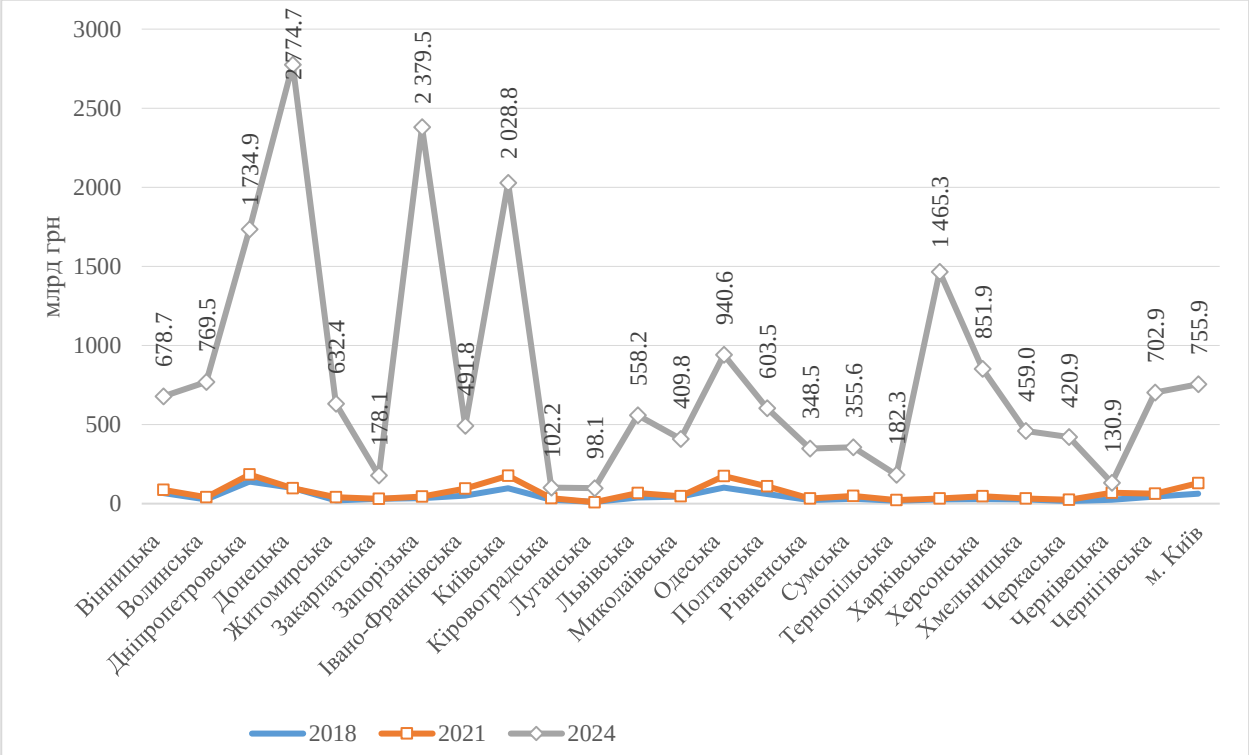

Рис. 2.5. Динаміка витрат місцевих бюджетів на забезпечення громадського порядку та безпеки у 2018, 2021 і 2024 роках.

**Побудовано за даними [17; 19].*

Цікаво, що фінансування безпеки суттєво зросло і у регіонах, віддалених від лінії фронту. У Чернігівській області витрати у 2024 році досягають 702,9 млн грн (проти 44,2 млн грн у 2021-му), у Чернівецькій – 702,9 млн грн, у Рівненській – 348,5 млн грн, у Львівській – 558,2 млн грн, а у м. Києві – 755,9 млн грн. Це свідчить про те, що безпекові функції стали критично важливою складовою для підтримання роботи бізнесу, навчальних закладів, медичних установ, громадського транспорту та ринку праці загалом. Навіть віддалені

регіони адаптуються до умов війни, інвестуючи у системи сповіщення, укриття, охорону стратегічних об'єктів і забезпечення правопорядку.

Особливо виразною є ситуація у Херсонській області, де видатки у 2024 році становлять 851,9 млн грн – у 20 разів більше, ніж у 2021 році (27,9 млн грн). Це чітко демонструє, що навіть частково деокуповані території потребують величезних фінансових ресурсів на відновлення базової безпеки, без якої повернення населення та відновлення економічної активності є неможливим.

Загалом дані рисунка 2.5 підтверджують, що безпека перестала бути периферійною статтею видатків і перетворилася на стрижневу умову інклюзивного ринку праці. У регіонах, де фінансування безпеки зросло, з'являються передумови для повернення бізнесу, відновлення виробництва, функціонування освіти та охорони здоров'я, а отже – для включення населення в економічну активність. Натомість там, де безпекова інфраструктура зруйнована або недофінансована, зайнятість стає фрагментарною, нестабільною, а вразливі групи практично позбавлені можливості інтегруватися в ринок праці.

Таким чином, витрати на безпеку у воєнний час стають не просто бюджетним показником, а ключовим маркером здатності регіону формувати інклюзивні умови зайнятості та створювати середовище, у якому людський капітал може відтворюватися, розвиватися і реалізовуватися економічно.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що передумови інклюзивного ринку праці в Україні у 2024 році формуються під впливом глибоких демографічних, соціальних, фіскальних і безпекових трансформацій, які істотно відрізняються між регіонами. Депопуляція та нерівномірний внутрішній перерозподіл населення змінюють географію доступності трудових ресурсів; соціальний захист і витрати на безпеку все більше визначають здатність регіонів утримувати людей і забезпечувати мінімальні умови для їхньої економічної активності; інвестиції бізнесу в персонал виявляють нові осередки економічної стійкості; а

фінансування освіти та охорони здоров'я задає якість і відтворюваність людського капіталу. У сукупності ці тенденції показують, що інклюзивний ринок праці може розвиватися лише там, де одночасно зберігається доступ до людського потенціалу, існують можливості для інвестицій у його відновлення та створені умови безпеки, які дозволяють бізнесу функціонувати, а людям – працювати. Регіональні диспропорції, ідентифіковані у демографічних, економічних та соціально-бюджетних показниках, визначають необхідність гнучкої, територіально диференційованої політики, орієнтованої на зменшення розривів та посилення стійкості місцевих ринків праці як ключової передумови інклюзивного відновлення країни.

2.4. Інтегральна оцінка інклюзивності ринку праці України

Інклюзивність ринку праці як комплексна соціально-економічна характеристика не може бути адекватно оцінена за одним показником, оскільки вона формується на перетині зайнятості, доходів, соціального захисту та ризиків соціального виключення. У цьому дослідженні інтегральна оцінка інклюзивності ринку праці України базується на сукупності ключових соціальних індикаторів, що відображають доступ населення до праці, стабільність доходів, масштаби бідності та ефективність механізмів соціальної підтримки у 2014–2023 роках.

Вибір показників для інтегральної оцінки інклюзивності ринку праці зумовлений необхідністю відобразити не окремі прояви функціонування зайнятості, а системну здатність ринку праці забезпечувати участь населення в економічній діяльності за умов економічної нестабільності та війни. Саме тому до переліку індикаторів включено показники, що охоплюють ключові виміри інклюзивності:

– доступ до праці (рівень і масштаби безробіття, чисельність зайнятих);

– якість економічної участі (рівень і динаміка заробітної плати);

– соціальні наслідки виключення з ринку праці (поширеність бідності та охоплення вразливих груп механізмами соціальної підтримки).

У сукупності ці показники дають змогу простежити не лише економічні результати функціонування ринку праці, а й його соціальну спроможність пом'якшувати шоки, знижувати ризики маргіналізації населення та забезпечувати мінімальні умови для відтворення людського капіталу, що є визначальною ознакою інклюзивного розвитку.

1. Доступ до праці. Аналіз першого блоку інтегральної оцінки доцільно зосередитися на динаміці рівня безробіття, масштабах зареєстрованого безробіття та чисельності зайнятих, оскільки саме ці показники безпосередньо відображають здатність ринку праці включати населення в економічну діяльність і, відповідно, визначають базовий рівень його інклюзивності.

У 2014–2019 роках доступ до праці в Україні характеризувався відносною стабілізацією з помірною позитивною динамікою. Рівень безробіття протягом цього періоду коливався у межах 9,1–9,9%, з поступовим зниженням до 8,6% у 2019 році, що свідчило про поступове відновлення можливостей працевлаштування після кризових явищ початку десятиліття (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Соціально-економічні показники доступу до праці в Україні (2014–2023 рр.)

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Доступ до праці										
Рівень безробіття, %	9,7	9,5	9,7	9,9	9,1	8,6	9,9	10,3	21,1	18,2
Кількість зареєстрованих безробітних в Україні, тис. осіб	458,6	461,1	407,2	352,5	341,7	338,2	459,2	295	186,5	96,1
Чисельність зайнятих, тис. осіб	17188,1	15742	15626,1	15495,9	15718,6	15894,9	15244,5	14957,3	9100	9500

**Джерело [16; 20]*.

Паралельно скорочувалася кількість зареєстрованих безробітних – з 458,6 тис. осіб у 2014 році до 338,2 тис. осіб у 2019 році, що вказує на певне розширення формальної зайнятості або, принаймні, зменшення тиску на систему реєстрації безробітних. Чисельність зайнятих у цей період утримувалася на рівні 15,5–15,9 млн осіб, що дозволяє говорити про відносно інклюзивний характер ринку праці за рахунок збереження широкої участі населення у трудовій діяльності, хоча й без істотного розширення її масштабів.

Період 2020–2021 років позначений погіршенням доступу до праці, що стало наслідком пандемії COVID-19 та пов'язаних з нею обмежень економічної активності. У 2020 році рівень безробіття знову зріс до 9,9%, а кількість зареєстрованих безробітних різко підвищилася до 459,2 тис. осіб, фактично повернувшись до рівня 2014 року. Чисельність зайнятих скоротилася до 15,24 млн осіб, а у 2021 році – до 14,96 млн осіб. Хоча у 2021 році кількість зареєстрованих безробітних зменшилася до 295 тис. осіб, це скорочення не можна однозначно трактувати як покращення інклюзивності, оскільки воно супроводжувалося зменшенням зайнятості та частковим виходом людей з формального ринку праці (рис. 2.6).

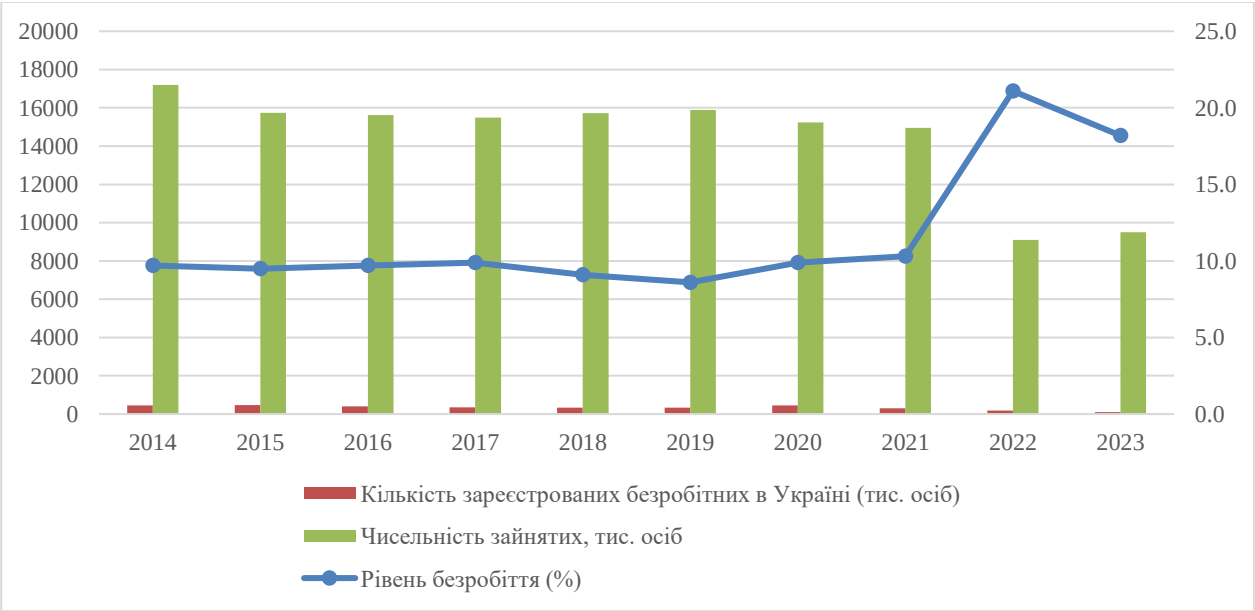

Рис. 2.6. Динаміка кількості зареєстрованих безробітних

**Побудовано за даними [16].*

Найбільш різке погіршення доступу до праці відбулося у 2022–2023 роках. У 2022 році рівень безробіття зріс до 21,1%, тобто більш ніж у два рази порівняно з 2019 роком, що відображає масштабний розрив трудових зв'язків унаслідок війни, окупації територій, зупинки підприємств і масового переміщення населення. Чисельність зайнятих скоротилася до 9,1 млн осіб, що означає втрату понад 5,8 млн робочих місць порівняно з 2021 роком.

У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася, однак залишалася критичною: безробіття знизилося лише до 18,2%, а чисельність зайнятих становила близько 9,5 млн осіб, що все ще майже на 40% менше, ніж у докризовий період.

Показовою є динаміка кількості зареєстрованих безробітних у 2022–2023 роках, яка зменшилася до 186,5 тис. осіб та 96,1 тис. осіб відповідно. Це зниження не свідчить про поліпшення доступу до праці, а радше відображає обмежену спроможність системи реєстрації охоплювати реальні масштаби безробіття в умовах війни, а також масовий вихід людей з формального ринку праці, міграцію та неформальні стратегії виживання.

Нормовані показники доступу до праці, подані в табл. 2.6, дозволяють узагальнено оцінити динаміку інклюзивності ринку праці України за період 2014–2023 років, усуваючи вплив різних одиниць виміру та фокусуючись на відносних змінах у часі. Оскільки рівень безробіття та кількість зареєстрованих безробітних виступають дестимулюючими показниками, їх зниження відповідає зростанню інклюзивності, тоді як чисельність зайнятих є стимулюючим індикатором, зростання якого підсилює доступ до праці.

Найбільш критичні зрушення зафіксовані у 2022–2023 роках. У 2022 році нормований показник рівня безробіття обвалюється до 0, а чисельність зайнятих також набуває мінімального значення 0, що відображає різкий розрив трудових зв'язків, масову втрату робочих місць і структурний шок ринку праці внаслідок повномасштабної війни. Водночас нормований показник кількості зареєстрованих безробітних у 2022 році зростає до 0,752, а у 2023 році – до 1, що вказує на різке посилення соціального тиску на систему зайнятості та

зростання ризиків виключення населення з економічної діяльності. У 2023 році спостерігається лише незначне відновлення нормованого показника безробіття до 0,232, однак чисельність зайнятих залишається на вкрай низькому рівні (0,049), що не дозволяє говорити про відновлення інклюзивності доступу до праці.

Таблиця 2.6

Нормовані показники доступу до праці як складової інклюзивності ринку праці в Україні

Нормовані показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Рівень безробіття (дестим.)	0,912	0,928	0,912	0,896	0,960	1,000	0,896	0,864	0,000	0,232
Кількість зареєстрованих безробітних (дестим.)	0,007	0,000	0,148	0,298	0,327	0,337	0,005	0,455	0,752	1,000
Чисельність зайнятих	1,000	0,821	0,807	0,791	0,818	0,840	0,760	0,724	0,000	0,049

* *Розраховано автором.*

Узагальнюючи, нормовані показники доступу до праці чітко демонструють, що інклюзивність ринку праці України у 2014–2019 роках мала відносно стабільний характер, у 2020–2021 роках зазнала поступового погіршення, а у 2022–2023 роках – системного руйнування. Поєднання різкого падіння зайнятості з високими значеннями дестимулюючих показників означає, що доступ до праці перетворився на ключове «вузьке місце» інклюзивності ринку праці, без відновлення якого неможливе ні соціальне відновлення, ні довгострокова економічна стійкість країни.

Таким чином, аналіз першого блоку показників чітко демонструє, що інклюзивність ринку праці України істотно знизилася саме через звуження доступу до зайнятості. Якщо у 2014–2019 роках ринок праці, попри структурні проблеми, зберігав здатність залучати значну частину населення до економічної діяльності, то у 2022–2023 роках він фактично втратив цю функцію. Масове безробіття, різке скорочення

зайнятості та розрив між офіційною статистикою і реальними масштабами втрати роботи свідчать про системну кризу доступу до праці, яка є ключовим бар'єром для формування інклюзивного ринку праці та потребує пріоритетного втручання з боку державної політики.

Інклюзивність ринку праці визначається не лише фактом залучення до зайнятості, а й здатністю праці забезпечувати прийнятний рівень доходів, економічну стабільність і відтворення робочої сили. У цьому контексті динаміка середньомісячної заробітної плати та темпів її зростання відображає реальний зміст економічної участі населення та дозволяє оцінити, наскільки участь у ринку праці зменшує ризики бідності й соціального виключення.

У 2014–2015 роках якість економічної участі суттєво погіршилася. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників скоротилася з 292,7 дол. у 2014 році до 192,1 дол. у 2015 році, що супроводжувалося різким падінням реальних доходів. Від'ємні темпи приросту заробітної плати на рівні –29,2% у 2014 році та –34,4% у 2015 році свідчать про глибоку девальвацію трудових доходів і втрату працею функції економічної безпеки. За таких умов навіть формальна зайнятість не гарантувала соціальної включеності, що суттєво обмежувало інклюзивний потенціал ринку праці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники якості економічної участі на ринку праці (2014–2023 рр.)

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Рівень середньомісячної заробітної плати штатних працівників, дол	292,7	192,1	202,9	267,1	325,9	406,1	429,9	513,5	490,8	476,9
Темп приросту заробітної плати, у % до попереднього року	-29,2	-34,4	5,6	31,6	22	24,6	5,9	19,4	-4,4	-2,8

**Джерело [16; 20].*

Починаючи з 2016 року, спостерігається поступове відновлення якості економічної участі. У 2016–2019 роках середньомісячна заробітна плата зросла з 202,9 дол. до 406,1 дол., тобто майже у два рази. Темпи приросту заробітної плати у цей період залишалися стабільно позитивними та високими – від 5,6% у 2016 році до 24,6% у 2019 році, що свідчить про відновлення ролі праці як джерела підвищення добробуту. Саме цей період можна розглядати як етап відносного посилення інклюзивності ринку праці з точки зору якості економічної участі, оскільки зростання доходів розширювало можливості економічної інтеграції працюючого населення.

У 2020–2021 роках тенденція зростання зберігалася, але набула нестійкого характеру. У 2020 році, попри пандемічні обмеження, середньомісячна заробітна плата зросла до 429,9 дол., а темп приросту сповільнився до 5,9%, що відображає обмеження економічної активності та зростання невизначеності (рис. 2.7).

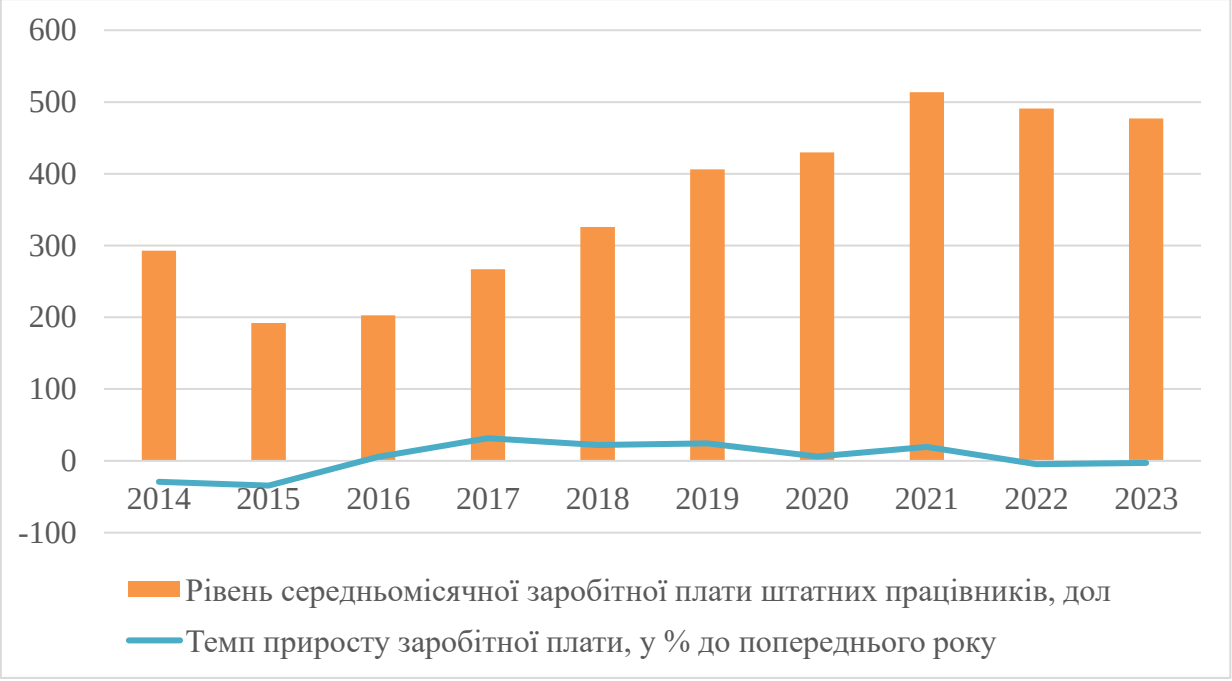

Рис. 2.7. Заробітна плата та темпи її зростання як індикатори якості економічної участі населення в Україні

**Побудовано автором за даними [16].*

У 2021 році середня заробітна плата досягла пікового значення 513,5 дол., при темпі приросту 19,4%, що формально покращувало

якість економічної участі. Водночас це зростання відбувалося на тлі скорочення чисельності зайнятих, що свідчить про посилення диференціації між тими, хто зберіг роботу, і тими, хто був витіснений з ринку праці

У 2022–2023 роках якість економічної участі знову зазнала погіршення. Середньомісячна заробітна плата знизилася з 513,5 дол. у 2021 році до 490,8 дол. у 2022 році та 476,9 дол. у 2023 році, а темпи приросту стали від'ємними (–4,4% та –2,8% відповідно). Це означає, що навіть для зайнятих осіб економічна участь перестала гарантувати зростання доходів, а інклюзивність ринку праці почала звужуватися за рахунок зниження купівельної спроможності та підвищення ризиків бідності серед працюючих.

Нормовані показники якості економічної участі, подані в табл. 2.8, дають змогу узагальнено оцінити зміну ролі оплати праці в забезпеченні інклюзивності ринку праці у 2014–2023 роках, абстрагуючись від номінальних коливань і фокусуючись на відносній динаміці доходів працюючого населення.

У 2014–2015 роках якість економічної участі перебувала на мінімальному рівні. Нормоване значення середньомісячної заробітної плати знизилося з 0,313 у 2014 році до 0 у 2015 році, що відображає різке падіння реальних трудових доходів. Аналогічно, нормований показник темпів приросту заробітної плати у 2015 році також дорівнює 0, що свідчить про повну втрату динаміки зростання доходів і фактичне руйнування якості економічної участі в цей період.

У 2019–2021 роках якість економічної участі досягла найвищих значень за весь аналізований період. Нормований рівень середньомісячної заробітної плати зріс до 0,666 у 2019 році, 0,740 у 2020 році та досяг максимуму 1 у 2021 році, що вказує на пікову спроможність ринку праці забезпечувати прийнятний рівень доходів. Водночас нормований показник темпів приросту заробітної плати залишався високим – у межах 0,815–0,893, що свідчить про стійку позитивну динаміку якості економічної участі.

Таблиця 2.8

Нормовані показники якості економічної участі на ринку праці

Нормовані показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Рівень середньомісячної заробітної плати	0,313	0,000	0,034	0,233	0,416	0,666	0,740	1,000	0,929	0,886
Темп приросту заробітної плати	0,079	0,000	0,606	1,000	0,854	0,893	0,610	0,815	0,454	0,478

** Розраховано автором.*

У 2022–2023 роках нормовані показники демонструють спад, хоча й без повного обвалу, характерного для блоку доступу до праці. Нормований рівень заробітної плати знизився з 1 у 2021 році до 0,929 у 2022 році та 0,886 у 2023 році, а нормований темп приросту заробітної плати – до 0,454 та 0,478 відповідно, що свідчить про зниження якості економічної участі в умовах війни, коли навіть збережена зайнятість не гарантує стабільного зростання доходів, однак загальний рівень оплати праці залишається вищим, ніж у докризові роки.

Загалом, аналіз показників якості економічної участі засвідчує, що інклюзивність ринку праці України є вкрай чутливою до макроекономічних і безпекових шоків. Періоди зростання заробітної плати супроводжувалися розширенням можливостей економічної інтеграції, тоді як кризи – як у 2014–2015, так і у 2022–2023 роках – трансформували працю з інструменту соціальної включеності у фактор відтворення нерівності, що суттєво обмежує інклюзивний характер економічної участі на ринку праці.

Нормовані показники якості економічної участі підтверджують, що інклюзивність ринку праці України в частині доходів має хвилеподібний характер: різке погіршення у 2014–2015 роках, стійке відновлення у 2016–2021 роках та помірне послаблення у 2022–2023 роках. На відміну від доступу до праці, саме якість економічної участі виявилася більш резильєнтною до кризових шоків, однак без стабілізації доходів і відновлення економічної динаміки її інклюзивний потенціал залишатиметься обмеженим.

Аналізуючи *соціальні наслідки виключення з ринку праці*, варто підкреслити, що саме бідність і охоплення соціальною підтримкою є інтегральним відображенням того, наскільки ринок праці здатний виконувати свою базову соціальну функцію – запобігати маргіналізації населення та забезпечувати мінімальні стандарти економічної безпеки. Цей блок показників відображає глибину соціальних розривів, що виникають у разі обмеженого доступу до зайнятості або низької якості економічної участі.

У 2014–2019 роках частка населення за межею бідності коливалася в межах 18,8–24%, демонструючи хвилеподібну, але відносно стабільну динаміку. Найнижчі значення були зафіксовані у 2016 та 2019 роках (18,8%), що корелює з періодом поступового відновлення зайнятості та зростання реальних доходів. Зауважимо, що у роки економічних і соціальних потрясінь – 2014, 2017, 2018, 2020 та 2021 роках – рівень бідності утримувався на рівні близько 23%, що свідчить про структурну стійкість проблеми бідності навіть за умов формального відновлення ринку праці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники соціальних наслідків виключення населення з ринку праці в Україні у 2014–2023 роках

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Частка населення за межею бідності (%)	24	23,1	18,8	23	23,1	18,8	23	23	60	67
Частка бідних, які охоплені державною соціальною підтримкою, в загальній чисельності бідного населення, %	-	63	70,3	73,6	72	57,4	55,5	53,7	-	-

**Джерело [16; 20].*

Показник охоплення бідного населення державною соціальною підтримкою у 2015–2018 роках зростав з 63% до 73,6%, що свідчить про посилення компенсаторної ролі соціальної політики в умовах обмеженої інклюзивності ринку праці. Однак уже з 2019 року спостерігається стійке скорочення цього показника – до 57,4% у 2019 році, 55,5% у 2020 році та 53,7% у 2021 році. Це означає, що навіть до повномасштабної війни система соціальної підтримки поступово втрачала здатність компенсувати наслідки виключення з ринку праці, перекладаючи ризики бідності безпосередньо на домогосподарства.

Найбільш негативні соціальні наслідки зафіксовані у 2022–2023 роках. Частка населення за межею бідності зросла з 23% у 2021 році до 60% у 2022 році та 67% у 2023 році, тобто майже утричі. Таке різке зростання є прямим наслідком масової втрати робочих місць, скорочення зайнятості, вимушеної міграції та руйнування локальних економік. Водночас відсутність даних щодо охоплення бідного населення соціальною підтримкою у ці роки опосередковано вказує на перевантаження або дезінтеграцію механізмів соціального захисту в умовах війни.

Проведений аналіз соціальних наслідків виключення з ринку праці демонструє, що інклюзивність українського ринку праці у вирішальній мірі визначає масштаби бідності та соціальної вразливості. Якщо у 2014–2019 роках негативні ефекти виключення частково пом’якшувалися через поєднання зайнятості та соціальної підтримки, то у 2022–2023 роках відбулося системне руйнування цього балансу. Зростання бідності до критичних рівнів свідчить, що без відновлення інклюзивної зайнятості та синхронізації політики ринку праці з соціальною політикою ризики соціального відчуження набувають довготривалого і самовідтворювального характеру.

Під час розрахунку інтегральних показників значення індикатора «Частка бідних, які охоплені державною соціальною підтримкою (%)» за 2014, 2022 та 2023 роки, для яких статистичні дані відсутні, були враховані з урахуванням методологічних обмежень повноти інформації. Зокрема, інтегральне значення соціальної складової визначалося як середнє арифметичне лише наявних нормованих показників

відповідного року, без включення відсутніх значень до розрахунку. У випадках, коли окремі індикатори мали пропуски, вони не замінювалися нульовими або умовними величинами, а виключалися з процедури агрегування.

Так, наприклад, у 2014 році інтегральний показник соціальної складової було розраховано на основі шести доступних нормованих показників замість семи, що формально відображено у вигляді:

$$\text{Інтегральний показник}_{2014} = \frac{\sum(\text{нормовані значення})}{6} \qquad (2.1)$$

Нормовані показники соціальних наслідків виключення з ринку праці дозволяють узагальнено оцінити, наскільки ефективно ринок праці та система соціального захисту виконують функцію стримування бідності й соціального виключення у динаміці 2014–2023 років. Оскільки частка населення за межею бідності є дестимулюючим показником, вищі нормовані значення відповідають кращій ситуації з точки зору інклюзивності, тоді як зниження значень сигналізує про загострення соціальних ризиків (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Нормовані показники
соціальних наслідків виключення з ринку праці

Нормовані показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Частка населення за межею бідності (дестим.)	0,892	0,911	1,000	0,913	0,911	1,000	0,913	0,913	0,145	0,000
Частка бідних з державною підтримкою	-	0,467	0,834	1,000	0,920	0,186	0,090	0,000	-	-

* *Розраховано автором.*

У 2014–2021 роках нормовані значення частки населення за межею бідності залишалися відносно високими та стабільними – у діапазоні 0,892–1,000. Максимальні значення 1,000 у 2016 та 2019 роках відображають періоди мінімального рівня бідності за весь

аналізований часовий горизонт і корелюють з етапами відновлення економічної активності та зростання доходів населення. Навіть у 2020–2021 роках, попри погіршення доступу до праці, нормовані значення зберігалися на рівні 0,913, що свідчить про відносну інерційність соціальних наслідків і тимчасову здатність домогосподарств та державних механізмів пом'якшувати негативні шоки.

Різкий злам у динаміці зафіксований у 2022–2023 роках. У 2022 році нормований показник частки населення за межею бідності знизився до 0,145, а у 2023 році – до 0, що означає найгірше значення за весь період спостережень. Така динаміка відображає стрімке зростання масштабів бідності внаслідок повномасштабної війни, втрати зайнятості, доходів і джерел самозабезпечення для значної частини населення. У термінах інклюзивності це свідчить про системне виключення значних соціальних груп з економічних процесів та різке ослаблення соціальної функції ринку праці.

Аналіз нормованих показників охоплення бідного населення державною соціальною підтримкою демонструє ще більш суперечливу траєкторію. У 2015–2017 роках спостерігалося зростання цього показника з 0,467 до максимального значення 1,000, що відображає пік компенсаторної ролі соціальної політики у період післякризового відновлення. У 2018 році значення залишалося високим (0,92), однак уже з 2019 року відбулося різке скорочення – до 0,186, а у 2020–2021 роках показник знизився до 0,09 та 0, відповідно. Можемо зробити висновок про фактичну втрату здатності системи соціальної підтримки компенсувати наслідки виключення із ринку праці ще до повномасштабної війни.

Відсутність нормованих значень у 2014, 2022 та 2023 роках опосередковано свідчить про інституційну розірваність або відсутність релевантних даних у періоди найглибших соціальних шоків, що саме по собі є індикатором слабкої адаптивності системи соціального захисту в умовах криз.

Нормовані показники соціальних наслідків виключення з ринку праці чітко демонструють асиметрію між динамікою бідності та можливостями її компенсації. Якщо до 2019 року інклюзивність ринку

праці частково підтримувалася через поєднання зайнятості й соціальної підтримки, то у 2022–2023 роках відбулося одночасне різке зростання бідності та інституційний провал механізмів соціального захисту. У результаті соціальні наслідки виключення з ринку праці набули системного характеру, що істотно знижує загальний рівень інклюзивності та підсилює ризики довгострокової соціально-економічної фрагментації.

Інтегральні показники розвитку інклюзивного ринку праці в Україні за 2014–2023 роки відображають хвилеподібну, структурно асиметричну траєкторію, у якій періоди поступового нарощування інклюзивності змінюються різкими провалами, зумовленими макроекономічними та безпековими шоками (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Інтегральні показники розвитку інклюзивного ринку праці в Україні

Роки	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Інтегральний індекс інклюзивного ринку праці	0,534	0,447	0,620	0,733	0,744	0,703	0,573	0,682	0,380	0,441
Субіндекси розвитку інклюзивного ринку праці										
Доступ до праці	0,640	0,583	0,622	0,661	0,702	0,726	0,554	0,681	0,251	0,427
Якість економічної участі	0,196	0,000	0,320	0,617	0,635	0,779	0,675	0,908	0,691	0,682
Соціальні наслідки виключення з ринку праці	0,892	0,689	0,917	0,956	0,915	0,593	0,502	0,456	0,145	0,000

* *Розраховано автором.*

У 2014–2015 роках інтегральний індекс інклюзивного ринку праці знизився з 0,534 до 0,447, що стало наслідком поєднання різкого погіршення якості економічної участі (субіндекс знизився з 0,196 до 0,000) та ослаблення доступу до праці (0,640 → 0,583). Водночас високі значення субіндексу соціальних наслідків виключення (0,892 у 2014 році та 0,689 у 2015 році) свідчать, що на цьому етапі соціальна

система ще частково компенсувала втрати інклюзивності ринку праці, стримуючи зростання бідності.

Період 2016–2019 років характеризується стійким зростанням інтегрального індексу – з 0,620 у 2016 році до пікового значення 0,744 у 2018 році (з незначним зниженням до 0,703 у 2019 році). Зростання було зумовлене синхронним покращенням усіх трьох субіндексів. Саме цей період можна охарактеризувати як фазу відносної структурної збалансованості інклюзивного ринку праці, коли економічне зростання трансформувалося у розширення можливостей участі та доходів.

У 2020 році інтегральний індекс знизився до 0,573, що відображає першу хвилю системної дестабілізації. Попри збереження відносно високої якості економічної участі (0,675), відбулося помітне погіршення доступу до праці (0,554) та соціальних наслідків виключення (0,502). Можна відмітити зростання нерівності між тими, хто зберіг роботу та доходи, і тими, хто був витіснений з ринку праці, що зменшило загальний рівень інклюзивності.

У 2021 році спостерігається часткове відновлення інтегрального індексу до 0,682, зумовлене рекордно високим значенням субіндексу якості економічної участі (0,908). Водночас це відновлення мало дисбалансований характер: покращення доходів не супроводжувалося пропорційним розширенням доступу до праці (0,681) і відбувалося на тлі подальшого погіршення соціальних наслідків виключення (0,456).

Найглибший провал інклюзивності зафіксований у 2022 році, коли інтегральний індекс знизився до мінімального значення 0,380, що стало наслідком одночасного різкого погіршення доступу до праці (0,251) та соціальних наслідків виключення (0,145), що відображає масову втрату зайнятості, зростання бідності та руйнування компенсаторної ролі соціальної політики в умовах повномасштабної війни. Навіть відносно високий рівень якості економічної участі (0,691) не зміг компенсувати структурний обвал інших складових.

У 2023 році інтегральний індекс дещо зріс до 0,441, що свідчить про початкові ознаки адаптації ринку праці. Це зростання забезпечене передусім частковим відновленням доступу до праці (0,427) та

збереженням прийнятного рівня якості економічної участі (0,682). Водночас субіндекс соціальних наслідків виключення досяг мінімального значення (0,000), що вказує на критичний рівень бідності та відсутність ефективних компенсаторних механізмів.

Отже, інтегральні показники демонструють, що інклюзивність ринку праці в Україні є структурно незбалансованою: періоди зростання формуються за рахунок окремих складових, тоді як системна стійкість залишається слабкою. Основними «вузькими місцями» виступають доступ до праці та соціальні наслідки виключення, що в умовах криз руйнуються швидше, ніж відновлюється якість економічної участі. Це означає, що без цілеспрямованої політики розширення зайнятості та відновлення соціальної функції ринку праці подальше зростання інтегрального індексу інклюзивності матиме обмежений і нестійкий характер.

Узагальнюючи результати інтегральної оцінки, можна стверджувати, що інклюзивний ринок праці України у 2014–2023 роках розвивався за траєкторією глибокої нестабільності та структурної асиметрії, коли позитивні зрушення окремих складових не трансформувалися у стійке системне зростання. Період 2016–2019 років засвідчив потенціал інклюзивного розвитку за умови синхронного покращення доступу до праці, якості економічної участі та контрольованих соціальних наслідків виключення, однак уже з 2020 року цей баланс був порушений. Повномасштабна війна у 2022–2023 роках призвела до системного руйнування двох базових опор інклюзивності – доступу до зайнятості та здатності соціальної політики компенсувати втрати від виключення з ринку праці, що зумовило різке падіння інтегрального індексу навіть за відносно збереженої якості доходів для частини зайнятих. Отримані результати свідчать, що подальше відновлення інклюзивності ринку праці в Україні потребує не точкових заходів, а комплексної політики, спрямованої на відновлення зайнятості, розширення участі вразливих груп та відновлення соціальної функції ринку праці як ключового елементу післявоєнної економічної стійкості.

Список використаних джерел:

1. Павлов О. І., Дідух С. М. Інклюзивний розвиток України як система. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 75–81. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-75_81.pdf

2. Сіденко В. Р. Інклюзивний розвиток у ракурсі глобальних економічних трендів: виклики та можливості для України. *Український соціум*. 2024. № 3–4 (90–91). С. 13–34. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/13_34-No-3-4-90-91_2024_ukr.pdf

3. Ремболович В. Д. Інклюзивний розвиток як стратегічний орієнтир модернізації національної економіки України. *Економіка і регіон*. 2025. № 3 (98). URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/3896/3247/5185

4. European Commission. Inclusive labour markets. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/social-protection-social-inclusion/addressing-poverty-and-supporting-social-inclusion/active-inclusion/inclusive-labour-markets_en

5. Hijzen A., Kappeler A., Pak M., Schwellnus C.. Labour market resilience: The role of structural and policy factors. *OECD Employment Working Papers*. 2017. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/09/labour-market-resilience_7d8c73e2/d5c950fc-en.pdf

6. Whiteshield. The Global Labour Resilience Index 2025. URL: https://whiteshield.ai/wp-content/uploads/2025/02/global-labour-resilience-index-2025.pdf

7. Peña-Casas R., Ghailani D., Sabato S. Building resilient and inclusive labour markets in Europe: unpacking policy synergies and challenges. WeLaR Working Paper D7.1. 2025. URL: https://projectwelar.eu/wp-content/uploads/2025/05/D7.1_WeLaR_Building-resilient-and-inclusive-labour-markets-in-Europe.pdf

8. Хомюк Н., Шматковська Т., Дзямулич М., Гаряга Л. Детермінанти розвитку інклюзивного ринку праці в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 1. URL: https://pdfs.semanticscholar.org/28b9/06339bd99202ec5de0145dcb7d8bbcb1e5f2.pdf

9. Цимбалюк І. О., Хомюк Н. Л., Цимбалюк С. М. Інклюзивний розвиток ІТ-сфери в Україні як можливість залучення соціально вразливих груп до цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6167/6110/

10. Стале ендогенне зростання регіонів України в умовах децентралізації: монографія / ред. д.е.н., проф. І. З Сторонянська. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України. 2019. 501 с. URL: https://ird.gov.ua/irdp/p20190009.pdf

11. Перегудова Т. В. Соціально-трудова інклюзія: теоретичні основи визначення. *Економіка та суспільство*. 2022, № 37. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-50

12. Guznajeva T., Garcia Gutierrez J., Ploeg M. *PILLARS – Pathways to Inclusive Labour Markets: Guidelines for policymaking on an inclusive employment strategy*. 2023. EU Horizon 2020. URL: https://www.h2020-pillars.eu/sites/default/files/toolkit/Guidelines%20for%20policymaking%20on%20an%20inclusive%20employment%20strategy.pdf

13. Журахівська О. Як український ринок праці відгукується на інклюзивні рішення. *Detector Media*. 30 червня 2025. URL: https://cs.detector.media/reforms/texts/186516/2025-06-30-yak-ukrainskyy-rynok-pratsi-vidgukuietsya-na-inklyuzyvni-rishennya/

14. Boarini R., Murtin F., Schreyer P. Inclusive Growth: The OECD Measurement Framework. *OECD Statistics Working Papers*. 2015. № 2015/06. DOI: https://doi.org/10.1787/5jrqppxjqhg4-en

15. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*, 2022. № 38. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59

16. Державна служба статистики України. Демографічна та соціальна статистика. Населення. *Офіційний вебсайт.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua

17. Open Budget: єдиний веб-портал використання публічних коштів. [Електронний ресурс]. URL: https://openbudget.gov.ua

18. Державна служба статистики України. Витрати на персонал підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства по регіонах. *Офіційний вебсайт.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua

19. Мацюк І. М. *Організаційно-економічні механізми місцевого розвитку.* Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (05 – Соціальні та поведінкові науки). Волинський національний університет імені Лесі Українки МОН України. Луцьк, 2025.

20. Пшибельський В. В. *Розвиток зеленої економіки на засадах соціальної відповідальності.* Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (05 – Соціальні та поведінкові науки). Волинський національний університет імені Лесі Українки МОН України; Луцьк, 2025.

21. Долиняк Ю. О., Павліха Н. В., Цимбалюк І. О. Ринок освітніх послуг в умовах європейської інтеграції: ретроспективний аналіз і напрями розвитку [Текст]: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 232с. ISBN 978-966-940-438-1

22. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Уніга О. В., Коцан Л. М., Савчук А. Ю. Економіка добробуту: регулювання доходів населення та розвиток ринку праці [Текст] : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 212 с.

23. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання [Текст] : монографія / Наталія Володимирівна Павліха, Ірина Олександрівна Цимбалюк, Наталія Леонідівна Хомюк, Максим Володимирович Войчук,

Анастасія Юріївна Савчук, Владислав Вікторович Коломечюк, Сергій Миколайович Цимбалюк. Луцьк : Вежа-Друк. 2022. 514с.

24. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В. Аналіз структури доходів населення та ролі інклюзивного ринку праці у зменшенні соціальної уразливості. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2023. Кременчук: КрНУ, 2023. Вип. 4(141). С. 33-41. DOI https://doi.org/10.32782/1995-0519.2023.4.4

25. Цимбалюк І.О, Хомюк Н. Л, Зелінська О.З. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни. *Економіка та суспільство.* 2023. № 54. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2783 DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-66

26. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О. Науковий базис формування теорії інклюзивного розвитку регіону. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки: журнал. Луцьк: Вежа-Друк, 2020. № 3 (23). С. 136-142. URL: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-136-142

РОЗДІЛ 3.
ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Корнелюк О. А.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

3.1. Переваги циркулярності для регіонів і ринку праці

В умовах війни в Україні і масштабної релокації бізнесу циркулярна економіка повинна розглядатися як один з стратегічних інструментів соціально-економічної стабілізації регіонів. Руйнування виробничих потужностей, втрата людського капіталу і структурний дисбаланс ринку праці взаємно посилюють один одного, і в цих обставинах перехід до циркулярних моделей створює можливість одночасного відновлення економічної діяльності і формування інклюзивного ринку праці. На відміну від лінійної моделі, зорієнтованої на нарощення видобутку і споживання первинних ресурсів, циркулярний підхід забезпечує використання наявних матеріальних і трудових ресурсів максимально довго, підвищуючи їхню продуктивність, відновлюваність і соціальну корисність.

Зростання уваги до циркулярних підходів є логічно обгрунтованим. Так, глобальні виміри матеріального споживання демонструють небезпечну тенденцію. Частка повторно використаних ресурсів у світовій економіці зменшилася з 9,1% у 2018 р. до 7,2% в 2023 р., попри те що відзначено зростання кількості країн і компаній, які декларують відповідність принципам сталого розвитку [1]. Це доводить що традиційні моделі економічного зростання вичерпують

свою ефективність, не забезпечують екологічну безпеку і економічну стійкість. Для регіонів, що постраждали від війни, гостро стоять проблеми дефіциту матеріалів, трудових ресурсів і виробничих потужностей. Це доводить необхідність узгодження політик відновлення з принципами раціонального використання ресурсів.

За оцінкою ПРООН, 74% робочих місць в Україні забезпечується мікро-, малим і середнім бізнесом, а вони є найбільш вразливими до руйнувань інфраструктури і розривів логістичних ланцюгів. Близько 28% підприємств зазначили, що вимушена релокація або втрата доступу до сировини стала однією з головних перешкод для відновлення діяльності. За таких умов циркулярні моделі, які передбачають повторне використання матеріалів, ремонт, локалізацію виробничих циклів, розвиток сервісної економіки – перетворюються на умову виживання і адаптації бізнесу [2].

Крім цього, війна спричинила масштабне переміщення населення, що змінило структуру регіональних ринків праці. Дані аналітичних матеріалів SHARP Wave 3 свідчать про зростання економічної вразливості ВПО, а також поступове зниження рівня інтегрованості переміщених осіб в місцеві громади, що створює додаткові перешкоди для зайнятості і мобільності працівників. В цих умовах циркулярна економіка може забезпечити створення таких робочих місць, що не потребують негайної високої капіталоємності, ґрунтуються на локальних ресурсах і доступних навичках [3].

Перевага циркулярного підходу для регіонів полягає також в можливості формувати економіку коротких циклів, де максимальна частка вартості залишається всередині громади. Локалізовані ланцюги постачання, на відміну від довгих імпортозалежних моделей, підвищують економічну автономію територій, особливо у випадках транспортних обмежень або руйнування критичної інфраструктури. У цьому сенсі циркулярний підхід безпосередньо сприяє регіональній безпеці [4].

Однією з причин актуальності циркулярної економіки для України є її потенціал вирівняти структурні дисбаланси на ринку праці, посилені війною, релокацією підприємств і вимушеною міграцією. За

результатами оцінки ПРООН, майже половина ММСП зазначили дефіцит кваліфікованої робочої сили як один з стримуючих чинників відновлення діяльності [2]. Циркулярні моделі, на відміну від капіталомістких лінійних систем, ґрунтуються на широкому спектрі трудових ролей і тому створюють більше можливостей для інтеграції різних груп населення: внутрішньо переміщених осіб, жінок, молоді, людей без формальної спеціальної підготовки. Саме ці групи демонструють підвищену економічну вразливість і нижчу суб'єктивну оцінку доступності можливостей для працевлаштування в громадах, куди вони перемістилися [3]. Циркулярні практики, такі як спільне користування, ремонтні майстерні, ініціативи повторного використання ресурсів чи локальні платформи обміну, належать до тих моделей, що поєднують економічний ефект із підвищенням соціального капіталу, тобто діють одночасно на рівні економіки і суспільства.

Ще одним аргументом на користь циркулярної економіки є зростаюча потреба в інноваціях, які не потребують великих початкових інвестицій, але забезпечують швидкий ефект. Воєнні руйнування і обмеження доступу до первинних ресурсів формують потребу впровадження ресурсозберігаючих технологій, відновлюваних циклів виробництва і локалізованих моделей малого підприємництва, здатних компенсувати втрати виробничих потужностей і скорочення доступного фінансування [5].

Циркулярна економіка пропонує не лише альтернативний набір виробничих рішень, але і нову логіку розвитку, де головними активами стають людські навички, локальна ресурсна база і здатність до інновацій. Саме тому циркулярні підходи набувають ваги в стратегіях відновлення регіонів, які прагнуть зменшити залежність від зовнішніх поставок, диверсифікувати економіку та створити стійкі робочі місця. Для українських регіонів застосування циркулярного підходу є інструментом зменшення вразливості економічних систем. Він дозволяє компенсувати втрату доступу до ресурсів через формування внутрішніх циклів вартості, сприяє розширенню зайнятості в сферах, що не потребують імпортозалежних технологій, підтримує соціальну

інтеграцію переміщених осіб і розвиток локальних спільнот. Саме тому циркулярна економіка органічно вписується у логіку інклюзивного відновлення, що ставить в центрі не лише економічні показники, а й людський потенціал і регіональну стійкість (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні переваги циркулярної економіки для ринку праці в умовах війни і релокації підприємств*

Проблема регіонального розвитку	*Особливості прояву*	*Напрямки застосування циркулярного підходу*	*Очікувані ефекти для ринку праці*
Руйнування інфраструктури і втрата потужностей	Втрата виробництв, обмеження логістики	Повторне використання матеріалів, запровадження локальних циклів виробництва	Нові робочі місця у сферах демонтажу, сортування, переробки, локального виробництва
Масштабна вимушена міграція	Дисбаланс між пропозицією і попитом на працю	Сервісні і ремонтні моделі, спільні майстерні	Інтеграція ВПО, створення доступних вакансій без високих бар'єрів входу
Дефіцит сировини і зростання вартості ресурсів	Залежність від імпорту, нестійкість поставок	Ресурсоефективні технології, відновлювані матеріальні цикли	Зростання попиту на фахівців з ремонтних технологій, сортування, логістики
Зниження соціальної згуртованості	Вразливість до конфліктів між групами населення	Локальні платформи обміну, ініціативи повторного використання	Формування кооперативів, розширення участі громад
Високий рівень невизначеності для бізнесу	Падіння інвестиційної активності, ризики релокації	Моделі коротких ланцюгів постачання і гнучкого виробництва	Зростання зайнятості в малих і середніх підприємствах, зміцнення локальних ринків праці

**Складено за [2; 3; 4]*

Однією з причин, чому циркулярність є стратегічно важливою для відновлення і розвитку українських регіонів, є її здатність працювати

в умовах високої невизначеності. На відміну від лінійної економіки, де ефективність залежить від масштабного виробництва, сталих ланцюгів постачання і доступності первинних ресурсів, циркулярна модель дозволяє регіонам адаптуватися до обмежень шляхом гнучкого використання наявних матеріалів, місцевих компетенцій і соціального капіталу. Таким чином, циркулярність відповідає на два паралельні виклики українського відновлення: дефіцит ресурсів і потребу у створенні нових робочих місць.

Особливої актуальності циркулярні підходи набувають в тих регіонах, що прийняли найбільшу кількість внутрішньо переміщених осіб. Саме в цих областях для людей особливо важливими є доступність сервісів і можливості для самостійного працевлаштування. Водночас якщо ВПО не мають можливості брати участь в соціальних чи економічних процесах громади, в них знижується відчуття належності до громади і довіри до інституцій [3]. Циркулярні ініціативи зменшують ці ризики, оскільки залучають нових мешканців до діяльності, що має відчутний практичний ефект для громади.

Аналітичні звіти міжнародних організацій підкреслюють здатність циркулярної економіки генерувати робочі місця в масштабах, співрозмірних з традиційними галузями. За даними Всесвітнього економічного форуму [6], саме «зелені» напрями, пов’язані з ефективним управлінням ресурсами, ремонтними сервісами, переробкою і екодизайном, належать до найбільш швидкозростаючих сфер зайнятості в світі. Серед найдинамічніших професій виділяють фахівців з екологічного менеджменту, спеціалістів з циклічних ланцюгів постачання, експертів з управління матеріальними потоками. Очікується, що ці ролі не лише кількісно зростатимуть, а й перетворяться на фундаментальні компетентності сучасної економіки.

З точки зору регіональної політики, циркулярна економіка дає можливість створити мультиплікативний ефект розвитку: поєднання локального виробництва, зайнятості, інновацій і соціальної інтеграції. В громадах з обмеженою інфраструктурою де відсутня велика

промисловість, саме циркулярні бізнес-моделі можуть стати основою для формування нових ніш малого і середнього підприємництва [7].

Циркулярність створює підґрунтя для зменшення регіональних диспропорцій. У традиційній лінійній економіці віддалені території s громади з невеликим економічним потенціалом часто залишаються поза ланцюгами доданої вартості. Натомість циркулярні моделі дозволяють формувати ланцюги вартості «на місці», оскільки вони опираються на локальну сировину, локальну робочу силу s місцеві ініціативи. З огляду на це, циркулярна трансформація є важливою складовою інклюзивного відновлення, вона відкриває ринок праці для тих груп, які раніше були витіснені або мали обмежений доступ до можливостей працевлаштування.

Рис. 3.1. Роль циркулярної економіки в забезпеченні інклюзивного відновлення регіонів*

**Побудовано автором.*

Отже, циркулярна економіка є не просто альтернативною господарською моделлю, а комплексною відповіддю на проблеми, з якими зіткнулася Україна в умовах війни і трансформації ринку праці. Вона дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси, створює передумови для розвитку нових сегментів зайнятості, стимулює регіональні економіки і сприяє інтеграції переміщених осіб.

Циркулярні моделі поєднують економічну логіку з соціальною справедливістю, формуючи підхід, що зміцнює місцеві громади і стимулює довгостроковий розвиток. Саме тому циркулярна економіка може і повинна стати основою інклюзивного відновлення України.

3.2. Нові типи робочих місць у циркулярних екосистемах

Формування циркулярної економіки неминуче трансформує структуру зайнятості, створюючи нові типи робочих місць і змінюючи вимоги до трудових компетентностей. Циркулярні і «зелені» професії входять до групи найбільш динамічних і швидкозростаючих видів діяльності, які в найближчі роки впливатимуть на глобальний ринок праці. Серед них спеціалісти з екологічного менеджменту, фахівці з ресурсоефективності, менеджери циклічних ланцюгів постачання, експерти зі сталих матеріалів і технологій утилізації. Очікується, що до 2027 року понад 23% поточних робочих ролей зазнають змін, і найбільший приріст демонструватимуть нові професії, пов’язані із зеленою і цифровою трансформацією [6].

Для України такі тенденції є особливо важливими з огляду на руйнування промислового потенціалу і необхідність швидкої переорієнтації ринку праці. За оцінками ПРООН, ММСП в регіонах, найбільш вражених війною, будуть мати суттєву потребу у фахівцях, здатних працювати з матеріальними потоками, організовувати процеси ремонту і повторного використання, здійснювати логістичну оптимізацію і впроваджувати моделі сервісної економіки, які мають нижчі бар’єри входу для працевлаштування ВПО і інших вразливих груп населення [2].

Поява нових робочих місць в циркулярній економіці відбувається в трьох стратегічно важливих напрямах (табл. 3.2). Робочі місця, пов’язані з продовженням життєвого циклу продуктів є одним з найбільш трудомістких сегментів. Він включає ремонтні техніки та механіки, фахівців із відновлення обладнання, майстрів вторинної переробки та апсайклінгу, спеціалістів зі сортування та підготовки матеріалів до повторного використання. Попит на ці професії швидко

зростає, оскільки вони дозволяють підприємствам зменшити залежність від дефіцитних ресурсів і знизити операційні витрати.

Таблиця 3.2

Основні групи нових робочих місць в циркулярних екосистемах*

Сфера діяльності	*Приклади професій*	*Потенціал для регіонів, що потребують відновлення*
Продовження життєвого циклу продукту	Майстри ремонту, фахівці з оновлення техніки, апсайклери	Створення швидких робочих місць, низькі бар'єри входу
Переробка і управління ресурсами	Оператори переробних станцій, спеціалісти з управління відходами	Відновлення інфраструктури, використання місцевих ресурсів
Сервісні і платформні моделі	Менеджери сервісних платформ, консультанти з циркулярних рішень, LCA-аналітики, дизайнери сталих продуктів	Стимулювання малого бізнесу та інновацій, формування високопродуктивних робочих місць

**Складено за [5; 6].*

Робочі місця в секторах переробки і управління ресурсами включають операторів мобільних станцій переробки, фахівців з управління будівельними та промисловими відходами, технологів циркулярних матеріалів, менеджерів систем компостування і біопереробки. Зростання кількості таких робочих місць корелює з міжнародними рекомендаціями щодо відновлення економіки через мобільні, локалізовані рішення з переробки [10].

До професій в сфері циркулярних бізнес-моделей і сервісної економіки належать менеджери сервісних центрів (оренда, лізинг, спільне користування технікою), координатори платформної економіки, консультанти зі сталого дизайну, спеціалісти з оцінки життєвого циклу продуктів (LCA-аналітики). Ці ролі поєднують економічні, цифрові і екологічні компетентності, що відповідає тенденціям на ринку праці, де стають домінантними аналітичне і

креативне мислення, технологічна грамотність і навички роботи з даними.

Однією з визначальних особливостей циркулярних екосистем є їх соціальна відкритість. Значна частка таких робочих місць створюється локально, не потребує великих стартових інвестицій і може бути адаптована під різні групи населення. ВПО демонструють нижчий рівень економічних можливостей і частіше стикаються з бар'єрами працевлаштування в приймаючих громадах. Циркулярні моделі дозволяють компенсувати цей дисбаланс завдяки можливості швидкого навчання, локалізації робочих місць в громадах, де проживають ВПО, розвитку малого підприємництва через мікросервіси (ремонтні точки, платформи обміну), створенню «соціальних майстерень» [3].

В умовах повоєнного відновлення та релокації підприємств розвиток циркулярних екосистем в Україні є результатом поєднання реальних потреб бізнесу, дефіциту ресурсів і соціальних трансформацій. Формування нових професій у циркулярній економіці сконцентровано в декількох секторах.

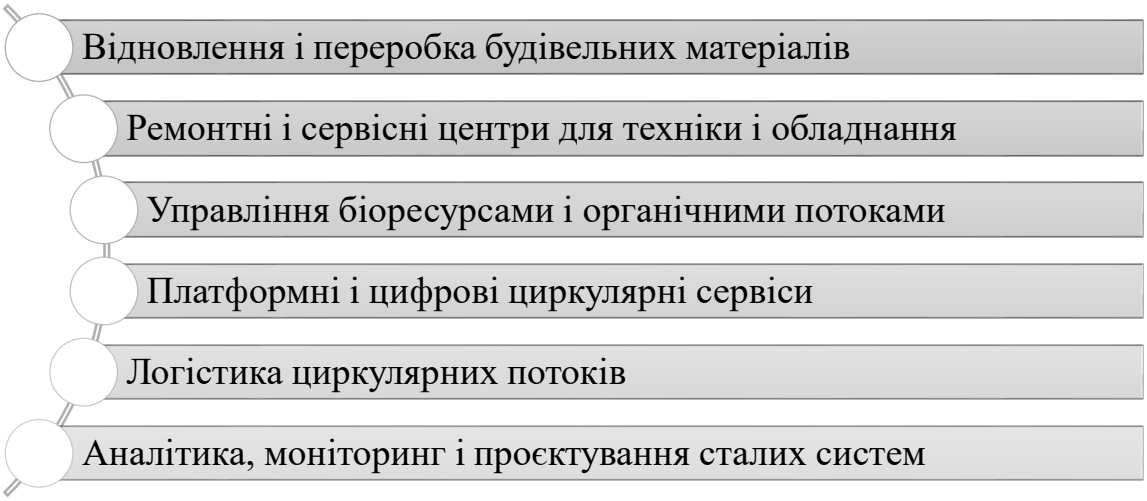

Рис. 3.2. Сектори в яких формуються нові циркулярні професії *

**Побудовано за [1].*

Відновлення і переробка будівельних матеріалів. За оцінками UNDP, масштаби руйнувань інфраструктури створюють значні обсяги вторинних матеріалів, які можуть бути використані повторно. Це формує попит на операторів мобільних дробильних установок, техніків з переробки бетону й цегли, інженерів із відновлення конструкцій, фахівців з управління будівельними відходами. Ці професії важливі для регіонів, які переживають руйнування інфраструктури, дефіцит працівників і потребу в швидкому відновленні житлового фонду.

Ремонтні і сервісні центри для техніки й обладнання. Розвиток сервісної економіки є вагомим елементом циркулярної моделі. В умовах обмеженого імпорту, високої вартості нової техніки і релокації бізнесу виникає потреба у фахівцях з ремонту промислового обладнання, сервісних інженерах, техніках з відновлення побутової та електронної техніки, майстрах апсайклінгу. ММСП чітко зазначають нестачу доступної техніки і обладнання, що стимулює попит на професії, орієнтовані на продовження їхнього життєвого циклу [2].

Управління біоресурсами та органічними потоками. Попит в цьому секторі зростає через розвиток локальних систем продовольчої безпеки і потребу в сталому управлінні органікою. Нові професії включають операторів біопереробних станцій, спеціалістів із компостування, технологів у сфері вторинної переробки біоматеріалів, менеджерів локальних систем збору харчових відходів. Цей сектор особливо перспективний для малих громад, які можуть формувати локальні цикли «відходи → ресурс → продукція».

Платформні і цифрові циркулярні сервіси. Однією з найдинамічніших сфер світової економіки є цифрові платформи, що забезпечують спільне користування товарами, обмін ресурсами, лізинг і прокат обладнання, онлайн-моніторинг матеріальних потоків. Це створює нові типи професій: координатори платформ спільного користування, аналітики даних для ресурсних потоків, менеджери цифрових сервісів циркулярної економіки, UX-дизайнери для систем сервісної і спільної економіки. Такі моделі важливі для релокованих підприємств, оскільки зменшують їхні капітальні витрати, дозволяють

уникнути дублювання обладнання і сприяють оптимізації внутрішніх процесів.

Логістика циркулярних потоків. Окремим напрямом є логістика, яка формується довкола таких процесів: логістика повернення (reverse logistics), координація збирання відходів і матеріалів, оптимізація локальних маршрутів для ресурсних потоків, управління зворотними циклами постачання. За даними досліджень UNDP, саме логістика є однією з найбільш вразливих ланок для релокованого бізнесу, а циркулярні рішення здатні зменшити витрати і ризики, пов'язані з переміщенням операцій [5].

Аналітика, моніторинг і проєктування сталих систем. В світі зростає попит на інтелектуальні професії, які забезпечують стратегічну трансформацію аналітики життєвого циклу продуктів (LCA), на фахівців із сертифікації сталих матеріалів, консультантів з циркулярних бізнес-моделей, дизайнерів з екологічним мисленням. Ці професії формують високотехнологічну компоненту циркулярної економіки і здатні стати драйвером інновацій в Україні.

Таблиця 3.3

Компетентнісні вимоги ринку праці в секторі циркулярної економіки України*

Група навичок	*Функціональне наповнення*	*Значення для України в сучасних умовах*
Технічні навички	Ремонт, діагностика, робота з обладнанням	Дефіцит техніки, висока вартість заміни, потреба в продовженні використання ресурсу
Логістичні компетентності	Управління потоками ресурсів і відходів	Порушення ланцюгів постачання, потреба в локалізації
Екологічні знання	Оцінка екологічного впливу, сталий дизайн, LCA	Інтеграція в європейський ринок, регуляторні вимоги і стандарти
Цифрові навички	Платформи, аналітика даних, трекінг ресурсів	Зростання сервісної та цифрової економіки
Соціальні навички	Кооперація, фасилітація, робота з громадами	Висока мобільність населення, інтеграція ВПО

**Побудовано автором.*

Підприємства, що переміщуються в безпечніші регіони, часто стикаються з нестачею ресурсів і потребою швидко розгорнути діяльність. Циркулярні підходи дозволяють зменшити витрати на закупівлю обладнання через ремонт і повторне використання, оптимізувати логістику через локальні цикли, створити гнучкі робочі місця для нових працівників, інтегруватися в місцеві громади через спільні ініціативи. Професії з циркулярними компетенціями стають частиною інфраструктури адаптації бізнесу до нових умов. Циркулярна економіка формує нову парадигму ринку праці, в якій структура зайнятості орієнтується на ефективність використання ресурсів, відновлення, ремонт, кооперацію, а не просто на збільшення обсягів виробництва.

Таблиця 3.4

Прогноз найбільш перспективних циркулярних професій для України в умовах війни і повоєнного відновлення*

Професія	*Фактори зростання попиту*	*Галузі застосування*
Фахівець з ремонту і відновлення обладнання	Дефіцит обладнання, висока вартість імпорту, релокація бізнесу	Промисловість, агросектор, побутова техніка
Оператор мобільних станцій переробки	Масштабні руйнування, будівельне відновлення	Будівництво, ЖКГ, інженерні служби
Менеджер сервісної економіки	Зменшення капітальних витрат підприємств, цифровізація	ММСП, стартапи, логістика
Координатор логістики повернення і повторного використання	Руйнування ланцюгів постачання, потреба в локальних циклах	Торгівля, виробництво, онлайн-платформи
LCA-аналітик (оцінка життєвого циклу продуктів і матеріалів)	Європейська інтеграція, стандарти сталості	Індустрія, консалтинг, муніципальні проєкти
Фахівець з апсайклінгу	Попит на інновації, розвиток креативної економіки	Легка промисловість, дизайн, малий бізнес
Технолог циркулярних матеріалів	Відновлення інфраструктури, дефіцит первинних ресурсів	Будівництво, машинобудування
Менеджер локальних ресурсних центрів	Потреба у соціальній згуртованості, інклюзії ВПО	Громадські центри, місцеве самоврядування

** Складено за [9; 10].*

Циркулярна економіка розширює можливості працевлаштування для вразливих груп населення. Це обумовлено тим що частина циркулярних професій не потребує тривалої спеціалізованої освіти, може бути організована в формі малого підприємництва або кооперативів, має локальний характер (відсутність необхідності у масштабній інфраструктурі), дозволяє гнучкі форми праці, включаючи часткову зайнятість і самозайнятість [3].

Всередині регіонів, що постраждали від руйнувань, формуються нові економічні ніші, де циркулярність поєднується з потребами відбудови. Підприємства, що переміщуються або поновлюють роботу, часто не можуть дозволити собі дорогі інвестиції в нове обладнання чи масштабні виробничі лінії. В таких умовах стають важливими професії, здатні забезпечити заміщення первинних ресурсів вторинними, продовження життєвого циклу техніки, оптимізацію логістики у ресурсодефіцитних умовах, цифрове управління сервісними моделями,утворення локальних ланцюгів доданої вартості. Це дозволяє бізнесу швидко адаптуватися і створювати робочі місця там, де це найбільше потрібно [11].

Поява нових професій у циркулярній економіці не є побічним ефектом екологічної модернізації. Це фундаментальна трансформація ринку праці, яка відповідає на актуальні запити України в умовах війни і післявоєнного відновлення. Циркулярні професії дозволяють зменшити залежність від імпорту обладнання та ресурсів, створити доступні робочі місця в регіонах, що приймають ВПО і релокований бізнес, підтримати інноваційні та креативні сектори, посилити локальні економіки через внутрішні цикли вартості, забезпечити інклюзивність ринку праці і участь різних груп населення.

3.3. Регіональна ресурсна база: можливості для циклічних моделей

В умовах війни територіальні громади більше покладаються на власні матеріальні, інфраструктурні і людські ресурси для забезпечення економічної стійкості. Підходи до управління ресурсами зазнають змін через порушені логістичні зв’язки, руйнування

промислових об’єктів і обмеження доступу до традиційних ринків збуту. В цих умовах циркулярні моделі створюють нові можливості для регіонального розвитку.

Дані «Оцінки впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні» демонструють, що близько третини підприємств втратили доступ до сировинної бази або змушені шукати нові джерела постачання через розриви логістичних ланцюгів і релокацію виробництв. В регіонах спостерігається дефіцит матеріалів, які раніше імпортувалися або надходили з промислових зон, що нині перебувають під окупацією чи зазнали значних руйнувань. Тому зростає значення місцевих ресурсів, вторинної сировини, будівельних відходів, залишків інфраструктурних об’єктів, біоресурсів, матеріалів тривалого використання, які можуть бути повернуті в економічний обіг [2].

Якщо раніше місцевий розвиток орієнтувався на залучення зовнішніх інвестицій і інтеграцію в національні виробничі ланцюги, то сучасні обставини вимагають здатності забезпечувати базові економічні процеси за рахунок локальних ресурсів. Це не означає відмову від традиційних підходів до регіонального розвитку, проте актуалізує потенціал внутрішніх матеріальних потоків і сприяє формуванню нових форм господарської діяльності, які базуються на низькоресурсних, але високоефективних моделях.

Циркулярні підходи створюють можливість переосмислити регіональні ресурсні активи. Досвід європейських міст, які впроваджують циркулярні стратегії, підтверджує, що значний відсоток матеріальних циклів може бути забезпечений на локальному рівні, зменшуючи навантаження на імпортозалежні галузі і знижуючи сукупні витрати на відновлення інфраструктури.

Зростання ролі місцевих ресурсів відповідає глобальним тенденціям. За висновками Circularity Gap Report 2024, світова економіка перебуває в стані критичного перевищення меж видобутку. Частка вторинних матеріалів в міжнародних матеріальних потоках продовжує знижуватися, попри те що зростає потреба в їх використанні. Ті країни і регіони, які здатні ефективно управляти

власними ресурсними циклами, отримують перевагу в конкурентоспроможності [1].

Ефективне використання регіональних ресурсів для побудови циклічних моделей залежить від здатності територіальних громад і бізнесу виявляти, систематизувати і переосмислювати доступні матеріальні і нематеріальні активи. В умовах війни традиційні види ресурсів стають менш доступними, тоді як локальні вторинні потоки, трудові навички населення та інфраструктурні залишки набувають стратегічного значення.

На основі аналітичних досліджень [2; 10; 11] можна виділити кілька груп ресурсів, що мають потенціал для циклічного використання в українських регіонах.

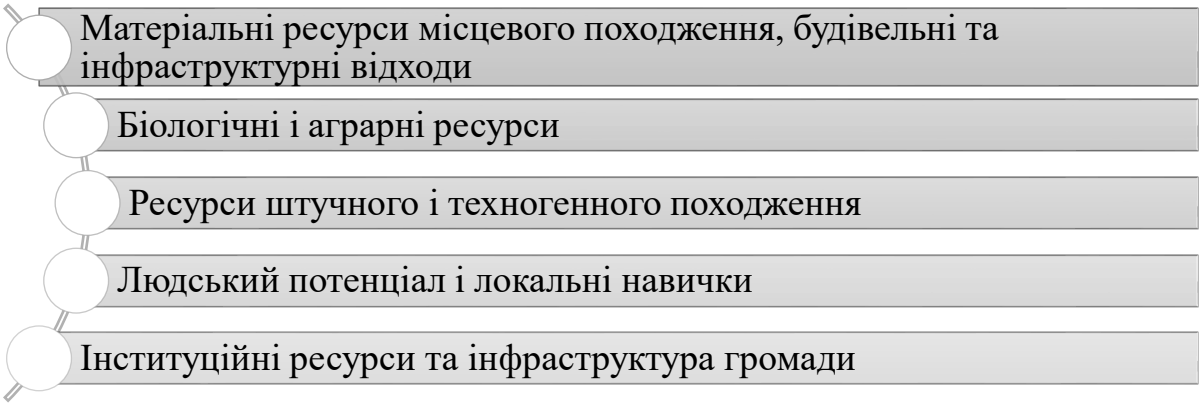

Рис. 3.3. Ресурси для розвитку циркулярних екосистем в Україні*
**Складено за [2; 10; 11]*

Матеріальні ресурси місцевого походження. Руйнування значної частини житлової, транспортної і промислової інфраструктури формує масштабні обсяги вторинних матеріалів (бетону, цегли, металу, деревини, змішаних відходів). За оцінками міжнародних організацій, в країнах які пережили воєнні руйнування, до 30–60% будівельних матеріалів може бути повернено в економічний обіг після очищення і переробки. Для України це відкриває можливості для створення мобільних центрів переробки будівельних відходів, виробництва відновлених матеріалів для місцевих будівельних проєктів, повторного використання конструкцій в тимчасових спорудах. Це

зменшить потребу в імпортних будматеріалах і скоротить витрати на відновлення.

Українські регіони мають значний потенціал для циклічних моделей, заснованих на *аграрних біоресурсах* (агровідходах, деревині, органічних потоках), що утворюються у громадах. Їх можна використовувати у виробництві компосту, біогазу, біодобрив, біопалива, матеріалів на основі переробленої органіки. Для багатьох територій, особливо сільських, це створює можливість посилення продовольчої і енергетичної безпеки.

Ресурсами *штучного і техногенного походження* є техніка і обладнання, які не працюють або підлягають ремонту, електронні відходи, залишки виробництв релокованих підприємств. В країнах ЄС до 80% електронних компонентів після ремонту чи апсайклінгу повертаються в обіг. Україна може використовувати релокацію підприємств як стимул для формування центрів ремонту і модернізації техніки, що забезпечить нові робочі місця і скоротить витрати.

Однією з основних складових регіональної ресурсної бази є *людський капітал*, особливо в контексті зміни структури населення через внутрішню міграцію. Значна частина внутрішньо переміщених осіб має професійні навички, які не повністю використовуються на місці проживання, зокрема в сферах ремонту обладнання, будівництва та реконструкції, логістики, дрібного виробництва. Це створює значний потенціал для розвитку циклічних ініціатив в громадах.

До *інституційних ресурсів і інфрастуктури* належать комунальні підприємства, що можуть трансформуватися в центри переробки чи повторного використання; місцеві освітні заклади, здатні стати центрами підготовки фахівців з циркулярних професій; об’єкти комунальної власності, придатні для ремонтних майстерень чи хабів ресурсу. Ці інфраструктурні елементи створюють умови для локалізації циклічних моделей і підтримки малого бізнесу.

Розгляд регіональної ресурсної бази через призму циклічності дозволяє по-новому оцінити економічний потенціал українських територій в період війни та відновлення. Використання локальних матеріальних і нематеріальних ресурсів не лише зменшує залежність

від зовнішніх поставок, а й створює підґрунтя для адаптивних, економічно стійких моделей розвитку, здатних функціонувати в умовах тривалої невизначеності (рис. 3.4).

Рис. 3.4. Напрями циклічного використання регіональних ресурсів і потенційний ефект для регіонів*

**Побудовано автором.*

Однією з визначальних характеристик регіональної ресурсної бази є її різноманітність. Вона охоплює матеріальні потоки (будівельні відходи, техногенні залишки, органічні ресурси) і нематеріальні активи (професійні навички населення, інституційна інфраструктура, соціальний капітал громад). В умовах війни ці елементи взаємодіють особливо інтенсивно. Руйнування інфраструктури формують потоки матеріалів, придатних для повторного використання, релокація бізнесу створює попит на ремонтні і сервісні послуги, міграційні процеси змінюють структуру трудових ресурсів і відкривають можливості для нових форм зайнятості.

Доступність матеріальних ресурсів не гарантує їх автоматичної інтеграції в циклічні процеси. Важливою умовою є здатність місцевих органів влади, підприємств і громадських організацій здійснювати системне управління цими потоками. Українські регіони мають

значний потенціал для створення подібних систем. Дані SHARP Wave 3 засвідчують, що громади з високим рівнем соціальної згуртованості і залученості мешканців до локальних ініціатив демонструють вищі показники економічної адаптивності. Це свідчить про взаємозв'язок між соціальним і матеріальним ресурсами: циркулярні практики посилюють комунікацію всередині громади, а спільна економічна діяльність створює основу для довіри і співпраці.

Особливої уваги заслуговує потенціал регіональних ресурсів в контексті релокації бізнесу. Частина підприємств після переміщення опинилася в середовищі з обмеженим доступом до первинної сировини, однак з широким спектром вторинних ресурсів і наявних людських компетенцій. Це робить циркулярні моделі економічно доцільними. Такі підходи дозволяють підприємствам відновити виробництво навіть за умов обмежених фінансових і логістичних можливостей, створювати робочі місця і зміцнювати економічну базу приймаючих регіонів [14].

Важливим аспектом є те, що розвиток циклічних моделей сприяє формуванню нової структури цінності. В циркулярній моделі регіональні ресурси розглядаються як довготривалі активи, здатні багаторазово повертатися до економічного обігу. Це змінює логіку оцінювання ресурсів з «одиничного використання» до «потенціалу повторних циклів». Такий підхід підсилює економічну автономію територій і зменшує їх вразливість до зовнішніх шоків.

3.4. Циркулярні бізнес-моделі в умовах релокації підприємств

Релокація підприємств стала одним з визначальних процесів економічної реальності України після початку повномасштабної агресії. Значна частина виробництв була вимушено переміщена з регіонів активних бойових дій до центральних і західних областей, що створило абсолютно нові умови для ведення бізнесу. Як вже було зазначено, понад третина ММСП після переміщення зіткнулася з дефіцитом ресурсів, обладнання і виробничих площ, а також з необхідністю перебудови логістики і зміни кадрових рішень [2; 16]. Водночас релокація може стати каталізатором появи нових

операційних моделей, зокрема тих, що ґрунтуються на принципах циркулярної економіки.

Циркулярні бізнес-моделі в умовах релокації мають свої переваги, а саме вони дозволяють підприємствам відновлювати діяльність з меншими капітальними витратами, використовувати місцеві ресурси, формувати короткі ланцюги постачання і знижувати ризики, пов'язані з нестабільністю ринків і логістики.

Повторне використання ресурсів як основа швидкої адаптації бізнесу. Для підприємств, що перемістилися у нові регіони, *повторне використання матеріалів і обладнання* є способом компенсувати втрати, знизити витрати і забезпечити стійкість операцій. Мова йде не просто про переробку відходів, але про системну інтеграцію вторинних ресурсів у виробничі цикли. *Напрямками повторного використання в релокованих підприємствах* є відновлення та ремонт обладнання, використання будівельних та інфраструктурних залишків, переробка матеріалів на нові продукти.

Релоковані підприємства часто стикаються з ситуацією, коли доставка нового обладнання неможлива або надто дорога. В таких умовах оптимальним виходом є ремонт, модернізація і повторне використання техніки. Багато ММСП зазначають, що саме доступ до ремонтних сервісів дозволив відновити операційну діяльність швидше, ніж очікувалося. Типовим є перетворення тимчасових складів, старих виробничих приміщень або демонтованих конструкцій на нові виробничі площі. Це зменшує витрати на будівництво і прискорює запуск роботи. Підприємства, які працюють з деревиною, металом, пластиком чи текстилем, можуть інтегрувати апсайклінг в свої виробничі процеси. В деяких галузях (деревообробка, меблева промисловість, легка промисловість) частка вторинних матеріалів перевищує 40–60%.

Повторне використання ресурсів зменшує залежність від імпортних поставок, допомагає долати логістичні обмеження та є однією з найпоширеніших практик серед бізнесів, що відновлюються після релокації.

Економічна логіка циклічного підходу для релокації. В традиційній лінійній моделі підприємства потребують значних інвестицій для відновлення: будівельні матеріали, нове обладнання, розширення ланцюгів постачання. Але в період нестабільності такі інвестиції є ризикованими. Циркулярні рішення, навпаки, ґрунтуються на низькому порозі входу, використанні доступних локальних матеріалів, скороченні часових рамок запуску виробництва, зниженні залежності від імпорту, мінімізації відходів, формуванні коротких логістичних циклів. Такі переваги дозволяють релокованим підприємствам працювати навіть при нестабільній інфраструктурі.

Таблиця 3.5

Порівняння традиційної і циркулярної моделей для релокації бізнесу*

Критерій	*Традиційна модель*	*Циркулярна модель*
Забезпечення матеріалами	Закупівля нових ресурсів, залежність від зовнішніх ринків	Використання вторинних матеріалів, локальних ресурсів
Обладнання	Купівля нового обладнання	Ремонт, модернізація, повторне використання
Логістика	Довгі ланцюги постачання	Локалізовані цикли ресурсів
Інвестиції	Високі капітальні витрати	Нижчі початкові витрати
Час запуску	Тривалий	Скорочений
Гнучкість роботи	Залежність від постачальників	Автономність завдяки локальній ресурсній базі

**Побудовано автором.*

Таким чином, повторне використання ресурсів стає одним з інструментів для забезпечення життєздатності релокованих підприємств. Воно дозволяє бізнесу адаптуватися до нових умов, створює додаткові робочі місця і сприяє розвитку локальних ринків послуг.

Сервісні моделі: перехід від володіння до користування. Під час релокації підприємства часто втрачають виробниче обладнання, техніку, транспортні засоби, інфраструктурні ресурси, що значно підвищує витрати на відновлення діяльності. В таких умовах ефективними можуть бути сервісні бізнес-моделі, які дають

можливість використовувати ресурси без їх придбання. Перехід від володіння до користування є сучасною тенденцією циркулярної економіки, яка забезпечує зниження капітальних витрат, оптимізацію навантаження на бізнес і підвищення його адаптивності.

Сервісні моделі включають оренду та лізинг обладнання, моделі «інструмент як послуга», спільне користування технікою, сервісну економіку, де постачальник зобов'язується забезпечити доступ до ресурсів і гарантувати їхню безперебійну роботу, гібридні моделі, що поєднують елементи оренди, ремонту і управління життєвим циклом (табл. 3.6). Такі моделі набували поширення і раніше, але після 2022 року їхнє значення суттєво зросло через потребу зменшити фінансове навантаження на підприємства, що переміщуються і адаптуються до нових умов.

Таблиця 3.6

Сервісні моделі і їх значення для релокованих підприємств*

Тип сервісної моделі	*Переваги для підприємств*	*Потенційний ефект для громад*
Оренда обладнання (тимчасове користування без купівлі)	Швидкий старт виробництва, низькі витрати	Створення місцевих сервісних компаній
Лізинг техніки (довгострокове користування з можливістю викупу)	Доступ до сучасного обладнання без великих інвестицій	Розвиток локальних фінансових інструментів
Обладнання на умовах повного сервісу	Стабільність виробничих процесів, немає витрат на ремонт	Попит на спеціалістів сервісного обслуговування
Спільне користування ресурсами (загальний доступ до інструментів, транспорту)	Зменшення дублювання обладнання; оптимізація логістики	Підвищення зайнятості і кооперація бізнесу
Сервісні хаби і майстерні (центри з ремонту, обслуговування, апсайклінгу)	Можливість швидко вирішувати технічні проблеми	Нові робочі місця, інтеграція ВПО

**Складено за [7; 17].*

Для малого та середнього бізнесу придбання нового обладнання після релокації часто є неможливим через фінансові обмеження або нестачу часу. *Оренда* інструментів, мобільних станцій переробки, будівельної техніки чи транспортних засобів відкриває можливість швидкого запуску виробництва, зменшення витрат на стартові інвестиції, зменшення витрат на ремонт і амортизацію, підвищення гнучкості в умовах невизначеного планування. Для регіонів, що приймають підприємства, *розвиток ринку лізингових і орендних послуг* може стати окремим напрямом економічної діяльності, який створює робочі місця і сприяє формуванню локальних сервісних кластерів.

На відміну від звичайної оренди, модель *equipment-as-a-service* передбачає, що підприємство не лише користується обладнанням, а й отримує гарантію його працездатності, технічної підтримки і регулярного обслуговування. Це актуально для тих виробництв, де технічні збої можуть призвести до значних збитків. Для релокованих підприємств модель є привабливою з огляду на те що не потребує високої кваліфікації персоналу з ремонту, дозволяє уникати непередбачуваних витрат, звільняє ресурси для основної діяльності. В умовах війни така модель може бути реалізована через спеціалізовані техсервіси, приватні ініціативи і кооперативні платформи, що підтримують ММСП.

Спільне користування може охоплювати робочі простори, виробничі приміщення, інструменти і техніку для обробки матеріалів, мобільне обладнання для переробки або виробництва, транспорт для доставки ресурсів і продукції. Такі сервісні моделі можуть допомогти громадам підвищити рівень зайнятості, уникнути дублювання обладнання, знизити економічні ризики кожного окремого бізнесу, створити умови для взаємодії та кластеризації. В європейських країнах успішно працюють *моделі сервісних хабів*, «індустріальних спільних майстерень» (industrial shared hubs), які об’єднують виробників різних галузей. В контексті України подібні платформи можуть виникати на базі релокованих підприємств, індустріальних парків, місцевих комунальних установ або через ініціативи приватного сектору.

Сервісна економіка знижує витрати бізнесу і потенційно може створити широкий спектр робочих місць, доступних для вразливих груп (зокрема для внутрішньо переміщених осіб). Дані SHARP Wave 3 свідчать, що ВПО легше інтегруються в економічне життя громад, де розвинені локальні мікросервіси: ремонтні точки, сервісні хаби, спільні майстерні або інші моделі взаємного користування ресурсами. Такі ініціативи формують додаткові джерела доходу, гнучкі форми зайнятості, нові можливості для опанування технічних навичок, інтеграцію в місцеві мережі співпраці [3; 8].

Локалізовані ланцюги доданої вартості як інструмент економічної автономії регіонів

Релокація підприємств накладає суттєві обмеження на традиційні виробничі процеси, засновані на довгих ланцюгах постачання і стабільній інфраструктурі. З огляду на це, локалізовані ланцюги доданої вартості (короткі, інтегровані і максимально наближені до джерел сировини і ринку збуту) стають одним з основних напрямів адаптації бізнесу до нових умов. Їх формування є характерною рисою циркулярної економіки, оскільки вони поєднують відновлення, повторне використання і диверсифікацію матеріальних потоків на місцевому рівні. В перехідні періоди, коли логістичні системи зазнають значних навантажень і недоступна частина постачальників, локалізація виробництва допомагає підприємствам мінімізувати ризики і зберегти операційну спроможність. Підприємства, здатні інтегрувати локальні ресурсні потоки в свої виробничі цикли, швидше і з меншими витратами відновлюють діяльність [5; 16].

Локалізований ланцюг доданої вартості – це система виробничих і сервісних процесів, що розміщені в межах одного регіону і забезпечують повний або частковий цикл створення продукту від отримання сировини до реалізації кінцевому споживачу. Перевагами такої моделі є:

- зменшення логістичних витрат;
- використання місцевої сировини та вторинних ресурсів;
- розвиток локального ринку праці;
- гнучкість виробництва;

-зменшення екологічного навантаження.

Короткі цикли скорочують залежність від транспортної інфраструктури, яка може бути пошкоджена або перевантажена. Використання місцевої сировини і вторинних ресурсів сприяє зниженню витрат на закупівлю і підвищує автономність підприємства. Підприємства залучають місцевих працівників або ВПО, створюючи нові робочі місця, а локальність дозволяє швидко адаптувати продукт до потреб місцевого ринку. Обмеження довгих транспортних перевезень і максимальне використання повторних матеріалів відповідають принципам циркулярної економіки.

Через масштабні руйнування інфраструктури в громадах з'являються великі обсяги матеріалів, придатних до повторного використання в *будівельному секторі*. Підприємства, що релокуються до таких регіонів, можуть будувати власні виробничі цикли на основі переробленого бетону для доріг та фундаментів, демонтованої цегли для малих архітектурних форм, деревини з аварійних будівель для виробництва елементів тимчасових споруд. У результаті формується повний локальний цикл: демонтаж → переробка → виробництво → будівництво → повторний обіг матеріалу.

Релоковані підприємства *легкої промисловості* часто використовують моделі переробки текстильних залишків, одягу, відходів виробництва. В регіонах з активними гуманітарними потоками доступні донорські текстильні ресурси, надлишковий одяг, який може бути перероблений, матеріали для апсайклінгу. Це формує такі локальні цикли, в яких сировина не переміщується на великі відстані.

У громадах із лісовими ресурсами або будівельними відходами можливе створення моделей в *сфері деревообробки і меблевого виробництва*, де матеріал кілька разів повертається у виробництво. Наприклад: залишкова деревина → меблеві заготовки → ремонт → апсайклінг → інші вироби. Особливо актуально це для малих релокованих підприємств, які потребують недорогих матеріалів для відновлення роботи.

В *харчовому секторі* і агроекономіці локальні біоресурси підтримують виробництво компосту і біодобрив, локальні цикли органічних відходів, створення мікропідприємств з переробки. Такі моделі одночасно забезпечують зайнятість і зміцнюють продовольчу безпеку громад.

Таблиця 3.7

Структура локалізованого ланцюга доданої вартості для малих і середніх підприємств*

Елемент ланцюга	*Роль в циклі*	*Можливості для релокованих підприємств*
Джерела місцевої сировини	Початковий етап циклу	Доступ до дешевших ресурсів, зменшення залежності від імпорту
Вторинні матеріальні потоки	Додаткові ресурси	Використання будівельних, промислових і органічних залишків
Місцеві виробничі послуги	Переробка, ремонт, апсайклінг	Зниження капітальних витрат на створення власної інфраструктури
Локальні логістичні мережі	Доставка сировини і готової продукції	Скорочення витрат і ризиків через короткі маршрути
Місцеві ринки збуту	Завершальний етап	Можливість швидкого входження на ринок і адаптації продукту

**Побудовано автором.*

Локалізовані ланцюги доданої вартості дозволяють релокованим підприємствам стабілізувати свою діяльність і створити нові економічні ніші. Їхня ефективність базується на здатності регіонів мобілізувати наявні ресурси, а бізнесу – інтегрувати ці ресурси у власні виробничі процеси. Такі моделі зміцнюють місцеву економіку, підвищують зайнятість і сприяють формуванню циркулярних екосистем.

Спільні платформи як основа для кооперації бізнесу та громад. В середовищі, де підприємства вимушено переміщуються, а громади стикаються зі збільшенням навантаження на інфраструктуру та ринок праці, особливого значення набувають *моделі, що забезпечують спільне використання ресурсів і кооперацію*. Платформи спільної економіки стають тими механізмами, які дозволяють різним суб'єктам обмінюватися матеріалами, обладнанням, інформацією, послугами, зменшуючи індивідуальні витрати і створюючи нові можливості для

взаємодії. В контексті війни і релокації підприємств такі платформи виконують кілька стратегічних функцій:

-компенсують нестачу ресурсів, яка виникає через втрату виробничих потужностей або інфраструктури;

-підтримують малий і середній бізнес, надаючи доступ до інструментів, обладнання, техніки та площ;

-сприяють інтеграції ВПО, які можуть долучатися до нових форм зайнятості чи започатковувати мікропідприємництво;

-зміцнюють соціальну згуртованість, оскільки базуються на взаємодії та довірі;

-сприяють формуванню локальних кластерів, зокрема ремонтних, сервісних і виробничих.

Спільні платформи можуть створюватись в фізичній або цифровій формі. Тобто, це можуть бути онлайн-майданчики для обміну ресурсами, спільні майстерні, хаби з ремонту, сервісні центри. Вони поєднують економічні і соціальні аспекти циркулярності, що робить їх придатними для масштабування в громадах, які приймають релоковані підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Спільні платформи економічні практики для підтримки релокованих підприємств*

Тип платформи	*Переваги для бізнесу*	*Переваги для громади*
Платформи обміну ресурсами	Зменшення витрат, швидке відновлення виробництва	Раціональне використання ресурсів, зменшення відходів
Спільні майстерні	Доступ до техніки без інвестицій, сервісна підтримка	Зростання зайнятості, інтеграція ВПО
Логістичні платформи	Скорочення транспортних витрат, стабільність ланцюгів	Зменшення транспортного навантаження на регіон
Платформи спільного використання техніки	Гнучкість і низькі витрати	Поява нових сервісних підприємств
Спільні коворкінги і виробничі хаби	Зменшення потреби у власних приміщеннях	Формування кластерів

**Побудовано автором,*

Платформи обміну матеріалами і обладнанням можуть створюватись як електронні або фізичні майданчики, на яких підприємства можуть пропонувати чи отримувати надлишкову сировину, вторинні матеріали, деталі і запчастини, обладнання тимчасового користування. *Спільні майстерні* і виробничі простори можуть функціонувати на базі комунальних установ, релокованих підприємств або спеціалізованих хабів. Вони забезпечують доступ до інструментів і техніки, можливість оренди робочих місць, проведення ремонтних та сервісних робіт, навчання в технічних сферах. Локальні *логістичні платформи* створюються для оптимізації маршрутів перевезень, кооперації між підприємствами, зниження витрат на транспортування сировини і продукції. Платформи для *спільного користування технікою* дозволяють підприємствам орендувати обладнання на короткі терміни, користуватися спеціалізованими машинами і інструментами, уникати дублювання витрат.

Циркулярні моделі на основі спільних платформ підвищують рівень економічної взаємодії в регіоні і сприяють формуванню горизонтальних зв'язків між підприємствами, появі мереж кооперації між бізнесом, громадами і громадськими організаціями, розвитку довіри, підвищенню стійкості місцевих ринків праці. Громади з розвиненими практиками спільного користування та взаємодопомоги продемонстрували вищі рівні соціальної адаптації та економічної активності серед ВПО [3]. Це свідчить про те, що моделі спільної економіки мають виробничий і соціальний ефект, підсилюючи інклюзивність відновлення.

3.5. Соціальні інновації: повторне використання людського потенціалу

Соціальні інновації в системі циркулярної економіки визначають нові форми взаємодії між людьми, громадами і бізнесом, і пропонують способи активізації і повторного залучення людського потенціалу у ситуаціях, коли традиційні механізми ринку праці не працюють належним чином. В умовах війни, внутрішньої міграції і релокації підприємств значна частина населення вимушена змінювати сферу

діяльності, місце проживання або роботу. Це створює потребу в інноваційних моделях, що дозволяють мобілізувати, оновлювати і перерозподіляти людські ресурси, закладаючи основу для інклюзивного розвитку [15].

Однією з проблем є те, що внутрішньо переміщені особи нерідко мають кваліфікацію, яка не відповідає можливостям ринку праці в приймаючому регіоні, або стикаються з бар'єрами доступу до робочих місць. Проблеми стосуються як нестачі вакансій, так і недостатнього знання локальної специфіки, складнощів з інтеграцією і обмежених каналів соціальної взаємодії. Дослідження доводять, що громади, де розвинені соціальні ініціативи, кооперативні формати взаємодії і освітні програми, демонструють значно вищий рівень соціальної адаптації і економічної активності серед ВПО [10].

В цьому контексті новою формою інклюзивної політики стає концепція *повторного використання людського потенціалу*. Вона охоплює активізацію наявних навичок і компетентностей, створення умов для їхнього відновлення чи переформатування, залучення людей до нових економічних ролей через навчання, менторство і спільні практики, розвиток соціальних просторів, де можливе формування нових горизонтальних зв'язків. Сутність цього підходу полягає в тому, що трудовий потенціал не розглядається як статичний ресурс. Навпаки, він може багаторазово адаптуватися, розширюватися і застосовуватися в різних соціально-економічних умовах. Такий підхід повністю узгоджується з принципами циркулярності, де цінність ресурсу зберігається завдяки його повторним життєвим циклам [4; 18].

Традиційна лінійна модель ринку праці передбачає послідовний шлях «навчання → робота за спеціальністю → вихід з ринку праці». В умовах війни і структурних змін економіки цей шлях стає нереалістичним. Замість нього формується нова багатовекторна модель, яка поєднує перенавчання (що відповідає ресайклінгу), підвищення кваліфікації (апсайклінг), крос-функціональну мобільність, формування мікрокомпетентностей, інтеграцію в нові професійні спільноти. В міжнародній літературі така трансформація описується як «циркулярна мобільність» людських ресурсів, що

розуміється як здатність працівників переходити між секторами і ролями без втрати функціональної цінності. Для України це має особливе значення, оскільки переорієнтація економіки і релокація підприємств створюють попит на нові типи професій, які можуть бути освоєні людьми з різним попереднім досвідом.

Соціальні інновації є тими механізмами, що дозволяють перетворити людський потенціал на активний ресурс економічного відновлення. На відміну від суто освітніх чи трудових інструментів, соціальні інновації об'єднують освітні модулі та короткі програми навчання, спільні майстерні (community labs), ініціативи взаємного навчання і наставництва, бізнес-інкубатори і простори для мікропідприємництва, інклюзивні цифрові платформи, де обмінюються навичками, часом або послугами (рис. 3.5).

Рис. 3.5. Соціальні інновації для повторного використання людського потенціалу*

**Складено за [13; 19].*

Такі моделі дозволяють компенсувати нестачу робочих місць і створити «другий життєвий цикл» для компетентностей, які тимчасово не використовуються або втратили актуальність на колишньому місці роботи.

Повторне залучення людського потенціалу в період війни передбачає створення різних механізмів, які дозволяють людям адаптувати наявні компетентності до нових економічних умов і швидко засвоїти нові професійні ролі. Оскільки воєнні обставини різко порушили традиційні траєкторії зайнятості, соціальні інновації відіграють роль «містка» між минулим досвідом і новими ринковими можливостями.

Однією з найбільш ефективних форм соціальної інновації є *прискорене перепрофілювання і модульне навчання* (короткі, інтенсивні і модульні програми), яке дає змогу здобути новий фах в стислі терміни, підтвердити або оновити вже наявні компетентності, інтегруватись в ринок праці без тривалого очікування. Це може бути навчання в ремонтних майстернях (ремонт техніки, реставрація меблів, відновлення обладнання), сервісних центрах (монтажні роботи, технічне обслуговування, діагностика), хабах біоресурсних технологій (компостування, сортування органіки, виробництво біодобрив), навчання на базі релокованих підприємств, які потребують додаткових працівників і можуть проводити внутрішнє навчання. Європейський досвід демонструє підтримку таких моделей муніципалітетами у формі skills labs, які поєднують навчання, практику і супровід працевлаштування [19]. Українські громади, що мають ресурсні хаби або спільні майстерні, можуть адаптувати подібний підхід.

Окрему роль відіграють *менторські і міжпоколінні програми підтримки* (програми наставництва), коли люди з досвідом передають прикладні знання тим, хто змінює професію, допомагають ВПО адаптуватися до місцевих умов, підтримують розвиток мікробізнесу. В контексті релокації підприємств, працівники, що перемістилися разом із бізнесом, можуть стати носіями експертизи для нових членів команди і місцевих працівників. У багатьох громадах України (особливо у західних областях) вже формується практика, коли досвідчені ремісники, водії, майстри, техніки або менеджери проводять неформальні навчальні сесії для ВПО чи молоді. Такі форми

взаємодії підвищують рівень довіри та прискорюють професійну інтеграцію.

Мікропідприємництво є однією з найгнучкіших форм використання людського потенціалу в умовах кризи. Воно дозволяє працювати без значних стартових витрат, створювати індивідуальні робочі місця, використовувати навички, які не інтегровані у формальний ринок праці, відкривати локальні сервіси, що матимуть попит в релокованих підприємствах. Прикладами можливих циклічних напрямів мікропідприємництва може бути ремонт техніки і інструментів, відновлення меблів і домашніх речей, локальні сервіси з переробки матеріалів (пластика, деревини, текстилю), прокат інструментів або техніки, мобільні ремонтні бригади.

Таблиця 3.9

Ефекти окремих форм повторного використання людського потенціалу

Форма	*Механізм дії*	*Економічний ефект*	*Соціальний ефект*
Активація наявних навичок	Використання компетентностей в нових секторах	Зменшення витрат на адаптацію підприємств	Зростання зайнятості серед ВПО
Модульне навчання	Короткі програми під нові види діяльності	Підготовка трудових ресурсів	Підвищення мобільності працівників
Менторські програми	Передача досвіду всередині громад	Зміцнення локальних підприємств	Розвиток соціального капіталу
Мікропідприємництво	Ініціативи на основі практичних навичок	Розвиток малих сервісних ринків	Підтримка самозайнятості і інтеграції
Кооперативні моделі	Спільна діяльність і розподіл ресурсів	Підвищення ефективності сервісів	Формування горизонтальних зв’язків

**Складено за [19].*

Соціальні інновації відіграють системоутворюючу роль у процесах післявоєнного відновлення, забезпечують поєднання

людського, соціального і економічного капіталів. В громадах із високим відсотком внутрішньо переміщених осіб або релокованих працівників такі інновації здатні перетворити тимчасові соціально-економічні виклики на довгострокові можливості розвитку. Однією з переваг соціальних інновацій є мультиплікативний ефект. Використання ресурсів людського потенціалу через навчання, наставництво, кооперативні практики, спільні простори формує додаткову зайнятість і новий соціальний простір, де зміцнюються горизонтальні зв'язки між людьми. Цей ефект є особливо цінним у громадах зі змішаним населенням, де потрібні механізми інтеграції та підтримки довіри.

Інклюзивний потенціал соціальних інновацій для циркулярної економіки. В циркулярній економіці соціальні інновації забезпечують повторну мобілізацію людського потенціалу. Це важлива складова інклюзивного відновлення, яка створює умови для інтеграції людей з різним досвідом у нові виробничі процеси, формування міжгалузевих компетентностей, що відповідають запиту бізнесу, сприяє зміцненню економічної автономії громади, оскільки більше людей залучаються до локальних ініціатив, формує нові сервіси і підприємницькі моделі, які базуються на спільній діяльності і є передумовою створення циркулярних ринків праці, де працівники можуть переходити між різними видами діяльності без втрати соціальної інтеграції. Саме тому соціальні інновації повинні розглядатись не як допоміжний елемент економічної трансформації, а як структурний компонент циркулярних екосистем, що підтримують широке коло бізнес-моделей.

Особливої уваги заслуговує здатність соціальних інновацій забезпечувати інклюзивний доступ до нових економічних можливостей. В громадах, де взаємодіють різні соціальні групи, виникають ризики фрагментації ринку праці, і соціальні інновації виконують роль механізму вирівнювання умов. Це сприяє тому, що нові робочі місця в циркулярній економіці стають доступними для різних груп – молоді, жінок, людей середнього віку, новоприбулих

мешканців громад і тих, чия попередня професія втратила актуальність в умовах війни.

Таблиця 3.10

Характеристики соціальних інновацій в циркулярних екосистемах*

Назва	*Зміст*	*Ефект для ринку праці*	*Ефект для громади*
Адаптивність	Можливість швидкого реагування на зміни	Гнучкі форми зайнятості	Підвищення стійкості місцевої економіки
Інклюзивність	Орієнтація на різні групи населення	Доступність навчання та працевлаштування	Зміцнення соціальної згуртованості
Кооперування	Спільне використання знань і ресурсів	Нові професійні ролі і функції	Формування соціального капіталу
Локальність	Орієнтація на ресурси громади	Зростання попиту на локальні послуги	Створення локальних ланцюгів доданої вартості
Інноваційність	Поєднання традиційних і нових форм діяльності	Нові види економічної активності	Запуск ініціатив і малих підприємств

**Складено за [19].*

Соціальні інновації формують основу циркулярних ринків праці, де людський потенціал розглядається як ресурс, здатний до багаторазового відновлення і застосування. Вони створюють умови для адаптації працівників, підвищення їхньої економічної стійкості, інтеграції ВПО і підтримки релокованих підприємств. Саме через соціальні інновації відбувається синхронізація економічних, освітніх і соціальних процесів, що робить циркулярну економіку не лише екологічною, а інклюзивною.

3.6. Ресурсоефективність і зелений перехід

Ресурсоефективність є фундаментальною складовою сучасних стратегій відновлення, оскільки дозволяє територіальним громадам і підприємствам працювати за умов дефіциту матеріалів, нестабільності логістичних ланцюгів і обмеженого доступу до капіталу. В повоєнній економіці ресурсоефективність стає суттєвою конкурентною перевагою, вона визначає здатність системи швидко відновлювати виробництво, мінімізувати втрати і забезпечити економічну стабільність на основі доступних місцевих ресурсів.

Таблиця 3.11

Основні соціально-економічні показники впливу повномасштабного вторгнення РФ на економіку України*

Показник	*2022*	*2023*	*2024*	*2025 (прогноз)*
Реальний ВВП, зміна до попереднього року, %	–30,0	–4,0	+2,9	+2,7
Інфляція (річна), %	26,6	5,1	12,0	9,7
Частка військових видатків у держбюджеті, %	22	32	34	31
Рівень безробіття, %	30,0	20,0	14,2	11,6
Зміна споживчого попиту, %	–27,9	+4,3	+6,8	+5,5

**Складено за [2020].*

Подані в табл. 3.11 статистичні дані відображають глибину економічного шоку 2022 року і поступову адаптацію економіки України у 2023–2025 роках. Незважаючи на часткове відновлення макроекономічної динаміки, руйнування виробничих потужностей, дефіцит робочої сили, високі військові видатки і інфляційний тиск формують середовище, в якому ресурсоефективність стає необхідною передумовою економічної стійкості і відновлення.

Дані звітів міжнародних організацій також підкреслюють, що після 2022 року в Україні різко зріс рівень потреби в ресурсоефективних моделях. Зокрема, оцінка пошкоджень енергетичної інфраструктури показує значні втрати генерувальних та

розподільчих потужностей, що створює попит на локальні, мікрогенераційні і енергоощадні моделі використання енергії [21].

Паралельно з цим оцінки стану бізнесу демонструють потребу більшості малих і середніх підприємств у впровадженні технологічних рішень, які дозволять скоротити витрати на матеріали, оптимізувати виробничі процеси і підвищити автономність роботи підприємств в нових регіонах релокації [2].

Ресурсоефективність це раціональне використання матеріальних, енергетичних і людських ресурсів з максимальним результатом при мінімальних витратах. Релокація підприємств може підвищувати навантаження на громади, і ресурсоефективність стає механізмом балансування між потребами економіки і наявними можливостями.

Зелений перехід передбачає перехід до енергетичних, виробничих і соціальних систем, що мінімізують використання невідновлюваних ресурсів, скорочують утворення відходів, працюють на основі відновлюваних джерел енергії і інтегрують екологічні стандарти в економічні процеси. Європейські рамкові документи (зокрема Європейський зелений курс) підкреслюють, що зелений перехід є не стільки екологічним, скільки економічним проектом трансформації. Для України його актуальність визначається не лише зобов'язаннями щодо інтеграції до ЄС, а необхідністю відновлювати економіку на нових стійких і інклюзивних принципах.

У багатьох випадках циркулярні рішення стають тими інструментами, які дозволяють реалізувати зелений перехід на практиці в сфері управління відходами, енергетики, агропромисловості, логістики чи виробництва [22].

Напрями циркулярних рішень, придатних для імплементації в національних умовах можна класифікувати за їх функціональною готовністю і практичною релевантністю для України (Додаток Б).

Практичний досвід українських підприємств підтверджує реалістичність впровадження циркулярних рішень в базових секторах економіки. В Україні вже існують приклади реалізації циркулярних практик в промисловості та агросекторі, що демонструють ефективність ресурсозбереження і управління відходами. Так,

дослідження діяльності агропідприємств показують, що впровадження технологій утилізації відходів у виробництві біогазу і систем водоповернення дозволяє одночасно зменшувати екологічне навантаження і підвищувати енергоефективність виробництва в умовах обмежених ресурсів України. Такі практичні кейси є важливими доказовими елементами готовності циркулярних рішень до поширення на інших підприємствах галузі [23].

Міжнародні та національні інституції формують методологічне й політичне підґрунтя для розвитку циркулярної економіки в Україні. Звіти міжнародних організацій містять стратегічні положення, що можуть слугувати основою для формування державної політики, включаючи аналіз впливу циркулярних практик на економічне відновлення та інтеграцію до європейських ринків. В таких документах окреслено шляхи переходу від традиційних моделей до циркулярних ланцюгів створення вартості, що важливо для адаптації української економіки до глобальних стандартів сталого розвитку [22].

Адаптовані циркулярні бізнес-моделі створюють нові можливості для конкурентного зростання української економіки. Аналіз реалізації циркулярних моделей в сфері зеленої енергетики в Україні демонструє, що моделі замкнутого циклу, продукт-як-послуга, продовження життєвого циклу продукту і повторного використання ресурсів не лише зменшують екологічні ризики, а й сприяють посиленню конкурентоспроможності підприємств на європейському ринку. Для успішної реалізації цих моделей необхідне комплексне державне регулювання, стимулювання інвестицій і формування відповідної інфраструктури підтримки [24].

Структурна інтеграція циркулярності потребує адаптації міжнародних підходів до українських виробничих і міських систем. Методичні матеріали, що окреслюють галузеві пріоритети для циркулярної економіки в Україні, слугують важливим орієнтиром для державних органів і бізнес-спільнот. Зокрема, вони описують підходи до визначення пріоритетних секторів і механізмів стимулювання циркулярних практик в реальному секторі економіки [22].

Наукові дослідження підтверджують системний потенціал циркулярної економіки як чинника сталого розвитку України. Науковий консенсус щодо потенціалу циркулярної економіки в Україні підтверджує, що перехід до циркулярних моделей може стати каталізатором сталого економічного зростання, ефективнішого використання ресурсів і зниження негативного впливу на довкілля. Ці висновки збігаються в багатьох наукових працяк, що аналізують умови впровадження циркулярних практик в тих секторах, де традиційні лінійні моделі діяльності вже вичерпують свою ефективність.

Таким чином, циркулярні рішення в Україні мають не лише концептуальну, але і практичну основу для впровадження, вони включають прикладні кейси і стратегічні рамки, що можуть бути використані для формування державної політики і стимулювання сталого економічного розвитку.

Рис. 3.6. Групи циркулярних рішень, готових до впровадження в українських регіонах (інструменти і очікувані ефекти) *

**Складено за [22].*

Циркулярні рішення з низьким порогом впровадження, апробовані в умовах кризового управління і повоєнного відновлення, формують практичну основу для створення локальних економічних екосистем. З врахуванням українського контексту їх доцільно згрупувати в чотири взаємопов'язані блоки: матеріально-ресурсні, енергетичні, сервісно-платформні, і соціально-освітні (рис. 3.6).

Матеріально-ресурсні рішення спрямовані на ефективне використання вторинних матеріальних потоків, зокрема будівельних відходів, залишків інфраструктури і споживчих товарів. Особливого значення вони набувають в умовах масштабних руйнувань і дефіциту первинної сировини. Практика використання мобільних станцій переробки будівельних відходів і центрів повторного використання ресурсів свідчить про можливість швидкого формування локальної бази матеріалів для відновлення і одночасного зниження витрат. За оцінками UNDP і результатами RDNA IV, повторне використання будівельних матеріалів може скоротити витрати на відбудову житла і інфраструктури на 20-40 % в перші роки реконструкції. Доповненням є локальні міні-виробництва з переробки текстилю, пластику та деревини, які ґрунтуються на доступних технологіях і створюють можливості для розвитку мікро- і малого бізнесу [25].

Енергетичні циркулярні рішення спрямовані на вирішення проблем, пов'язаних з систематичними пошкодженнями енергетичної інфраструктури. Мікрогенераційні системи на основі сонячної, вітрової і біоенергії, енергоефективна модернізація будівель і виробничих приміщень забезпечать стабільність функціонування громад і підприємств за умов перебоїв в централізованому енергопостачанні. Згідно з оцінками UNDP, децентралізовані енергетичні рішення здатні підтримувати роботу критичної інфраструктури навіть під час тривалих відключень електроенергії. Перспективною організаційною формою є енергетичні кооперативи, що дозволять розподілити інвестиційні ризики і підвищити стійкість виробничих процесів [2; 21].

Сервісні і платформні моделі сприяють зменшенню інвестиційного навантаження на бізнес і підвищенню гнучкості

управління ресурсами. Моделі «обладнання як послуга», платформи спільного користування технікою і виробничими просторами створюють умови для швидкого запуску виробництва без значних капітальних витрат. Досвід країн Центрально-Східної Європи свідчить, що такі підходи є ефективними інструментами підтримки малого та середнього бізнесу в періоди економічної нестабільності та регіонального відновлення [26].

Соціальні і освітні циркулярні рішення орієнтовані на розвиток людського капіталу і соціальної стійкості. Навчальні хаби циклічних професій, мейкерспейси забезпечують швидку адаптацію працівників до нових умов ринку праці, зокрема для внутрішньо переміщених осіб. Поєднання циркулярних рішень з активною політикою розвитку навичок підвищує інклюзивність і стійкість регіональних ринків праці.

Список використаних джерел

1. The Circularity Gap Report 2024. A circular economy to live within the safe limits of the planet. URL: https://www.circularity-gap.world/2024

2. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. К.: Програма розвитку ООН в Україні. 2024. 86 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf

3. SHARP Wave 3 Big Picture Report: Resilience during the Full-Scale War - Data from 2022, 2023 and 2024. Звіт UNDP. 2024. 134 с. URL: https://reliefweb.int/report/ukraine/sharp-wave-3-big-picture-report-resilience-during-full-scale-war-data-2022-2023-and-2024

4. Павліха Н.В., Корнелюк О.А. Циркулярна модель як інноваційна система відновлення конкурентоспроможності регіонів і територіальних громад в Україні у воєнний і повоєнний періоди. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Сер. Економічні науки. 2023. Вип. 3(103). С. 179-193. DOI: http://doi.org/10.31713/ve3202317

5. Інноваційні інвестиції для відновлення економіки України. Звіт UNDP. 2023. 66 с. URL:

https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/innovatsiyni-investytsiyi-dlya-vidnovlennya-ekonomiky-ukrayiny

6. The Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. 290 c. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

7. Pavlikha N., Antoniuk N., Korneliuk O. Circular Economy Business Models and Region's Role in their Implementation. *Circular economy in Ukraine – a chance for transformation in industry and services* / Scientific Editors: N. Antoniuk, O. Bochko, J. Kulczycka. Kraków : Publishing House MEERI PAS, 2024. 190 p. P. 19-34. URL: https://min-pan.krakow.pl/wydawnictwo/wp-content/uploads/sites/4/2024/07/2024-Kulczycka-Ukraina.pdf#page=21

8. Адаптація до цивільного життя: ключові напрями для посилення реінтеграції ветеранів та ветеранок в Україні Результати дослідження reSCORE у 2024 році. 2025. 70 с. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/adaptatsiya-do-tsyvilnoho-zhyttya-klyuchovi-napryamy-dlya-posylennya-reintehratsiyi-veteraniv-ta-veteranok-v-ukrayini-rezultaty

9. Бухаріна Л.М., Бірюков Т.Р., Павлов О.П. Механізми переходу національної економіки на циркулярну модель розвитку в умовах інтеграції України в європейський економічний простір: податковий та регуляторний аспекти. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. Вип. 2. С. 10-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2025_2_3

10. European Union; Nations, United; Ukraine, Government of; World Bank. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024 (English). Washington, D.C.: World Bank Group. 2025. 202 p. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022

11. UNDP. Supporting Ukraine's Vision: Transparent, Inclusive, and Sustainable Development. 2025. 8 p. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/undp-supporting-ukraines-vision-transparent-inclusive-and-sustainable-development

12. Support to the Economic Recovery of Ukraine. 2024. 11 p. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/support-economic-recovery-ukraine

13. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів і ветеранок: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України. 2023. 104 с. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/ohlyad-mizhnarodnykh-praktyk-u-sferi-reintehratsiyi-veteraniv-i-veteranok-mirkuvannya-shchodo-voyennoho-ta-povoyennoho-kontekstu

14. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні дослідження контексту. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biznesu-v-chasy-viyny-v-ukrayini-doslidzhennya-kontekstu

15. Корчевська Л.О., Морозова Ю.М. Міграція населення та релокація бізнесу для національної економіки України у військовий час. *Economic Synergy*. 2025. 1. 91-112. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-7

16. Дудкін П., Дудкіна О., Паляниця В. Релокація бізнесу: інфраструктурні та логістичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. 2024. 86 (1). 126-133. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.126

17. Кудирко Л.П., Обозний В.В. Релокація українського бізнесу в умовах війни з рф. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. 2(20). 120-130. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.20.120-130

18. Саричев В. І., Плавкова Д. Д. Провідні наукові підходи щодо шляхів формування людського потенціалу України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. 2(86). 35-39. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-86-5

19. OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. OECD Publishing. Paris, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/27452f29-en.

20. Тиравський В. Як війна в Україні вплинула на економіку і чому вигідно її закінчувати. *Foreign Ukraine. Україна крізь призму іноземних мас-медіа*. 2025. 25 серпня. URL:

https://foreignukraines.com/2025/08/23/how-the-war-in-ukraine-affected-the-economy-and-why-it-is-beneficial-to-end-it/

21. Towards a Green Transition of the Energy Sector in Ukraine. Update on the Energy Damage Assessment. June 2023. 32 с. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/towards-greentransition-energy-sector-ukraine

22. На шляху до циркулярної економіки в Україні. Оглядовий стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні. Фінальний звіт. Відень, ЮНІДО. 2024. 116 с. URL: http://www.recpc.org/circular-economy/

23. Dovgal O., Potryvaieva N. Practical study of the implementation of circular economy at agricultural enterprises of Ukraine. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2024. 28(1). 9-18. DOI: https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/1.2024.09

24. Злотнік М., Маслак О., Кузь, А. Впровадження бізнес-моделей циркулярної економіки у розвиток зеленої енергетики в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. (69). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-7

25. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 - December 2024 (English). Washington, D.C.: World Bank Group. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022

26. Case Studies: Circular Economy Implementation in Ukraine. Kyiv: Resource Efficient and Cleaner production Centre, 2024. 44 p. URL: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/05/National-cases-of-CE_publication_Eng.pdf

РОЗДІЛ 4.
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОСТІ В ПОЛІТИКУ ЗАЙНЯТОСТІ

Корнелюк О. А.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

4.1. Від «відновлення» до «сталості»: нова парадигма регіонального розвитку

Повномасштабна війна в Україні суттєво трансформувала уявлення про відновлення економіки і ринку праці на регіональному рівні. Якщо на початковому етапі політика відновлення здебільшого зосереджувалася на фізичній реконструкції інфраструктури, відновленні виробничих потужностей і поверненні базових функцій економіки, то в середньо- та довгостроковій перспективі дедалі більшої актуальності набуває перехід до моделі сталого, інклюзивного і ресурсоефективного розвитку. У цьому контексті концепція циркулярної економіки розглядається як стратегічна рамка переосмислення регіональної політики зайнятості і відновлення людського потенціалу.

Міжнародні організації дедалі частіше наголошують на необхідності переходу від реактивного відновлення до трансформаційної стійкості, яка передбачає здатність регіонів не лише адаптуватися до шоків, а використовувати кризу як точку входу для якісних змін [1].

У цьому сенсі нова парадигма регіонального розвитку ґрунтується на поєднанні трьох вимірів: *економічної життєздатності, соціальної інклюзії і екологічної збалансованості*. Циркулярна економіка органічно інтегрує ці виміри, пропонуючи альтернативу екстенсивному використанню ресурсів і нестабільним моделям зайнятості, які домінували в окремих регіонах до початку війни. Замість концентрації на короткостроковому відновленні обсягів виробництва, циркулярний підхід орієнтує регіони на довгострокове збереження вартості ресурсів, робочих місць і людського капіталу.

Особливого значення така трансформація набуває для регіонів, що приймають релокований бізнес і значні потоки внутрішньо переміщених осіб. Релокація підприємств в межах України разом з зміною географії виробництва, супроводжується переглядом бізнес-моделей, логістичних рішень і кадрової політики [2]. В таких умовах регіональна політика, зосереджена виключно на відновленні довоєнної структури економіки, ризикує відтворити структурні дисбаланси і посилити соціальну вразливість окремих груп населення.

Перехід до сталого розвитку передбачає активну роль регіонів як майданчиків для експериментування з новими формами зайнятості, підприємництва і взаємодії між економічними агентами. Циркулярні підходи дозволяють регіонам використовувати локальні ресурси (матеріальні, енергетичні, людські) більш ефективно, зменшуючи залежність від зовнішніх постачань і водночас створюючи нові робочі місця в сферах переробки, ремонту, сервісного обслуговування, локального виробництва і соціального підприємництва. Саме ці сектори, за оцінками OECD, мають високий потенціал для формування інклюзивної зайнятості і залучення груп населення, які зазнали найбільшого впливу кризових явищ [3].

Відмова від вузького розуміння відновлення як тимчасового повернення до «нормальності» відкриває можливості для формування якісно нової регіональної траєкторії розвитку, в якій зайнятість розглядається не лише як економічний показник, а як інструмент соціальної стабілізації, інтеграції переміщеного населення і зміцнення стійкості громад [4].

Ринок праці як системоутворюючий елемент сталого регіонального розвитку

У новій парадигмі регіонального розвитку ринок праці перестає виконувати виключно компенсаторну функцію, спрямовану на швидке відновлення рівня зайнятості після кризових потрясінь. Натомість він набуває ролі системоутворюючого елементу, через який реалізуються стратегічні цілі сталості, соціальної інтеграції і економічної трансформації. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про розвиток територій, в яких зайнятість розглядається не як похідна від економічного зростання, а як активний інструмент його формування.

Для України ця зміна є значимою з огляду на структурні зрушення, спричинені вимушеною міграцією населення і релокацією бізнесу. Перерозподіл трудових ресурсів між регіонами, зміна професійної структури попиту, зростання частки нестандартних форм зайнятості – все це вимагає перегляду підходів до регіональної політики. Відновлення довоєнних параметрів зайнятості в таких умовах є малореалістичним, і більше того, економічно неефективним, оскільки не враховує нову просторову конфігурацію економіки і нові потреби бізнесу.

Сталий підхід до регіонального розвитку передбачає *перехід від кількісних показників зайнятості до якісних характеристик робочих місць*, зокрема їхньої стійкості, адаптивності і соціальної цінності. Циркулярні принципи дозволяють інтегрувати політику зайнятості з політикою ресурсоефективності, освіти дорослих і підтримки підприємництва. Така інтеграція знижує ризики сегментації ринку праці, які особливо загострюються в регіонах з високою концентрацією внутрішньо переміщених осіб.

Відповідно до підходів Програми розвитку ООН, стійкість регіонів в кризових умовах значною мірою визначається здатністю створювати робочі місця, що поєднують економічну доцільність із соціальною інтеграцією і екологічною відповідальністю [5]. Це означає, що політика зайнятості має бути зорієнтована не лише на підтримку наявних секторів, але й на формування нових сегментів ринку праці, які відповідають логіці сталого розвитку.

Від відбудови інфраструктури до відновлення функціональності територій

Ще одним суттєвим зміщенням в парадигмі регіонального розвитку є перехід від пріоритету фізичної відбудови до відновлення функціональності територій. Сталий розвиток в цьому аспекті передбачає здатність регіону забезпечувати економічну активність, зайнятість і соціальні послуги навіть за умов обмежених ресурсів. Саме тому інвестиції в людський капітал і інституційну спроможність регіонів за своєю значимістю не поступаються інвестиціям в матеріальну інфраструктуру.

В аналітичних матеріалах Світового банку і OECD відзначено, що регіони, які поєднують інфраструктурні проєкти з активною політикою розвитку навичок і підтримки місцевого підприємництва, демонструють вищі темпи відновлення і нижчий рівень соціальної напруги в посткризовий період, що набуває особливої актуальності для територій, які стали новими центрами економічної активності внаслідок релокації бізнесу [6].

Відновлення функціональності територій з точки зору циркулярності означає створення умов, за яких місцеві ринки праці можуть самовідтворюватися через поєднання локальних ресурсів, підприємницьких ініціатив і механізмів навчання впродовж життя. Такий підхід дозволяє регіонам поступово переходити від залежності від зовнішньої допомоги до внутрішньо зумовлених траєкторій розвитку.

Перехід від логіки відновлення до логіки сталого розвитку неможливий без *трансформації підходів до регіональної політики та системи багаторівневого врядування*. В умовах війни і повоєнної відбудови саме регіональний рівень стає ключовою ланкою, де перетинаються інтереси держави, бізнесу і місцевих громад і відбувається практична реалізація стратегічних пріоритетів в сфері зайнятості і економічної трансформації.

Колишня модель регіонального управління, орієнтована на централізований розподіл ресурсів і відновлення окремих секторів, не відповідає обставинам і умовам, що склалися внаслідок релокації

підприємств і масштабної внутрішньої міграції. В таких умовах регіони потребують більшої автономії для формування політики зайнятості, і інструментів координації між економічною, соціальною і екологічною складовими розвитку. Саме це відповідає принципам багаторівневого врядування, які покладено в основу європейської регіональної політики і політики згуртованості [7].

В циркулярно-орієнтованій парадигмі регіональна політика окрім залучення інвестицій чи компенсації втрат, спрямована насамперед на створення умов для довгострокового відтворення економічної і соціальної функціональності територій (рис. 4.1).

Рис. 4.1. Циркулярно-орієнтовані пріоритети регіональної політики сталого розвитку

**Розроблено автором.*

Досвід країн ЄС свідчить, що регіони, які використовують інструменти стратегічного планування, засновані на принципах сталості та інклюзивності, здатні швидше адаптуватися до структурних зрушень на ринку праці і ефективніше інтегрувати мобільні трудові ресурси [8].

Для чіткого розуміння зміни парадигми доцільно порівняти підходи, характерні для відновлювальної моделі регіонального розвитку і циркулярно-орієнтованої моделі сталості (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Порівняння відновлювальної і циркулярно-орієнтованої моделей регіонального розвитку

Критерій	*Відновлювальна модель*	*Циркулярно-орієнтована модель*
Стратегічна мета	Повернення до довоєнного стану	Формування нової траєкторії розвитку
Часовий горизонт	Коротко- та середньострокова	Довгострокова
Роль ринку праці	Похідний від відновлення виробництва	Базовий інструмент трансформації
Підхід до зайнятості	Кількісне відновлення робочих місць	Якісна, стійка і інклюзивна зайнятість
Використання ресурсів	Лінійне, орієнтоване на швидкий результат	Циркулярне, ресурсоефективне
Роль регіонів	Виконавці централізованих рішень	Активні суб'єкти стратегічного розвитку
Інтеграція ВПО	Тимчасові програми підтримки	Довгострокова соціально-економічна інтеграція
Стійкість до криз	Обмежена	Підвищена, системна

**Розроблено автором.*

Перехід від відновлення до сталості означає зміну самої логіки регіонального розвитку від реактивного реагування на наслідки кризи до проактивного формування майбутніх можливостей. В цій новій парадигмі регіональний ринок праці виступає стрижневим механізмом трансформації, через який реалізуються принципи циркулярності, інклюзії і стійкості. Циркулярно-орієнтований підхід дозволяє регіонам використовувати виклики, пов'язані з релокацією бізнесу і вимушеною міграцією, як ресурс для оновлення економічної структури, розвитку людського капіталу і зміцнення соціальної згуртованості. Саме на цьому підґрунті формується необхідність переосмислення політики зайнятості як стратегічного інструменту сталого розвитку. Логічним продовженням цього підходу є аналіз циркулярної зайнятості і розвитку людського капіталу, що становить предмет наступного підрозділу.

4.2. Циркулярна зайнятість і розвиток людського капіталу

Сучасні трансформації ринку праці зумовлюють необхідність переосмислення підходів до формування зайнятості і розвитку людського капіталу. В цьому контексті циркулярна зайнятість розглядається як самостійний стратегічний напрям політики зайнятості, орієнтований на довготривалу стійкість, адаптивність і інклюзивність ринку праці.

Стратегія циркулярної зайнятості ґрунтується на динамічному використанні людського капіталу, його повторній інтеграції в нові економічні цикли і створенні можливостей для професійної мобільності. В межах такого підходу працівник розглядається не як ресурс, прив'язаний до конкретного робочого місця, а як носій компетенцій, які можуть бути переналаштовані, доповнені і застосовані в різних секторах циркулярної економіки [3].

В регіонах що приймають релокований бізнес і внутрішньо переміщених осіб може виникати така диспропорція, коли одночасно спостерігається дефіцит робочої сили в нових секторах і надлишок людського капіталу з невідповідною структурою кваліфікацій. Це викликає ризики безробіття або неформальної зайнятості. Циркулярна модель зайнятості дозволяє подолати цю диспропорцію через поєднання політики зайнятості з політикою освіти, регіонального розвитку і підтримки підприємництва.

Важливою рисою циркулярної зайнятості є її інклюзивний характер, що передбачає активне залучення груп, які традиційно стикаються з бар'єрами на ринку праці: внутрішньо переміщених осіб, жінок з перерваними трудовими траєкторіями, осіб старшого віку, людей з інвалідністю. В циркулярних секторах є значна частина робочих місць, що не потребують вузькоспеціалізованої освіти, і базуються на комбінованих навичках, практичному досвіді і здатності до навчання впродовж життя. Це означає поступовий перехід від пасивних інструментів ринку праці (соціальні виплати, короткострокові програми зайнятості) до активних стратегій розвитку людського капіталу, інтегрованих в регіональні стратегії

циркулярного відновлення. Такий підхід відповідає сучасним європейським рамкам «подвійного переходу» – зеленого і соціального – де зайнятість розглядається як вагомий канал досягнення кліматичних, економічних і соціальних цілей одночасно [10].

Нові компетенції для циркулярної економіки

В сучасній парадигмі зайнятості від працівників очікується не лише володіння фаховими знаннями, але й здатність до міждисциплінарної мобільності, адаптації до структурних змін і безперервного оновлення навичок. За даними Global Green Skills Report 2024, попит на зелені компетенції в світі зростає значно швидше, ніж їх пропозиція: в 2023 р. кількість вакансій, що вимагають зелених навичок, зросла більш ніж на 22 %, тоді як загальне зростання зайнятості становило близько 12 %, що свідчить про структурний дисбаланс на світовому ринку праці [11].

На відміну від індустріальних моделей розвитку, в яких система підготовки кадрів орієнтувалася на вузько спеціалізовані виробничі процеси, циркулярна економіка потребує комбінованих і трансверсальних компетенцій, що поєднують технічні, екологічні, цифрові і соціально-управлінські елементи. Міжнародні опитування роботодавців в межах Global Employability University Ranking and Survey 2025 показують, що понад 75 % роботодавців вважають розвиток зелених навичок критично важливим для працевлаштування випускників, водночас близько 60 % з них вказують на недостатній рівень відповідних компетенцій в молодих фахівців. Це підтверджує тезу про те, що зелені навички перестають бути нішевими й поступово інтегруються до вимог широкого спектра професій [9].

Компетенції, необхідні для розвитку циркулярної зайнятості, умовно групуються за кількома взаємопов’язаними напрямами. До першої групи належать *професійно-технічні компетенції*, що забезпечують безпосередню участь в процесах ремонту, повторного використання, переробки матеріалів, енергоефективної модернізації і управління ресурсними потоками. Для України ці навички мають особливе значення в контексті післявоєнного відновлення: за оцінками Ресурсно-аналітичного центру «Суспільство і довкілля», саме сектори

відновлення інфраструктури, енергоефективності та поводження з відходами мають потенціал створення десятків тисяч нових робочих місць уже на початкових етапах реконструкції [10].

Друга група охоплює *екологічні або «зелені» компетенції*, пов'язані з розумінням принципів сталого розвитку, ресурсоефективності, оцінки життєвого циклу продуктів і дотримання екологічних стандартів. Відповідно до Global Green Skills Report 2024, найбільш динамічно зростає попит саме на навички, пов'язані з управлінням ресурсами, декарбонізацією і екологічною відповідністю, причому ці вимоги поширюються не лише на «зелені» професії, але й на традиційні виробничі [11].

Важливе місце у структурі циркулярної зайнятості посідають *цифрові компетенції*, які забезпечують функціонування платформних, сервісних і мережевих моделей економічної діяльності. За міжнародними оцінками, цифрові інструменти управління ресурсами і логістикою стають драйверами ефективності циркулярних бізнес-моделей. В регіональному вимірі для України цифрові навички мають також виразний соціальний ефект, оскільки сприяють розвитку дистанційної і гібридної зайнятості, що актуально з огляду на масштаб внутрішнього переміщення населення і втрату частини традиційних робочих місць.

Окрему групу становлять *соціальні та управлінські компетенції*, зокрема комунікація, командна робота, адаптивність, здатність до навчання та підприємницьке мислення. За даними міжнародних досліджень, саме ці навички дедалі частіше визначають успішність реалізації циркулярних і соціально орієнтованих бізнес-моделей, оскільки вони забезпечують ефективну взаємодію між різними учасниками економічних процесів і підвищують здатність працівників до адаптації в умовах трансформації.

Формування компетенцій циркулярної зайнятості має чітко виражений регіональний вимір, оскільки структура попиту на навички залежить від економічного профілю території, наявної ресурсної бази і специфіки господарської діяльності. Регіони з різною галузевою спеціалізацією потребують диференційованих підходів до розвитку

зелених навичок, а ефективна політика зайнятості має ґрунтуватися на адаптації освітніх і тренінгових програм до локальних умов [10].

В попередньому розділі, в таблиці 3.3 було узагальнено компетентнісні вимоги ринку праці в секторі циркулярної економіки України, що дозволило окреслити структуру попиту на навички. Водночас наявність відповідних компетенцій не є достатньою умовою їх реалізації у формі стійкої зайнятості. Подальший аналіз зосереджується на функціональних напрямах розвитку циркулярної зайнятості на регіональному рівні, через які сформовані компетенції трансформуються в конкретні форми зайнятості, що відображено в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Функціональні напрями розвитку циркулярної зайнятості в регіональній економіці

Функціональний напрям циркулярної зайнятості	*Домінуючі форми зайнятості*	*Профілі компетенцій*
Відновлення, ремонт і продовження життєвого циклу продуктів	Локальна, стабільна, трудомістка	Професійно-технічні, базові зелені, операційні
Переробка, повторне використання і управління ресурсними потоками	Виробнича, кластерна	Технічні, екологічні, навички ресурсоефективності
Сервісні і платформенні циркулярні моделі	Гнучка, дистанційна, часткова	Цифрові, організаційні, аналітичні
Соціально орієнтована циркулярна діяльність	Кооперативна, громадська	Соціальні, фасилітаційні, комунікаційні
Циркулярне підприємництво і самозайнятість	Проєктна, підприємницька	Підприємницькі, управлінські, міждисциплінарні
Консультаційні і експертні сервіси	Знаннєінтенсивна, експертна	Аналітичні, системні зелені, стратегічні

**Складено за [10; 11].*

Навчання дорослих як окремий напрям в циркулярній моделі зайнятості

Умови війни і повоєнної трансформації економіки суттєво змінюють роль навчання дорослих в системі регіональної політики зайнятості. В докризовий період освіта дорослих здебільшого розглядалася як допоміжний інструмент підвищення кваліфікації, а в сучасних умовах вона перетворюється на центральний механізм адаптації ринку праці до структурних змін, пов'язаних із релокацією бізнесу, технологічними зрушеннями і формуванням нових секторів економіки.

Циркулярна модель зайнятості передбачає багаторазове оновлення професійних траєкторій, що неможливо реалізувати без розвиненої системи навчання впродовж життя. Для значної частини дорослого населення характерними є переривання трудової біографії, втрата робочих місць або невідповідність наявних кваліфікацій потребам нового регіонального ринку праці. В таких умовах навчання дорослих виступає як інструментом підвищення конкурентоспроможності працівників, так і механізмом соціальної стабілізації і інклюзії.

Навчання дорослих у межах циркулярної парадигми виконує кілька взаємопов'язаних функцій:

- забезпечує швидке реагування на зміну попиту на навички, що виникає внаслідок появи нових секторів;
- сприяє зниженню структурного безробіття, дозволяючи працівникам переходити між секторами без втрати економічної активності;
- підтримує регіональну мобільність робочої сили.

Особливої ваги набувають короткострокові, модульні і практико-орієнтовані формати навчання, які можуть бути швидко адаптовані до потреб конкретних територій. За оцінками Європейської комісії, саме такі формати є найбільш ефективними для підтримки зайнятості в умовах зеленого і цифрового переходів [10].

В циркулярно-орієнтованій політиці зайнятості визначальну роль відіграють децентралізовані і партнерські формати навчання дорослих:

- регіональні центри навчання і перекваліфікації, що працюють у взаємодії зі службами зайнятості;
- навчальні програми на базі релокованих підприємств, орієнтовані на підготовку кадрів під конкретні виробничі потреби;
- публічно-приватні партнерства між органами місцевого самоврядування, бізнесом і закладами освіти;
- неформальні та інформальні освітні ініціативи, спрямовані на розвиток практичних навичок.

Такі інституційні моделі дозволяють поєднати інтереси роботодавців і працівників, зменшити розрив між освітою і ринком праці і підвищити ефективність використання бюджетних і донорських ресурсів [12].

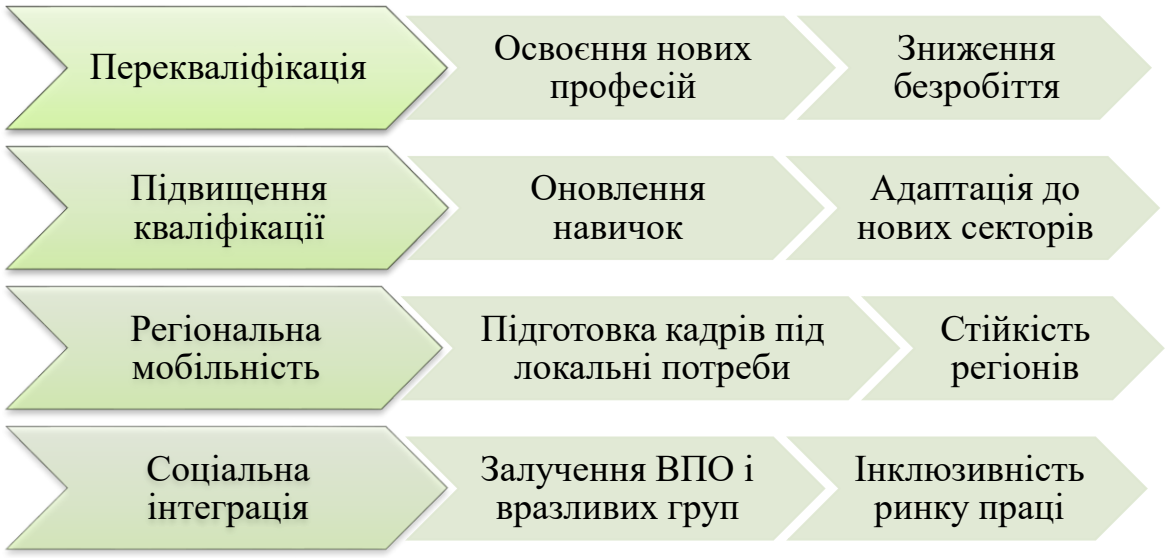

Рис. 4.2. Напрямки навчання дорослих в розвитку циркулярної зайнятості

**Складено за [10;12].*

Залучення внутрішньо переміщених осіб до нових секторів економіки

Внутрішньо переміщені особи (ВПО) водночас є групою підвищеної соціально-економічної вразливості і значним резервом людського капіталу. Інтеграція ВПО до нових секторів економіки, в тому числі циркулярної, є стратегічним завданням державної і регіональної політики зайнятості, а не лише елементом соціальної підтримки.

Дослідження підтверджують, що значна частина ВПО стикається не стільки з відсутністю роботи як такої, скільки з невідповідністю між наявними компетенціями і структурою попиту в приймаючих регіонах. Водночас вони демонструють підвищену готовність до перекваліфікації, гнучких форм зайнятості і підприємницької активності за умови наявності відповідних інституційних і освітніх можливостей [13].

Циркулярна економіка створює сприятливе середовище для такої інтеграції, оскільки значна частина робочих місць в її межах формується в секторах з нижчим порогом входу, високою потребою в практичних навичках і можливістю поетапного професійного зростання. До таких секторів належать ремонт і відновлення продукції, управління матеріальними потоками, локальні сервісні бізнеси, енергоефективна модернізація, переробка вторинних ресурсів, платформні і кооперативні моделі зайнятості. Важливо підкреслити, що залучення ВПО до циркулярних секторів має розглядатися не як тимчасове рішення для зниження соціальної напруги, а як довгострокова інвестиція в оновлення регіональної економіки. Саме в цих секторах можливе поєднання економічної доцільності з соціальною інклюзією, що відповідає принципам справедливого переходу, задекларованим у європейських і міжнародних документах.

Інтеграція внутрішньо переміщених осіб до нових секторів не відбувається автоматично і потребує цілеспрямованих політичних і інституційних механізмів. До таких належать, по-перше, програми активної політики зайнятості, що поєднують навчання, стажування і подальше працевлаштування в секторах циркулярної економіки. По-

друге, створення умов для самозайнятості і мікропідприємництва, зокрема в сферах ремонту, сервісу і локального виробництва. По-третє, розвиток партнерств між громадами і релокованим бізнесом, який відчуває кадровий дефіцит і водночас зацікавлений в швидкій адаптації працівників. В цьому контексті регіональні програми зайнятості мають переходити від універсальних підходів до таргетованих інструментів, що враховують професійний досвід ВПО, їхній соціальний контекст і специфіку локального ринку праці. Такий підхід дозволяє зменшити ризики сегментації ринку праці і формування «паралельних» трудових траєкторій для переміщеного населення.

Релокація підприємств в межах України стала важливим фактором структурної перебудови регіональних ринків праці. За даними OpenDataBot і аналітичних матеріалів Дія.Бізнес, у 2024–2025 роках процес релокації набув більш селективного характеру: підприємства переміщуються переважно до регіонів із відносно стабільною безпековою ситуацією, розвиненою інфраструктурою і доступом до трудових ресурсів [14; 15].

Інституційні інструменти інтеграції ВПО в нові сектори економіки

Важливу роль в процесі інтеграції ВПО відіграють *державні і регіональні програми*. Зокрема, Програма релокації підприємств, що реалізується урядом, створила інституційну основу для переміщення бізнесу, але її довгостроковий ефект значною мірою залежить від того, наскільки ефективно вона інтегрується з регіональними програмами розвитку ринку праці. Доцільним є перехід від фрагментарних заходів до комплексних регіональних моделей, які поєднують підтримку релокованих підприємств, програми навчання та перекваліфікації ВПО, стимулювання створення робочих місць в циркулярних секторах, розвиток соціального підприємництва і кооперативних форм зайнятості (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Сектори циркулярної економіки і потенціал залучення ВПО

Сектор	*Потенціал зайнятості*	*Інструменти політики зайнятості*
Ремонт і відновлення продукції	Високий	Короткі програми навчання, стажування
Переробка вторинних ресурсів	Середній–високий	Професійна перекваліфікація
Локальні енергетичні рішення	Середній	Сертифікаційні курси, P2P-навчання
Сервісні і платформні моделі	Високий	Підтримка самозайнятості
Соціальне підприємництво	Високий	Грантові і менторські програми

**Розроблено автором.*

Необхідна також інтеграція *міжнародних стандартів* сталого та циркулярного розвитку у політику зайнятості. Зокрема, стандарт ISO 59020:2024, який визначає принципи вимірювання і управління циркулярною економікою, може бути використаний як методологічна основа для оцінювання ефективності програм зайнятості з точки зору збереження ресурсів і створення довгострокової соціальної цінності [16].

Циркулярна зайнятість в поєднанні з політикою розвитку людського капіталу створює можливості для якісного оновлення регіональних ринків праці в умовах релокації бізнесу і вимушеної міграції. Нові компетенції, системи навчання дорослих і цілеспрямоване залучення внутрішньо переміщених осіб до циркулярних секторів економіки формують основу для інклюзивної, стійкої і адаптивної моделі зайнятості.

4.3. Інституційні механізми регіональної трансформації

Інтеграція принципів циркулярності в політику зайнятості неможлива без формування ефективних інституційних механізмів на регіональному рівні. Саме інституції визначають здатність територій координувати економічні, соціальні та екологічні процеси, трансформуючи кризові виклики у довгострокові можливості розвитку. Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що успішна реалізація стратегій сталого і інклюзивного розвитку ґрунтується на

багаторівневому врядуванні, де регіональний рівень виступає базовою ланкою між національними пріоритетами і локальними потребами [7].

Аналітичні матеріали OECD наголошують, що регіональні інституції, які мають мандат на координацію політики зайнятості, освіти і інновацій, демонструють вищу ефективність у формуванні стійких ринків праці в умовах структурних змін. Це обумовлює необхідність посилення ролі регіональних стратегій зайнятості, узгоджених із програмами релокації бізнесу, підтримки ВПО і розвитку циркулярної економіки. Важливим інституційним елементом такої координації є поєднання стратегічного планування і оперативних інструментів. Стратегії регіонального розвитку мають визначати довгострокові пріоритети трансформації ринку праці, тоді як програми зайнятості, перекваліфікації і підтримки підприємництва забезпечують практичну реалізацію цих пріоритетів. За відсутності такого зв'язку регіональна політика ризикує залишатися фрагментарною.

Таблиця 4.5

Інституційні механізми регіональної трансформації в умовах циркулярної зайнятості

Рівень	*Інституційний механізм*	*Функції*	*Результат*
Державний	Державні програми релокації бізнесу і активна політика зайнятості	Формування нормативно-правових і фінансових рамок підтримки циркулярної зайнятості	Стратегічна узгодженість політик зайнятості, відновлення і регіонального розвитку
Регіональний	Регіональні стратегії розвитку і інституції підтримки бізнесу та інновацій	Координація економічних, освітніх і соціальних ініціатив в межах регіону	Підвищення стійкості і адаптивності регіональних економік
Місцевий	Територіальні громади і локальні служби зайнятості	Реалізація програм зайнятості, перекваліфікації і соціальної інтеграції	Розширення доступу до зайнятості і інклюзія внутрішньо переміщених осіб

**Розроблено автором.*

Інституційні механізми трансформації ринку праці в циркулярному напрямі включають формування спеціалізованих структур і процедур, які забезпечують інтеграцію принципів ресурсоефективності і інклюзії. До них належать регіональні агенції розвитку, центри підтримки бізнесу, служби зайнятості, освітні провайдери і соціальні інститути.

Особливу роль відіграють регіональні центри підтримки підприємництва і платформи на кшталт Дія.Бізнес, які забезпечують інформаційну і консультаційну підтримку релокованих підприємств, а також сприяють їх інтеграції в локальні економічні екосистеми [14]. Такі інституції можуть виступати посередниками між бізнесом і ринком праці, допомагаючи формувати попит на навички і спрямовувати програми навчання дорослих.

Ефективність регіональної трансформації значною мірою визначається ступенем узгодженості між національними пріоритетами і регіональними інструментами реалізації політики зайнятості. В умовах релокації бізнесу і перерозподілу трудових ресурсів особливого значення набувають державні програми, які створюють рамкові умови для дій регіонів, водночас залишаючи простір для адаптації до локальної специфіки. На регіональному рівні інституційна спроможність визначається наявністю стратегій розвитку, які включають компоненти сталості та інклюзії.

Окрему групу інституційних механізмів становлять фінансові інструменти, які стимулюють розвиток циркулярної зайнятості на регіональному рівні. Йдеться про грантові програми, пільгове кредитування, ваучери на навчання, компенсації для роботодавців за працевлаштування ВПО, а також підтримку соціального підприємництва. Їхня ефективність значно зростає за умови координації між різними інституціями – службами зайнятості, центрами підтримки бізнесу, органами місцевого самоврядування. Важливим інституційним доповненням є впровадження міжнародних стандартів сталого і циркулярного розвитку в практику регіонального управління.

4.4. Політичні орієнтири та дорожня карта циркулярно-інклюзивної економіки

Формування циркулярно-інклюзивної моделі розвитку ринку праці в умовах релокації бізнесу і вимушеної міграції потребує чітко окреслених політичних орієнтирів і послідовної дорожньої карти впровадження. Політичні орієнтири визначають рамки, в межах яких інституційні механізми (розглянуті у підрозділі 4.3) набувають системного характеру і забезпечують довгостроковий вплив.

Визначальним політичним орієнтиром циркулярно-інклюзивної економіки є *інтеграція політики зайнятості з цілями сталого розвитку*, зокрема зі створенням гідних робочих місць, підвищенням ресурсоефективності та соціальної згуртованості. Такий підхід відповідає логіці Цілей сталого розвитку ООН, де зайнятість розглядається як один з центральних механізмів досягнення економічної і соціальної стійкості.

В національному контексті це вимагає переходу від фрагментарних програм підтримки окремих груп населення до інтегрованих політичних рішень, що поєднують розвиток людського капіталу, підтримку бізнесу і регіональну спеціалізацію. Тобто, політика релокації підприємств має бути синхронізована з регіональними програмами зайнятості і навчання дорослих, аби забезпечити формування нових робочих місць із довгостроковою перспективою.

Досвід ЄС засвідчує, що ефективні дорожні карти сталого розвитку мають включати чіткі часові горизонти, відповідальних суб’єктів і індикатори результативності, що дозволяє уникнути декларативності і забезпечити підзвітність. Саме така логіка має бути покладена в основу циркулярно-інклюзивної дорожньої карти для України [17; 18].

Узагальнення національних і міжнародних стратегічних документів дозволяє виокремити кілька базових політичних пріоритетів, що формують основу циркулярно-інклюзивної економіки:

- пріоритет зайнятості як інструменту відновлення і стійкості;

- розвиток людського капіталу і навчання впродовж життя;
- підтримка циркулярних бізнес-моделей, здатних створювати локальні ланцюги доданої вартості і робочі місця;
- інституційна координація між рівнями влади, бізнесом і громадами;
- інклюзія внутрішньо переміщених осіб як активних учасників економічної трансформації.

Зазначені пріоритети корелюють із рекомендаціями OECD і UNDP щодо відновлення економік, постраждалих від конфліктів, де наголошується на необхідності поєднання короткострокових антикризових заходів із довгостроковим стратегічним баченням [5].

Реалізація циркулярно-інклюзивної моделі розвитку потребує чітко структурованої дорожньої карти, яка поєднує стратегічні цілі з реалістичними часовими горизонтами і інституційною відповідальністю. Доцільно виокремити три часові горизонти реалізації політики: короткостроковий (1 рік), середньостроковий (3 роки) і довгостроковий (5 років). Кожен із них передбачає різні інструменти, рівні відповідальності і очікувані результати (табл. 4.6).

Короткостроковий етап орієнтований на швидку адаптацію ринку праці до змінених умов, зокрема через поєднання програм релокації бізнесу з активною політикою зайнятості. На цьому етапі пріоритет надається інструментам із негайним ефектом – перекваліфікації, підтримці самозайнятості, стимулюванню найму ВПО. Саме в перші роки після релокації підприємства найбільше потребують гнучких кадрових рішень і доступу до локального людського капіталу [14].

Середньостроковий горизонт передбачає структурну перебудову ринку праці, формування нових секторів циркулярної економіки і закріплення партнерств між бізнесом, громадами і освітніми інституціями. На цьому етапі відбувається перехід від антикризових програм до системної політики розвитку людського капіталу. Досвід країн ЄС свідчить, що без такого переходу політика відновлення ризикує залишатися фрагментарною і фінансово затратною [17].

Таблиця 4.6

Дорожня карта циркулярно-інклюзивної економіки і політики зайнятості

Часовий горизонт	*Пріоритетні напрями*	*Відповідальні інституції*	*Очікувані результати*
1 рік	Інтеграція принципів циркулярності в регіональні програми зайнятості, запуск пілотних програм навчання і перекваліфікації, посилення координації між програмами релокації бізнесу і службами зайнятості	Міністерство економіки України, обласні державні адміністрації, служби зайнятості, мережа «Дія.Бізнес»	Зниження рівня короткостроков ого безробіття, прискорена адаптація до локальних ринків праці
3 роки	Масштабування програм перекваліфікації, розвиток циркулярних секторів на регіональному рівні, підтримка соціального підприємництва, формування локальних ланцюгів доданої вартості	Регіональні агенції розвитку, територіальні громади, бізнес-асоціації, заклади освіти	Зростання частки стійкої зайнятості, формування нових секторів регіональної економіки
5 років	Інституціоналізація циркулярно-орієнтованої політики зайнятості, впровадження систем моніторингу і оцінювання рівня циркулярності і інклюзивності; узгодження регіональних стратегій з національною політикою сталого розвитку	Центральні органи влади, регіональні органи управління, міжнародні партнери	Підвищення економічної і соціальної стійкості регіонів, довгострокова інклюзія ВПО і вразливих груп населення

**Розроблено автором.*

Довгостроковий етап спрямований на інституціоналізацію циркулярно-інклюзивної моделі, зокрема через впровадження систем оцінювання ефективності політики зайнятості з урахуванням ресурсоефективності і соціального впливу.

Для забезпечення результативності дорожньої карти циркулярно-інклюзивної політики зайнятості важливим є запровадження системи оцінювання, що дозволяє відстежувати короткострокові ефекти і довгострокові структурні зрушення на регіональних ринках праці. Доцільним є поєднання кількісних і якісних індикаторів, які відображають адаптаційний потенціал ринку праці, динаміку формування стійкої зайнятості і рівень інституційної зрілості. Запропоновані індикатори узгоджуються з Цілями сталого розвитку

ООН, зокрема SDG 8, SDG 9, SDG 10 та SDG 12, а також із підходами до оцінювання циркулярності, закріпленими в міжнародному стандарті ISO 59020:2024.

Таблиця 4.7

Індикатори оцінювання реалізації дорожньої карти циркулярно-інклюзивної політики зайнятості

Часовий горизонт	*Кількісні індикатори*	*Якісні індикатори*
1 рік	Рівень безробіття, %; Частка ВПО, працевлаштованих протягом перших 6 місяців після реєстрації в службах зайнятості, %; Кількість осіб, охоплених програмами перекваліфікації і навчання, осіб; Частка вакансій в циркулярно орієнтованих секторах, % від загальної кількості вакансій	Відповідність програм перекваліфікації потребам локального ринку праці (експертна оцінка); Рівень задоволеності роботодавців доступністю робочої сили (опитування)
3 роки	Частка стійкої зайнятості (зайнятість понад 12 місяців) в загальній структурі зайнятості, %; Кількість новостворених робочих місць в циркулярних секторах економіки, од.; Кількість соціальних і циркулярних підприємств, що функціонують у регіоні, од.; Частка локальних ланцюгів доданої вартості з елементами повторного використання ресурсів, %	Рівень інтеграції бізнесу, громад і освітніх закладів у партнерські моделі (інституційний аналіз); Стійкість фінансування програм розвитку навичок (аналіз бюджетів і програм)
5 років	Частка регіональних стратегій розвитку, інтегрованих із національною політикою сталого розвитку, %; Рівень економічної активності населення в регіонах після релокації, %; Частка зайнятих в циркулярних секторах економіки, % від загальної зайнятості; Рівень довгострокової зайнятості ВПО (понад 24 місяці), %	Наявність і функціонування систем моніторингу циркулярності і інклюзивності; Ступінь інституційної координації між рівнями управління; Рівень соціальної згуртованості

**Розроблено автором.*

Запропонована система індикаторів забезпечує комплексний підхід до оцінювання реалізації циркулярно-інклюзивної політики зайнятості, поєднуючи показники результативності ринку праці з індикаторами соціальної інтеграції і інституційної спроможності. Її узгодженість із Цілями сталого розвитку дозволяє розглядати зайнятість не лише як економічну категорію, але й як інструмент соціальної згуртованості і регіональної стійкості. Використання підходів ISO 59020 створює підґрунтя для стандартизованого моніторингу циркулярності, що підвищує порівнюваність результатів між регіонами і сприяє інтеграції національної політики зайнятості в ширший контекст сталого розвитку.

4.5. Інструменти підтримки бізнесу в умовах релокації

Традиційно інструменти підтримки релокованого бізнесу зосереджуються на зниженні початкових витрат і мінімізації операційних ризиків. До них належать допомога з пошуком приміщень, релокація обладнання, консультаційна підтримка і тимчасові податкові пільги. Проте в умовах тривалих структурних змін такі заходи мають бути доповнені інструментами, що стимулюють довгострокову адаптацію бізнес-моделей і створення стійких робочих місць.

Фінансові інструменти залишаються базовим елементом підтримки бізнесу, проте їх ефективність значно зростає за умови цільового спрямування на створення робочих місць і впровадження циркулярних практик. До таких інструментів належать грантові програми для малого та середнього бізнесу, пільгове кредитування, компенсації відсоткових ставок, податкові стимули для підприємств, що працевлаштовують внутрішньо переміщених осіб. Грантові інструменти вважаються особливо ефективними для релокованих МСП, оскільки дозволяють поєднати відновлення операційної діяльності з інвестиціями в обладнання, навчання персоналу і модернізацію виробничих процесів.

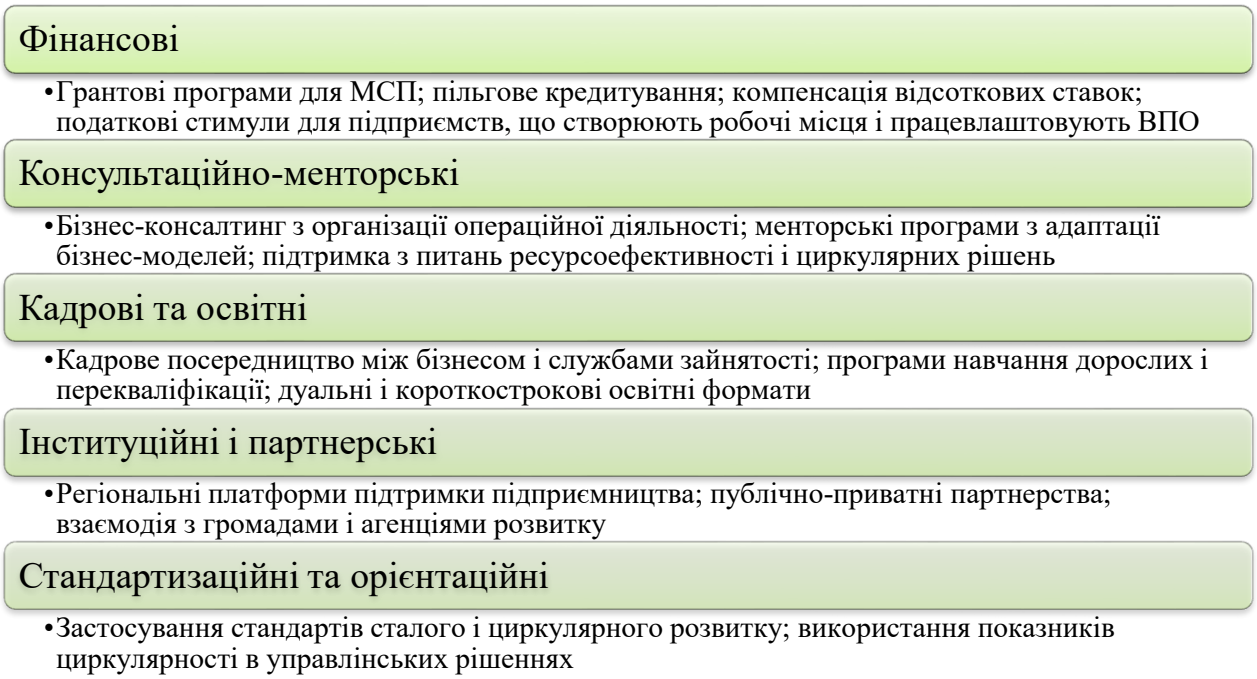

Рис. 4.3. Види інструментів підтримки бізнесу в умовах релокації
**Розроблено автором.*

Поряд із фінансовими стимулами важливу роль в забезпеченні сталості релокованого бізнесу відіграють *нефінансові інструменти підтримки*, які формують інституційне середовище для адаптації підприємств і розвитку зайнятості. В контексті циркулярно-інклюзивної трансформації такі інструменти набувають особливого значення, оскільки вони сприяють зміні бізнес-моделей, розвитку людського капіталу і інтеграції підприємств у локальні економічні екосистеми.

До найбільш поширених нефінансових інструментів належать інформаційно-консультаційна підтримка, менторські програми, спрощення регуляторних процедур і інституційне посередництво між бізнесом і ринком праці. Платформи підтримки підприємництва, зокрема мережа Дія.Бізнес, забезпечують доступ релокованих підприємств до консультацій з правових, кадрових і організаційних питань, а також сприяють їхній інтеграції в місцеві бізнес-спільноти.

Важливим аспектом нефінансової підтримки є кадрове посередництво, яке поєднує потреби релокованого бізнесу з можливостями локального ринку праці і внутрішньо переміщених

осіб. Служби зайнятості, регіональні агенції розвитку і освітні провайдери можуть відігравати роль координаторів цього процесу, спрямовуючи програми навчання дорослих і перекваліфікації відповідно до реального попиту підприємств. Такий підхід знижує витрати бізнесу на адаптацію персоналу і підвищує ефективність державних програм зайнятості [10].

Окрему групу нефінансових інструментів становлять заходи, спрямовані на переорієнтацію бізнес-моделей в бік циркулярності (консультації з ресурсоефективності, впровадження сервісних і платформних моделей, розвиток локальних ланцюгів доданої вартості, партнерства з громадами). Такі інструменти дозволяють бізнесу зменшити залежність від зовнішніх постачань і створити додаткові робочі місця на місцевому рівні. Застосування міжнародних стандартів сталого та циркулярного розвитку може виступати інституційним орієнтиром для бізнесу.

Таким чином, інструменти підтримки бізнесу в умовах релокації мають формувати комплексну систему стимулів, яка поєднує фінансові і нефінансові заходи з цілями розвитку зайнятості та циркулярної економіки.

4.6. Соціальне партнерство: держава – громади – бізнес

Соціальне партнерство є необхідною і системоутворюючою складовою механізму інтеграції принципів циркулярності в політику зайнятості. Його значення зумовлене потребою узгодження економічних інтересів підприємств з соціальними цілями територіальних громад і стратегічними пріоритетами держави, необхідністю спільного управління обмеженими матеріальними, фінансовими і людськими ресурсами. В межах циркулярно-інклюзивної моделі розвитку соціальне партнерство трансформується з інструмента консультацій і координації в систему спільної відповідальності за результати соціально-економічної трансформації регіонів [12].

Держава в системі соціального партнерства виконує функцію нормативного, стратегічного і координаційного центру, формуючи

рамкові умови для впровадження циркулярно-інклюзивної політики зайнятості та забезпечуючи узгодженість дій між національним, регіональним і місцевим рівнями управління. До завдань держави належать розроблення стратегій і програм розвитку зайнятості, запровадження фінансових і нефінансових стимулів для бізнесу, що впроваджує циркулярні практики, створення прозорих механізмів моніторингу і оцінювання результативності політики з урахуванням економічних, соціальних і екологічних ефектів. Саме держава забезпечує інституційну сталість і передбачуваність правил, що є визначальним для інвестиційних рішень бізнесу і довгострокового планування зайнятості.

Громади виступають простором практичної реалізації соціального партнерства, де принципи циркулярності і інклюзії набувають конкретних форм через локальні проєкти, програми зайнятості і ініціативи з розвитку людського капіталу. Саме на місцевому рівні відбувається інтеграція релокованого бізнесу і внутрішньо переміщених осіб в соціально-економічне життя територій, формування локальних ланцюгів доданої вартості і адаптація політики зайнятості до реальних потреб ринку праці. Активна позиція громад в соціальному партнерстві сприяє підвищенню соціальної легітимності трансформаційних процесів і зниженню ризиків соціальної напруги.

Бізнес, передусім малий і середній, є центральним суб'єктом створення робочих місць і практичного впровадження циркулярних рішень. В процесі релокації підприємства отримують можливість переосмислити власні бізнес-моделі, оптимізувати використання ресурсів, впровадити енерго- та матеріалоощадні технології, вибудувати нові партнерства з громадами, службами зайнятості і освітніми інституціями. Така взаємодія дозволяє поєднати економічну ефективність із соціальною відповідальністю бізнесу, створюючи передумови для формування стійкої та інклюзивної зайнятості [17].

Важливу доповнювальну роль у системі соціального партнерства відіграють *освітні установи, громадські організації та міжнародні партнери*, які забезпечують розвиток компетенцій, посередництво між

ринком праці і роботодавцями, фінансову і експертну підтримку масштабування успішних практик. Багатосуб'єктний характер партнерства дозволяє перейти від фрагментарних заходів до цілісної моделі циркулярно-інклюзивної політики зайнятості.

Стратегічна інтеграція принципів циркулярності в політику зайнятості є можливою лише за умови розвиненого і інституційно закріпленого соціального партнерства, що поєднує державу, територіальні громади і бізнес у єдиній системі цілей, інструментів і відповідальності. Поєднання ефективних інституційних механізмів, чітких політичних орієнтирів і поетапної дорожньої карти реалізації створює передумови для стійкого і інклюзивного відновлення ринку праці.

Список використаних джерел

1. European Commission, Strategic Foresight Report 2025: Resilience 2.0, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight/2025-strategic-foresight-report_en

2. Кудирко Л.П., Обозний В.В. Релокація українського бізнесу в умовах війни з рф. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. 2(20). 120-130. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.20.120-130

3. Job Creation and Local Economic Development 2024: The Geography of Generative AI. OECD Publishing, Paris. 2024. 192 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/job-creation-and-local-economic-development-2024_83325127-en.html

4. Корнелюк О.А. Механізми підвищення фінансової самодостатності територіальних громад у процесі повоєнної інтеграції. Інклюзивна відбудова України: економічна, соціальна та просторово-технологічна реінтеграція [Текст]: монографія / Павліха Н.В., Цимбалюк І. О., Антонюк Д. А., Антонюк К. І., Жуков В. В., Корнелюк О. А., Науменко Н.С., Олійник Д.І., Кошкаров С.А., Ніжний Д.А., Хомюк Н. Л., Харченко Т., Чжао Мін / Заг. ред.: Павліха Н.В., упорядкування Цимбалюк І.О. – Луцьк : ФОП Косенко А.О., 2025. 267 с. С. 215-232.

5. Support to the Economic Recovery of Ukraine. United Nations Development Programme in Ukraine. 2024. 11 p. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-supporteconomicrecoveryukraine2024en_v04.pdf

6. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 - December 2024 (English). Washington, D.C.: World Bank Group. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022

7. Cohesion Policy legislation 2021-2027. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/legislation-and-guidance/regulations_en

8. Kaganovska T., Serohin V. Multi-level governance: general theory and ways of implementation in Ukraine in the context of European integration. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series Law*. 2025. (39). 10-33. DOI: https://doi.org/10.26565/2075-1834-2025-39-01

9. Green skills: a global imperative for Higher Education and graduate employability. URL: https://www.emerging.fr/post/green-skills-a-global-imperative-for-higher-education-and-graduate-employability

10. Зелені робочі місця: від концепції до практичного втілення. Аналітична записка. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля». 2025. 45 с. URL: https://rac.org.ua/wp-content/uploads/2025/04/racse_greenjobs2025_ukr.pdf

11. Global Green Skills Report 2024. URL: https://elettricomagazine.it/wp-content/uploads/2024/12/Global-Green-Skills-Report-2024_compressed.pdf

12. Support to the Economic Recovery of Ukraine. 2024. 11 p. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/support-economic-recovery-ukraine

13. SHARP Wave 3 Big Picture Report: Resilience during the Full-Scale War - Data from 2022, 2023 and 2024. Звіт UNDP. 2024. 134 с. URL: https://reliefweb.int/report/ukraine/sharp-wave-3-big-picture-report-resilience-during-full-scale-war-data-2022-2023-and-2024

14. Динаміка релокації підприємств у 2025 році. Дослідження Опендатабот. URL: https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-relokatsii-pidpryiemstv-u-2025-rotsi-doslidzhennia-opendatabot

15. Релокація бізнесу в умовах війни: у які регіони переїжджають підприємства. URL: https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/?gad_source=1&gad_campaignid=22613040175&gbraid=0AAAAAp3Jda5e_wVQ6OztanBrvNp1dJ3LD&gclid=Cj0KCQiAuvTJBhCwARIsAL6DemiRsWPoKWC0pRnkh1TSLjbKBstLWni3xsujA1TTxOqKGZ7m1WTH5oIaAtjkEALw_wcB

16. ISO 59020:2024. Circular economy. Measuring and assessing circularity performance. URL: https://www.iso.org/standard/80650.html

17. На шляху до циркулярної економіки в Україні. Оглядовий стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні. Фінальний звіт. Відень, ЮНІДО. 2024. 116 с. URL: http://www.recpc.org/circular-economy/

18. Case Studies: Circular Economy Implementation in Ukraine. Kyiv: Resource Efficient and Cleaner production Centre, 2024. 44 p. URL: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/05/National-cases-of-CE_publication_Eng.pdf

РОЗДІЛ 5.
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО РИНКУ ПРАЦІ: РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ

Павліха Н. В.
доктор економічних наук,
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
керівник Лабораторії проєктів та інновацій,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна

5.1. Демографічно-трудова трансформація в умовах війни як детермінанта розвитку інклюзивного ринку праці

Повномасштабна війна внаслідок російської агресії спричинила для ринку праці України одночасний демографічний, виробничий та інституційний шок, що трансформував як обсяг, так і структуру зайнятості. За оцінками дослідників, унаслідок воєнних дій чисельність населення України у 2023 р. оцінювалася в категорії 29-34 млн осіб, а рівень безробіття у 2022 р. сягав близько чверті економічно активного населення, з подальшим частковим зниженням у другій половині року завдяки стабілізаційним заходам уряду та міжнародній підтримці [1]. Демографічна ситуація в Україні на початку 2023 року демонструє глибокі структурні зрушення, що безпосередньо впливають на стан та перспективи ринку праці. За оцінками міжнародних організацій, чисельність населення країни у цей період становила близько 36-37 млн осіб. Проте результати внутрішніх аналітичних досліджень свідчать про істотно менший реальний обсяг постійного населення – приблизно 29 млн осіб.

Демографічна ситуація в Україні в 2024–2025 роках характеризується подальшим скороченням чисельності населення,

старінням, масовою зовнішньою міграцією та зменшенням робочої сили, що одночасно загострює проблеми на ринку праці. За міжнародними статистичними базами, чисельність населення України в 2024 році оцінювалася приблизно на рівні 37,8–37,9 млн осіб, а в 2025 році – близько 39 млн осіб з урахуванням як осіб на території країни, так і громадян за кордоном [2]. Водночас окремі аналітичні та медіа-оцінки на 2024 рік орієнтовно називають 32 млн мешканців на підконтрольній території, що демонструє різницю між «формальною» та фактичною чисельністю постійного населення [3]. Оцінки міжнародних організацій залишаються вищими за результати внутрішніх експертних розрахунків. Такий розрив у підходах до оцінки підкреслює складність обліку населення в умовах масштабної міграції, воєнних дій і значної частки громадян, що тимчасово перебувають за кордоном.

Після початку повномасштабної агресії продовжується збереження значного відтік населення: за оцінками, мільйони українців вийшли за кордон, а ще кілька мільйонів є внутрішньо переміщеними особами [4]. Частина тимчасових мігрантів інтегрується в ринки праці країн ЄС, що знижує ймовірність швидкого повернення та посилює структурний дефіцит робочої сили в Україні.

Демографічні прогнози та публічні статистичні оцінки свідчать про високий і зростаючий середній вік населення (понад 40 років) та вузьку базу молодших вікових когорт [5; 6]. Це означає збільшення частки осіб пенсійного та передпенсійного віку та підвищення демографічного навантаження на економічно активне населення [7].

У 2024-2025 роках особливо помітним є скорочення контингенту працездатного населення: оцінки свідчать, що чисельність людей працездатного віку знизилася орієнтовно до 15 млн осіб, що суттєво нижче довоєнного рівня. На цьому тлі формується парадоксальна ситуація: одночасно фіксуються дефіцит кадрів у працедефіцитних секторах, і зберігається високий рівень безробіття, який у прогнозах на 2024–2025 роки оцінюється на двозначному рівні [6].

Поєднання низького рівня народжуваності, підвищеної смертності, масштабної міграції та значних воєнних втрат зумовлює стійку негативну демографічну траєкторію, що проявляється у скороченні чисельності населення та прискореному процесі його старіння [8]. У науковій літературі подібні тенденції трактуються як ознаки поглиблення демографічної кризи, характерної для країн, що входять у пізні фази демографічного переходу [9; 10]. Аналітичні оцінки ООН [11] також підтверджують, що взаємодія цих чинників істотно модифікує вікову структуру населення, звужує частку економічно активних груп та посилює навантаження на системи соціального захисту.

Подібна демографічна динаміка формує довготривалі структурні виклики для економіки та ринку праці, оскільки зменшення трудового потенціалу безпосередньо обмежує перспективи економічного зростання й інноваційного розвитку [12; 13]. За таких умов актуалізується потреба у формуванні політик, спрямованих на компенсування демографічних втрат шляхом підвищення участі у ринку праці старших вікових груп, розвитку програм повернення та реінтеграції трудових мігрантів, а також зростання продуктивності праці, що відповідає рекомендаціям МОП та сучасним концепціям ефективного управління людським капіталом [14].

Важливою характеристикою сучасної демографічно-трудової структури є те, що лише незначна частина населення фактично задіяна в економічній діяльності. Активний трудовий сегмент, за експертними оцінками, становить приблизно третину постійного населення. За умов, коли одна група працюючих змушена підтримувати розширене коло непрацюючих (пенсіонерів, дітей і молоді, осіб, зайнятих у бюджетній сфері чи вимушено позбавлених роботи), навантаження на економічно активне населення стрімко зростає. Це створює системну напругу в соціально-трудових відносинах та посилює ризики зниження продуктивності, інноваційної активності та соціальної стійкості.

Паралельно з цими процесами фіксується тенденція до скорочення трудових ресурсів, яка зумовлена не лише війною, а й довготривалими демографічними викликами. Відтворення людського капіталу, його мобільність, адаптивність та залученість стають критичними чинниками ефективності державної політики зайнятості. Таким чином, сучасна демографічно-трудова конфігурація формує нову реальність для ринку праці України. Вона вимагає переходу до стратегічного управління трудовими ресурсами, оновлення інструментарію професійної підготовки й перепідготовки, стимулювання економічної активності та створення умов для повернення і реінтеграції українців, які перебувають за кордоном. Саме в такому контексті питання інклюзивності та стійкості ринку праці набувають першочергового значення.

Військові дії призвели до масштабного руйнування промислових і транспортно-логістичних потужностей, зокрема в індустріально розвинених східних і південних регіонах, що обмежило можливості бізнесу підтримувати виробництво й збереження робочих місць. Водночас уряд запустив програми релокації підприємств із зони бойових дій у безпечні регіони, що дозволило зберегти десятки тисяч робочих місць, але супроводжувалося розривом виробничих ланцюгів, внутрішньою частиною персоналу та потребою адаптації до нових ринкових умов.

Масштабні внутрішнє переміщення та зовнішня міграція суттєво змінили просторовий і демографічний профіль робочої сили: мільйони громадян стали внутрішньо переміщеними особами (ВПО), а ще кілька мільйонів вийшли до країн ОЕСР та ЄС, переважно жінки працездатного віку з дітьми. Це створило одночасно дефіцит робочої сили в низці секторів у межах країни й вищий тиск на ринки праці країн, які приймають біженців, де рівень зайнятості українців досягає в межах 40–60%, переважно в низькооплачуваних або неформальних сегментах.

Система державної служби зайнятості і пов’язані з нею інституції були одночасно реагувати на зростання безробіття, масову

переміщуваність населення та потреби швидкої потреби, не маючи перестаткових ресурсів і часто працюючи в умовах пошкодженої інфраструктури. Відповіддю стали нові інструменти підтримки, як-от програми ваучерів на навчання, мікрогранти для самозайнятості, компенсації роботодавцям за працевлаштування ВПО, однак масштабне й охоплення цих програм досі не містить глибоких структурних змін.

Крім того, війна обмежила можливості уряду використовувати традиційні контрциклічні інструменти зайнятості через фіскальні обмеження, високу невизначеність і потребу пріоритетного фінансового сектору безпеки й оборони. Це посилює потребу в партнерствах з бізнесом, органами місцевого самоврядування та міжнародними організаціями для спільної розробки інноваційних форматів підтримки працевлаштування, включно з пілотними програмами в окремих регіонах і секторах.

На тлі руйнування та логістики попит на виробництво роботодавців проводився від низьких кваліфікаційних промислових професій до робіт у сфері простих послуг, логістики, будівництва в безпечних регіонах, а також до професій, придатних до дистанційної роботи. Це посилило розрив між кваліфікаціями працівників, сформованими у довоєнній економічній структурі, та новою конфігурацією попиту, особливо для мешканців промислових регіонів, що вимушено перемістилися.

Значна частка зайнятих перейшла в самозайнятість і мікропідприємство, часто в неформальний сектор, щоб компенсувати поза стабільної роботи, що створює ризики нестійких доходів і обмеженого доступу до соціального захисту. Паралельно зросла частка неповної, тимчасової та сезонної зайнятості, яка хоч і пом’якшує безробіття, але посилює вразливість домогосподарств.

Війна загострила нестачу робочої сили у сферах, критично важливих для національної безпеки та відбудови: енергетики, транспорту, будівництва, охорони здоров’я, освіти, агросектори та сектору оборонної промисловості. Дефіцит підсилюється як

мобілізаційна частина працездатного населення, так і зовнішня міграція кваліфікованих фахівців, що сформувала значну «дірку» в експертних і технічних компетенціях в межах країни.

Регіональні ринки праці часто не можуть оперативно забезпечити релоковані підприємства працівниками з вихідними навичками, що було підтверджено опитуванням підприємств: у західних регіонах нестача промислових кадрів стала одним із ключових стимулюючих факторів для виробництва продукції. Це створює ризик недозавантаження релокованих потужностей і втрати негативного ефекту від програми переміщення бізнесу.

Тривале безробіття серед ВПО, осіб передпенсійного віку, людей з інвалідністю та мешканців деіндустріалізованих територій створює ризик втрати професійних навичок і подальшої маргіналізації ринку праці. Опитування ВПО вказують на те, що значна частина з них не може знайти роботу через вихід вакансій за фахом і неможливість швидкої перекваліфікації без додаткової підтримки [15].

Втрата кваліфікації посилюється перериванню кар'єрних траєкторій у жінок із дітьми, які змушені відмовлятися від роботи через дефіцит садочків і шкіл офлайн, а також у молоді, що не має можливості повноцінно завершити освіту або поєднати її з оплачуваною роботою. У сукупності це загрожує формуванням «втраченого покоління» працівників із обмеженою конкурентоспроможністю у повоєнній економіці.

Війна радикально змінила просторову конфігурацію ринку праці України, сформувавши регіони-донори та регіони-реципієнти людського та виробничого капіталу, що супроводжується значною асиметрією у доступі до робочих місць, соціальної інфраструктури та програм підтримки, що прямо впливає на інклюзивність зайнятості.

Дані міжнародні організації свідчать, що профіль ВПО за віком і статтю відрізняється від військової структури населення: серед внутрішньо переміщених осіб зростає частка жінок, людей старшого віку та осіб з інвалідністю, що ускладнює їхнє працевлаштування на нових територіях без підтримки цільових програм, що посилює

соціально-економічну поляризацію між регіонами та в межах самих приймаючих громад [16]. Сукупність цих процесів формує низку системних ризиків для інклюзивності праці, що може мати довгострокові дослідження для соціально-економічного розвитку та відбудови ринку. Ризики мають бути ідентифіковані, пріоритетизовані та закладені на основі стратегічних рішень у сфері політики зайнятості, соціального захисту та регіонального розвитку.

Падіння формальної зайнятості, обмеження можливостей для легального працевлаштування та гнучких форматів роботи підштовхують частину населення до неформальної чи напівформальної зайнятості без контрактів і соціальних гарантій. Це особливо стосується ВПО, молоді, жінок дітей та біженців за кордоном, які часто не можуть виконувати формальні вимоги ринку праці. Зростання тінізації підриває податкову базу, послаблює системи соціального страхування та створює нерівні умови конкуренції для добросовісного бізнесу, що в довгостроковій перспективі знижує стійкість економіки та довіру до інституцій.

Зовнішня міграція, особливо довгострокова, створює ризик втрати значних частин своєї кваліфікованої робочої сили, виключно з молодими фахівцями, які інтегруються в ринки праці країн, які приймають і можуть не залишитися навіть після завершення війни. Для значної частини біженців зростає рівень зайнятості й якість роботи кордону за кордоном, що привабливість користувачів залишається та зменшує стимули до повернення. Такий «відтік міст» послаблює інноваційний потенціал, створює базу податків і створює додаткові навантаження на системи освіти й підготовки кадрів у межах країни, які повинні компенсувати втрачене.

5.2. Державні організаційно-економічні механізми інклюзивної зайнятості

Сучасні виклики, спричинені війною, масштабною вимушеною міграцією та релокацією бізнесу, висувають перед державою необхідність переходу від реактивних заходів до системно вибудованої політики розвитку ринку праці. У контексті формату Білої книги особливого значення набуває чітке окреслення наступних державних рішень, які повинні забезпечити структурну стабілізацію, підвищення адаптивності та формування умов для інклюзивного, циркулярного та високопродуктивного ринку праці.

Ухвалення Національної стратегії інклюзивного ринку праці. Запровадження Національної стратегії інклюзивного ринку праці є необхідною умовою для переходу від фрагментованої політики зайнятості до комплексної системи, яка враховує демографічні обмеження, структурні зрушення у сфері виробництва, виклики релокації підприємств та потребу у формуванні нових компетентностей для «зеленої» та циркулярної економіки.

Стратегія має стати рамковим документом, що визначатиме засадничі орієнтири трансформації ринку праці у післявоєнний період. Її функція полягає не лише у формальному закріпленні пріоритетів, а передусім у створенні цілісної архітектури управління зайнятістю, яка забезпечить узгодженість рішень на всіх рівнях публічної влади. Такий документ повинен задавати єдину логіку державної політики зайнятості, визначати пріоритети бюджетного фінансування, координувати взаємодію органів влади, бізнесу, громад і освітнього сектору, а також формувати довгострокове бачення розвитку людського капіталу та інклюзивного ринку праці.

Орієнтиром для розроблення нової стратегії має стати вже окреслена у Стратегії зайнятості 2030 [17] візія, яка зосереджується на цільовому зниженні безробіття, забезпеченні доступу до якісної роботи, розширенні можливостей для професійної мобільності та підвищенні інституційної ефективності держави. Новий стратегічний документ повинен розвивати та поглиблювати ці положення,

пристосовуючи їх до умов війни, масштабної міграції, релокації бізнесу та прискореної структурної трансформації економіки.

Важливо, щоб стратегія містила чітко виділені цілі інклюзивності, що охоплюють зайнятість внутрішньо переміщених осіб, жінок, молоді, людей з інвалідністю та інших груп, які зазнали непропорційного впливу війни. Такі цілі мають бути не декларативними, а інтегрованими в механізми фінансування, відбору проектів, кадрової політики та управління результатами. Окрему увагу необхідно приділити формуванню «зелених» і циркулярних робочих місць, що відповідає рамкам Ukraine Facility Plan та програмам зеленої відбудови [18]. Це дозволить поєднати соціальні пріоритети інклюзивності з економічними пріоритетами модернізації, ресурсоефективності та стійкого розвитку.

Окремої уваги потребує узгодження інклюзивних критеріїв із рамкою Ukraine Facility Plan**,** де інклюзивний, «зелений» та цифровий розвиток визначені фундаментальними орієнтирами для реформ, інвестицій і співпраці з європейськими партнерами. Включення таких критеріїв до програм відновлення забезпечить їх відповідність міжнародним вимогам прозорості, цільового використання ресурсів та соціальної справедливості, а також підвищить ефективність моніторингу та оцінювання результатів [19].

Ukraine Facility як багаторічний фінансовий механізм ЄС для України на 2024-2027 роки, із загальним обсягом до 50 млрд євро, закріплений у відповідному регламенті та офіційних комунікаціях ЄС, де підкреслюється його у забезпеченні інструменту макрофінансової стабільності, підтримці реформ і відновленні. Офіційний Ukraine Facility Plan наданий урядом України як обов’язковий стратегічний документ, що визначає цілі, індикатори, реформні зобов’язання та інвестиційні переваги, які є умовою поетапного надання фінансування з боку ЄС.

Подальша реалізація стратегії має ґрунтуватися на системі вимірюваних ключових показників ефективності **(**KPI), тобто кількісних або якісних індикаторів, за допомогою яких оцінюють

поступ у досягненні стратегічних цілей, ефективність політики або результативність окремих інтервенцій чи програм, що дозволять регулярно оцінювати прогрес і коригувати політику відповідно до реальних змін на ринку праці [20]. До таких індикаторів доцільно включити рівень зайнятості вразливих груп, частку новостворених робочих місць у циркулярних секторах, охоплення перекваліфікаційними програмами, продуктивність праці та інституційні показники якості державних послуг. Ці індикатори повинні бути невід'ємною частиною щорічного операційного плану, що оновлюється за підходом, уже апробованим під час реалізації Стратегії зайнятості 2030.

Поєднання довгострокової рамкової стратегії, орієнтованої на інклюзивність і циркулярність, з чіткою системою індикаторів та регулярним оновленням операційних планів створює підґрунтя для переходу від декларативної політики зайнятості до керованого, вимірюваного та прогнозованого розвитку ринку праці, здатного забезпечити стале економічне відновлення країни.

Інтеграція принципів інклюзивності у всі державні програми відновлення та розвитку має стати одним із пріоритетів повоєнної політики, що відповідає сучасним міжнародним стандартам сталого розвитку, які розглядають інклюзивність не як окремий соціальний напрям, а як системний критерій ефективності державних інвестицій та реформ. Досвід країн, що проходили через масштабні кризи чи реконструкцію, свідчить: відбудова, яка не враховує потреби різних груп населення та не створює рівний доступ до можливостей, відтворює або навіть поглиблює нерівності, формуючи довгострокові соціально-економічні ризики**.**

Важливо враховувати рекомендації підходів зеленого та інклюзивного відновлення, котрі наголошують на необхідності поєднання реконструкції інфраструктури зі створенням якісних робочих місць та розвитком «зелених» компетенцій. Відбудова, орієнтована виключно на фізичні об'єкти, є неповною, адже справжнє економічне відновлення вимагає відновлення людського потенціалу,

підвищення його адаптивності та забезпечення широкого доступу до економічної активності. Саме це дозволяє мінімізувати соціальні розриви, що виникли внаслідок воєнних дій, масової міграції та регіональної асиметрії у зайнятості. Тому державні програми відбудови у сферах житла, інфраструктури, енергетики, промисловості мають містити обов'язкові інклюзивні вимоги**,** зокрема щодо:

- забезпечення працевлаштування різних груп населення, включно з ВПО, молоддю, жінками, людьми з інвалідністю та особами старших вікових груп;
- інтеграції компонентів навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, зокрема у напрямках зеленої економіки та відновлюваної енергетики;
- формування партнерства між державою, бізнесом та освітнім сектором для підготовки кадрів, здатних працювати у секторах із високим потенціалом зростання.

Подібні елементи вже апробуються у міжнародних проєктах підтримки післявоєнного відновлення, зокрема Skills4Recovery, які демонструють ефективність інтеграції освітніх компонентів у відбудовчі програми. Успішність таких практик підтверджує необхідність масштабування їх на національний рівень та включення відповідних положень до політичних документів стратегічного планування.

Skills4Recovery – інноваційна модель відновлення ринку праці, орієнтована на швидке відновлення людського капіталу, розвиток професійних навичок та формування компетенцій, необхідних для «зеленої» та цифрової трансформації економіки. Програма поєднує елементи перепідготовки, коротких навчальних курсів, підвищення кваліфікації та набуття нових компетентностей, які відповідають потребам відбудови України.

У різних країнах ЄС та у постконфліктних регіонах цей підхід демонструє високу ефективність у створенні робочих місць і подоланні структурного безробіття. В Україні Skills4Recovery

впроваджується міжнародними партнерами (частіше за все ЄС, GIZ, ILO, UNDP чи USAID), а її основна мета полягає у:

- підготовці кадрів для секторів відбудови: будівництво, енергетика, логістика, переробка відходів;
- розвитку «зелених» і циркулярних компетенцій, необхідних для модернізації економіки;
- підтримці внутрішньо переміщених осіб, жінок, молоді та людей, які втратили роботу через війну;
- створенні мостів між навчанням і працевлаштуванням шляхом партнерств між бізнесом, громадами та освітніми установами;
- формуванні стійкої моделі підготовки кадрів у регіонах, де найбільше відчувається кадровий дефіцит.

Загалом інтеграція інклюзивності у відбудову – це не додаткова опція, а стратегічна передумова формування стійкого, конкурентоспроможного та соціально збалансованого ринку праці, здатного забезпечити довготривалий розвиток країни.

Інституції, відповідальні за розроблення та реалізацію Національної стратегії інклюзивного ринку праці:

- Міністерство економіки України – ключовий координатор, відповідальний за концепцію, модель та індикатори.
- Міністерство соціальної політики України – забезпечення соціальної складової, включення вразливих груп.
- Міністерство освіти і науки України – формування освітніх і кваліфікаційних стандартів, розвиток системи «Освіта впродовж життя» (lifelong learning) – освітньої й інституційної моделі, для якої людина має реальні можливості вчитися протягом усього життя, а не лише в межах формальної школи чи університету.
- Міністерство фінансів України – інтеграція фінансових інструментів і стимулів.
- Обласні військові адміністрації/органи місцевого самоврядування –регіональна імплементація.
- Державна служба зайнятості – операційна реалізація, цифрові платформи, аналітика.

Ефективна реалізація інклюзивної політики ринку праці потребує не лише стратегічного бачення, але й чітко вибудуваної системи координації між центральними органами виконавчої влади, урядовими структурами відновлення та інституціями, відповідальними за реформування економіки. Координація виступає ключовою умовою перетворення стратегічних рішень на операційні механізми та забезпечує узгодженість реформ у різних секторах.

У цьому процесі центральну роль відіграє Міністерство економіки України, яке є провідним органом у формуванні державної політики зайнятості та визначенні пріоритетів розвитку ринку праці. Саме Міністерство відповідає за підготовку та реалізацію Національної стратегії зайнятості та інклюзивного ринку праці, а також за операційний супровід Employment Strategy 2030 [21] і пов'язаних із нею планів дій. Ця інституція виконує функцію міжвідомчого координатора, забезпечуючи узгодження цілей зайнятості з бюджетною політикою, освітньою реформою, регіональним розвитком та структурною модернізацією економіки.

Окреме значення має діяльність Офісу з координації відновлення та інших профільних урядових структур, відповідальних за реконструкцію та зелену трансформацію [22]. Їхня роль полягає у вбудовуванні інклюзивних та циркулярних критеріїв у всі програми відбудови – від інфраструктурних проєктів до промислової політики та реформ енергетичного сектору. Саме ці структури забезпечують узгодження інвестиційних рішень із принципами Ukraine Facility Plan, Європейського зеленого курсу та вимогами прозорості й результативності, визначеними міжнародними партнерами.

Взаємодія між Міністерством економіки, Офісом з координації відновлення та іншими відомствами має ґрунтуватися на інтегрованій моделі управління**,** яка включає:

– спільне планування цілей та індикаторів у сфері зайнятості, відбудови та «зеленої» трансформації;

- узгодження регуляторних та фінансових інструментів, спрямованих на стимулювання інклюзивних та циркулярних практик;
- регулярний моніторинг виконання стратегічних документів із використанням KPI;
- структуровані механізми обміну даними між інституціями;
- залучення регіональних органів влади, бізнесу та освітніх установ до спільного впровадження політик.

Таким чином, координація стає не лише адміністративною функцією, а інституційним інструментом забезпечення узгодженості політик**,** що дозволяє формувати стійку екосистему інклюзивного розвитку ринку праці. Вона гарантує, що рішення у сфері зайнятості не залишатимуться ізольованими, а працюватимуть синхронно з процесами відбудови, модернізації економіки та впровадження європейських стандартів.

Ефективність впровадження Національної стратегії зайнятості та політики інклюзивного розвитку ринку праці значною мірою залежить від узгодженої діяльності співвиконавців, відповідальних за секторальні аспекти відновлення, модернізації та соціально-економічної трансформації. У форматі Білого документа важливо чітко визначити ролі інституцій, оскільки саме їхня узгоджена взаємодія забезпечує реалістичність і результативність політичних рішень.

Співвиконавцями державної політики є міністерства соціальної політики, освіти і науки, фінансів та цифрової трансформації, кожне з яких відіграє специфічну функціональну роль у досягненні стратегічних цілей.

Міністерство соціальної політики забезпечує інтеграцію інклюзивних підходів у програми соціальної підтримки, активізації зайнятості та професійної реабілітації, формуючи політику, орієнтовану на вразливі групи та населення, що потребує додаткової підтримки в умовах війни. Міністерство освіти і науки відповідає за модернізацію системи професійної освіти та розвиток програм

навчання для відновлення, включаючи підготовку кадрів для секторів «зеленої» і циркулярної економіки. Роль Міністерства фінансів полягає у формуванні бюджетної бази для реалізації програм, розробці механізмів фінансових стимулів та забезпеченні макрофінансової стійкості. Міністерство цифрової трансформації сприяє розгортанню цифрових інструментів у сфері зайнятості, зокрема платформ дистанційного навчання, електронних сервісів для шукачів роботи та системи збору даних, необхідних для прогнозування попиту на робочу силу.

Важливою складовою координаційної системи є Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури, яке відіграє системоутворюючу роль у поєднанні інфраструктурних проектів з цілями зайнятості та інклюзивності. Реалізація проєктів з відновлення житлового фонду, транспортної інфраструктури та енергетики здатна створити значний обсяг робочих місць, а отже має містити компоненти навчання, перекваліфікації та пріоритетного залучення ВПО, молоді та інших вразливих категорій. Інтеграція цих соціально-економічних параметрів у інфраструктурні інвестиції відповідає принципам «build back better» та вимогам Ukraine Facility щодо інклюзивного та зеленого розвитку. Концепція «build back better» [23] означає підхід до відновлення, для якої країни громада чи система не просто відновлена до нового/докризового стану, а цілеспрямовано стає кращою, стійкішою та більш сталою, ніж була раніше.

Державна служба зайнятості виконує ключову операційну функцію та є центральним органом, що впроваджує програми сприяння зайнятості. Її діяльність охоплює організацію професійного навчання, супровід релокованих підприємств, співпрацю з роботодавцями та закладами професійної освіти, а також впровадження програм перекваліфікації й підтримки самозайнятості. У сучасних умовах роль служби зайнятості розширюється, вона стає аналітичним, консультаційним і цифровим центром, здатним забезпечити адаптацію робочої сили до структурної трансформації економіки.

Узгоджена діяльність перелічених інституцій формує інтегровану модель управління зайнятістю, яка поєднує соціальну політику, професійну освіту, фінансові механізми, цифрову інфраструктуру та інвестиційні програми. Така модель є необхідною передумовою для реалізації політики інклюзивного ринку праці, оскільки дозволяє перетворювати стратегічні завдання на конкретні результати, вимірювані за допомогою системи KPI та підзвітні перед суспільством і міжнародними партнерами.

Процедурно-інституційна рамка впровадження Стратегії. Реалізація політики інклюзивного розвитку ринку праці потребує не лише стратегічного бачення, а й інституційно сформованого механізму впровадження, який забезпечуватиме узгодженість дій між урядом, регіонами, бізнесом, освітнім сектором та міжнародними партнерами. За відсутності такої координаційної архітектури навіть комплексні стратегічні документи ризикують залишатися фрагментованими або реалізовуватися асиметрично на різних рівнях управління. Саме тому ключовим завданням на початковому етапі є створення стабільної платформи міжвідомчої взаємодії, яка дозволить інтегрувати стратегічні пріоритети у практику державної політики та забезпечити їх послідовну реалізацію. Серед них –

1. *Створення міжвідомчої координаційної платформи.* Першим кроком має стати формування міжвідомчої координаційної платформи на базі вже функціонуючих робочих груп зі Стратегії зайнятості 2030. Така платформа забезпечить структурований діалог та інтеграцію експертизи між представниками центральних органів виконавчої влади, регіонів, бізнесу, освітніх і наукових установ, а також міжнародних партнерів, включно з ЄС, МОП, Світовим банком та програмами технічної допомоги. Подібні координаційні механізми відповідають кращим міжнародним практикам управління реформами, гарантуючи узгодженість політичних рішень і спільну відповідальність за їх реалізацію.

2. *Підготовка проєкту Національної стратегії інклюзивного та циркулярного ринку праці.* Розроблення проєкту Стратегії має

ґрунтуватися на глибокій діагностиці стану ринку праці, результатах спеціальних досліджень та аналізі чинних стратегічних документів, таких як Employment Strategy 2030, Ukraine Facility Plan та аналітичні звіти щодо зеленого відновлення. Важливо, щоб процес розробки передбачав проведення широких публічних консультацій із залученням роботодавців, місцевих громад, профспілок, освітніх інституцій і громадських організацій. Такий підхід забезпечить легітимність документа, глибину експертного наповнення та адаптивність стратегії до реальних потреб різних груп населення та регіонів.

3. *Затвердження Стратегії урядом із визначенням відповідальних, фінансування та системи моніторингу.* Після завершення підготовки документ має бути затверджений постановою Кабінету Міністрів або відповідним законом, що підвищить його юридичну силу та гарантуватиме стабільність реалізації. У тексті Стратегії повинні бути чітко визначені: відповідальні органи та їхні повноваження; механізми та джерела фінансування; система моніторингу, включно з KPI і процедурою щорічного перегляду операційних планів. Особливо важливо забезпечити синхронізацію Стратегії з програмами зеленої та інклюзивної відбудови, де вже наявні цілі створення «зелених» робочих місць, розвитку навичок, цифровізації та підтримки вразливих груп. Це дозволить сформувати інтегровану політику відновлення, у якій цілі зайнятості стають системним елементом інвестиційних та інфраструктурних рішень.

4. *Перегляд критеріїв відбору проєктів у програмах відновлення.* Для забезпечення практичного впливу інклюзивної політики на економіку необхідно переглянути критерії відбору проєктів у державних програмах відбудови – інфраструктурних, промислових, муніципальних та інноваційних. Індикатори інклюзивності, створення якісних робочих місць, підтримки вразливих груп, розвитку навичок та екологічної стійкості мають стати обов’язковою умовою отримання фінансування, відповідно до рекомендацій міжнародних партнерів у рамках концепцій «справедливого та зеленого відновлення» [24].

Застосування таких критеріїв дозволяє перетворити інвестиції, спрямовані на відновлення, на інструмент розвитку людського капіталу та стимулювання структурної модернізації економіки.

Реалізація Національної стратегії інклюзивного та циркулярного ринку праці передбачає поетапний, інституційно узгоджений процес, що охоплює аналітику, проєктування, операційну реалізацію та моніторинг. Така багаторівнева логіка відповідає підходам evidence-based policy, за яких рішення у сфері державної ухвалюють, спираючись на системні докази, а не лише на інтуїцію, політичне уподобання чи окремі думки експертів [25], що забезпечує перехід від стратегічних положень до вимірюваних соціально-економічних результатів.

На аналітичному етапі відбувається всебічна оцінка стану ринку праці, включно з проведенням національного аудиту трудових ресурсів, аналізом динаміки зайнятості, безробіття та структурних дисбалансів. Особливе значення має діагностика регіональної нерівномірності ринку праці та прогнозування кадрових потреб у секторах економіки, які мають відновлюватися найінтенсивніше. Результати аналітичного етапу формують емпіричну основу для формування стратегічних рішень і пріоритетів політики.

Наступним кроком є проєктування Стратегії, яке передбачає визначення пріоритетних секторів для створення робочих місць із високою доданою вартістю та потенціалом зеленої й циркулярної модернізації. На цьому етапі важливо інтегрувати циркулярні моделі у трудову політику, зокрема, розвиток секторів переробки, відновлення ресурсів, сервісної економіки та локалізованих ланцюгів вартості. Одночасно формується дорожня карта заходів на 2025-2030 роки, яка визначає часові горизонти, відповідальних виконавців, механізми фінансування й індикатори успіху.

Етап операціоналізації передбачає перехід від стратегічних намірів до їх впровадження. Ключовим інструментом є запровадження системи KPI для моніторингу результативності політики, зокрема показників участі вразливих груп у ринку праці, продуктивності праці,

охоплення програмами навчання та безперервного професійного розвитку. Важливими складовими є впровадження регіональних програм зайнятості та муніципальних проєктів, що враховують локальні потреби та потенціал циркулярних секторів.

Завершальним компонентом механізму є оцінювання та коригування, яке забезпечує адаптивність і стійкість політики. Передбачається підготовка щорічного звіту Кабінету Міністрів щодо впровадження Стратегії, що включає аналіз індикаторів, прогресу заходів і відхилень від запланованих цілей. Публічна аналітика, здійснювана за моделлю evidence-based policy [25], дозволяє вносити зміни до операційних планів, переглядати інструменти підтримки та адаптувати політику до соціально-економічних реалій. Такий підхід гарантує прозорість, підзвітність і ефективність державної політики зайнятості.

Впровадження зазначеного механізму забезпечить низку системних результатів, що мають стратегічне значення для економічної та соціальної стійкості України. Передусім очікується зменшення структурного безробіття, яке виникло через воєнні втрати, міграцію та трансформацію економіки. Розвиток нових секторів і програми перекваліфікації сприятимуть зростанню продуктивності праці, що є ключовою передумовою відновлення економічного потенціалу країни.

Інклюзивна орієнтація політики сприятиме розширенню доступу до зайнятості та зменшенню регіональних дисбалансів, забезпечуючи залучення ВПО, жінок, молоді, людей з інвалідністю та інших вразливих груп. Формування секторів циркулярної економіки та розвиток ресурсоефективних виробництв створять нові екосистеми зайнятості, орієнтовані на інновації та стійкість.

Важливим результатом стане також посилення інституційної координації та підвищення ефективності державної політики, що проявиться у поліпшенні міжвідомчої взаємодії, підзвітності та використанні аналітичних інструментів для прийняття рішень. У сукупності ці ефекти формують основу для модернізації ринку праці

та забезпечення довгострокового інклюзивного економічного розвитку України.

Отже, політичні рішення, спрямовані на ухвалення національної стратегії та інтеграцію інклюзивності в програми відновлення, створюють нову архітектуру ринку праці – адаптивну, справедливу та здатну забезпечити довгострокове економічне зростання. Вони формують основу для подальших організаційно-економічних інструментів, що описуються у наступних підрозділах, і забезпечують перехід України від кризового реагування до стратегічного розвитку.

Інституційне підсилення ринку праці. Трансформація ринку праці в умовах війни, масової міграції та структурних зрушень економіки потребує не лише адаптації інструментів державної політики, а й суттєвого інституційного підсилення ключових органів, відповідальних за регулювання зайнятості та розвиток людського капіталу. Ефективність заходів щодо інклюзивності та розвитку навичок неможлива без модернізації інституційної архітектури, її цифровізації та зміни управлінської логіки.

1. Модернізація Державної служби зайнятості у форматі «центру кар'єрних рішень». Державна служба зайнятості має перейти від традиційної моделі адміністрування безробіття до функціонування як сучасний центр кар'єрних рішень [26]. Модернізація Державної служби зайнятості передбачає:

- зміщення акценту з пасивної підтримки безробітних на активну роботу з пошуком можливостей зайнятості;
- персоналізацію послуг через застосування профілювання, оцінки компетентностей та індивідуальних планів працевлаштування;
- розширення пропозицій навчання, перекваліфікації та розвитку навичок відповідно до потреб регіональних ринків праці;
- створення партнерських платформ взаємодії з роботодавцями, освітніми установами та регіональними органами влади;
- впровадження цифрових сервісів і автоматизованих інструментів прогнозування попиту та пропозиції праці.

У результаті Державна служба зайнятості має стати не лише посередником між роботодавцем і здобувачем, а інституційним драйвером включення населення у продуктивну зайнятість та розвиток людського потенціалу.

2. Створення єдиної цифрової платформи зайнятості, релокації та перекваліфікації. Однією з ключових передумов ефективної політики у сфері відновлення та розвитку є формування єдиної національної цифрової платформи, яка забезпечуватиме інтегровані сервіси для різних учасників ринку праці. Така платформа має виконувати одразу кілька функцій:

- цифровий реєстр вакансій і послуг із доступом для роботодавців, громадян, місцевих органів влади та освітніх інституцій;
- модуль підтримки релокації бізнесу, що дозволяє оцінювати кадровий потенціал регіонів, інфраструктурні можливості та потреби підприємств;
- платформа перекваліфікації та навчання, яка об’єднує освітні програми, онлайн-курси, модулі мікрокваліфікацій і рекомендаційні системи для користувачів;
- аналітичний модуль, що використовує великі дані (big data) та машинне навчання для прогнозування попиту на навички, регіональних тенденцій зайнятості та кадрових дефіцитів;
- інтерактивні кабінети громад і роботодавців, які дозволяють керувати власними проєктами, формувати запити на навчання та модернізацію інфраструктури.

Запровадження такої платформи сприятиме підвищенню прозорості ринку праці, своєчасній ідентифікації структурних дисбалансів, зниженню транзакційних витрат для бізнесу та громадян, а також забезпечить цифрову базу для реалізації політик інклюзивності й циркулярної трансформації.

Фінансові механізми підтримки інклюзивної зайнятості. Реалізація політики інклюзивного розвитку ринку праці потребує формування цільових фінансових інструментів, здатних стимулювати бізнес, громади та інституції до створення нових робочих місць, інвестування у людський капітал і впровадження інноваційних виробничих моделей. Умови повоєнної реконструкції створюють унікальне вікно можливостей для масштабування таких механізмів, оскільки вони можуть стати основою для прискореної модернізації та підвищення економічної стійкості держави.

1. Грантові програми для підприємств, що створюють робочі місця для ВПО та осіб уразливих категорій. Грантові механізми є одним із найбільш ефективних інструментів формування інклюзивної зайнятості, оскільки вони дозволяють компенсувати додаткові витрати бізнесу, пов'язані з адаптацією робочих місць, навчанням персоналу та інтеграцією працівників із різними потребами. Гранти можуть надаватися на:

- створення нових робочих місць у секторах, важливих для відбудови;
- працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, жінок, молоді, людей з інвалідністю;
- впровадження корпоративних програм адаптації та менторства;
- модернізацію виробничих процесів задля підвищення інклюзивності умов праці.

Важливо забезпечити прозорі критерії відбору та моніторингу грантів, прив'язуючи їх до системи KPI, що дозволяє оцінювати реальний соціально-економічний ефект.

2. Фінансові стимули для впровадження циркулярних моделей. Перехід підприємств на циркулярні бізнес-моделі, такі як повторне використання ресурсів, переробка відходів, сервісна економіка або локалізовані виробничі цикли, що створює нові види зайнятості та підвищує конкурентоспроможність економіки. Для прискорення цього процесу доцільно застосовувати комплекс фінансових стимулів, включно з:

- податковими пільгами для підприємств, що інвестують у циркулярні технології;
- субсидіями на модернізацію виробничих процесів;
- пільговими кредитами на розвиток ресурсоефективних технологій;
- спільними інвестиційними фондами для підтримки кластерів циркулярної економіки.

Такі механізми не лише сприяють екологічній модернізації, але й стимулюють створення стійких робочих місць у секторах, які мають високий потенціал інновацій та експорту.

3. Механізми компенсації витрат на перекваліфікацію персоналу. Умови швидких структурних змін та вимог відбудови зумовлюють потребу у масовій перекваліфікації працівників. Держава може відігравати активну роль у підтримці підприємств шляхом:

- компенсації частини витрат на навчання персоналу;
- співфінансування коротких програм у сфері цифрових, технічних та «зелених» компетенцій;
- підтримки дуальних моделей навчання за участю роботодавців;
- створення спільних програм із закладами професійної освіти, університетами та центрами підвищення кваліфікації.

Компенсаційні механізми мають базуватися на принципі «оплата за результат», коли фінансова підтримка пов’язується з фактом успішного працевлаштування або підвищення продуктивності праці працівників, що пройшли навчання.

Запровадження зазначених фінансових інструментів створює мультиплікативний ефект, який охоплює:

- прискорення інтеграції вразливих груп у ринок праці;
- розвиток локальних економік через підтримку малого та середнього бізнесу;
- формування нових секторів зайнятості в циркулярній та «зеленій» економіці;
- підвищення інноваційної активності підприємств;

– зростання продуктивності та конкурентоспроможності економіки.

Таким чином, фінансові механізми є ключовою ланкою у створенні інклюзивної, стійкої та модернізованої системи зайнятості, що здатна забезпечити українському ринку праці нову траєкторію розвитку в умовах повоєнної відбудови.

5.3. Регіональні механізми управління зайнятістю в умовах релокації та міграційних змін

Регіональний вимір політики зайнятості набуває ключового значення у повоєнний період, коли економічна активність, структура населення та просторові моделі зайнятості зазнають глибокої трансформації. Масштабна релокація підприємств, внутрішня та зовнішня міграція населення, зміна логістичних маршрутів і локальні відмінності у відновленні інфраструктури формують нову географію ринку праці, яка істотно відрізняється від довоєнної. Внаслідок цього виникають різноспрямовані регіональні процеси: одні громади стають осередками економічного зростання та зростаючого попиту на робочу силу, тоді як інші стикаються з депопуляцією, втратою підприємств і звуженням можливостей для працевлаштування.

За таких умов традиційні підходи до врегулювання зайнятості, що ґрунтувалися переважно на централізованих рішеннях, виявляються недостатніми. Необхідним є формування асиметричних, територіально чутливих механізмів управління ринком праці, здатних враховувати різні траєкторії розвитку регіонів і специфіку їхньої соціально-економічної структури. Регіональні адміністрації, органи місцевого самоврядування та локальні економічні актори стають критично важливими учасниками процесів відновлення, а регіональна політика зайнятості одним із ключових інструментів забезпечення економічної стійкості та соціальної згуртованості.

Важливою складовою цієї трансформації є поява нових функцій регіонального рівня: прогнозування потреб у робочій силі з урахуванням релокаційних потоків, координація навчання та

перекваліфікації, підтримка формування кластерів і локальних екосистем зайнятості, залучення релокованих підприємств і розбудова умов для їх інтеграції. Водночас саме на регіональному рівні відбувається первинна взаємодія між підприємствами, громадами та населенням, що робить його ключовою ланкою у забезпеченні інклюзивності та ефективного використання людського потенціалу.

У цьому розділі розглянуто основні регіональні механізми управління зайнятістю, спрямовані на адаптацію ринку праці до міграційних змін і просторової трансформації економіки, включно зі створенням регіональних дорожніх карт відновлення, визначенням точок зростання, розвитком кластерів інклюзивної та циркулярної зайнятості та модернізацією регіональних інституцій.

Регіональний рівень розглядається як один із ключових вимірів формування інклюзивного ринку праці. Це пов’язано з тим, що повоєнна економічна динаміка України має виразну територіальну диференціацію: релокація підприємств, нерівномірна міграція населення, зміни інфраструктурної доступності та локальні ефекти відбудови формують різні траєкторії розвитку регіонів. За цих умов єдиний загальнонаціональний підхід до зайнятості не може бути однаково ефективним для всіх територій, а отже виникає потреба у *розробленні регіональних дорожніх карт відновлення ринку праці.*

Такі дорожні карти повинні слугувати інструментом стратегічного планування, який поєднує аналіз демографічної, економічної та інституційної ситуації з прогнозами потреб у кадрах та оцінкою потенціалу для розвитку нових секторів. Вони мають враховувати регіональну специфіку, масштаби руйнувань, здатність економіки до відновлення, доступність інфраструктури, а також наявні або потенційні кластери інклюзивної та циркулярної зайнятості.

1. Сценарне прогнозування потреб регіонального ринку праці у кадрах. Ефективне планування регіонального ринку праці неможливе без застосування сценарного прогнозування, яке дозволяє моделювати різні варіанти відновлення регіону на основі: темпів повернення населення та міграційних потоків; очікуваної динаміки релокації та

приходу нових підприємств; розвитку традиційних та перспективних секторів економіки; впливу державних інвестицій і проєктів відбудови; екологічних і ресурсних обмежень тощо. Сценарний підхід забезпечує гнучкість і адаптивність регіональних політик зайнятості, дозволяючи визначити майбутній попит на робочу силу, обсяги та структуру необхідної перекваліфікації, а також можливості залучення груп, які постраждали від війни. Такий аналіз є основою для розроблення програм професійної освіти, модернізації інфраструктури та підтримки підприємництва.

2. Регіональна спеціалізація та нові точки зростання. Регіони України відрізняються структурою економіки, наявними природними ресурсами, логістичною доступністю та ступенем інтегрованості у національні виробничі ланцюги. Дорожні карти мають визначати як традиційні конкурентні переваги, так і нові точки зростання, що можуть виникнути завдяки: релокації бізнесу та формуванню нових кластерів; впровадженню циркулярних моделей виробництва; розвитку секторів відновлюваної енергетики та ресурсоефективних технологій; створенню локальних сервісних ринків, пов’язаних із будівництвом, логістикою, доглядовими послугами; залученню інноваційних МСП та соціальних підприємств.

Регіональна спеціалізація дозволяє формувати цільові пакети підтримки, узгоджені з економічною та соціальною специфікою територій. Для деяких регіонів такими точками можуть стати агропереробка, енергетичні кластери, відновлення промисловості або розвиток ІТ і цифрових сервісів. Для інших – це рекреаційна економіка, креативні індустрії чи відновлення транспортних хабів. Особливе місце мають потенційні «циркулярні регіони», де можлива інтеграція переробки матеріалів, повторного використання ресурсів, ремонтних сервісів та локальних ланцюгів доданої вартості. Такі регіони здатні стати точками формування інклюзивних робочих місць і водночас драйверами екологічної модернізації країни.

Регіональні дорожні карти відновлення ринку праці забезпечують: узгодженість локальних рішень з національною

стратегією зайнятості; підтримку релокованих підприємств через прогнозовані кадрові рішення; формування регіональних систем розвитку навичок; стимулювання інклюзивної зайнятості та соціальної інтеграції; розвиток циркулярних екосистем та нових економічних ніш. Отже, дорожні карти стають інструментом управління, пов'язаними з відбудовою, демографічними змінами та структурним оновленням економіки, формуючи основу для соціально справедливого та стсалого розвитку.

Регіональні кластери інклюзивної зайнятості розглядаються як один із ключових інструментів відновлення територій та модернізації ринку праці в умовах післявоєнної реконструкції. Їхня роль полягає у поєднанні економічної доцільності, соціальної справедливості та екологічної стійкості через формування локальних виробничих, сервісних і освітніх екосистем, які створюють умови для якісної зайнятості та розвитку людського капіталу.

У міжнародній практиці кластери виступають механізмом концентрації інноваційної активності, співпраці підприємств, навчальних інституцій і громад. У повоєнній Україні така модель набуває особливого значення, оскільки дозволяє підтримувати релоковані підприємства, формувати нові спеціалізації регіонів та інтегрувати соціально вразливі групи в продуктивну економічну діяльність.

1. Створення локальних екосистем «відходи – ресурси – виробництво». Циркулярна логіка передбачає формування локальних екосистем, у межах яких здійснюється повний цикл руху матеріальних потоків – від збирання та сортування відходів до їх переробки, відновлення, повторного використання й виробничого застосування у нових продуктах або сервісах. Ці екосистеми здатні функціонувати як мультисекторні центри зайнятості, генеруючи попит на різні категорії працівників – від низькокваліфікованої праці до інженерних, цифрових і управлінських спеціальностей.

Формування локальних екосистем включає:

– розвиток інфраструктури переробки та відновлення матеріалів;

– створення підприємств сервісної економіки (ремонт, апгрейд, повторне використання виробів);

– підтримку соціальних та креативних підприємств, що пропонують інклюзивні робочі місця;

– інтеграцію локальних ланцюгів доданої вартості, що зменшують залежність від імпорту ресурсів;

– розвиток муніципальних центрів циркулярних послуг (комунальні майстерні, платформи спільного використання).

Така модель не лише стимулює місцевий економічний розвиток, але й створює умови для інклюзивної зайнятості, оскільки відкриває широкі можливості для залучення ВПО, молоді, осіб з інвалідністю, жінок та працівників, які втратили роботу через руйнування підприємств.

2. Інтеграція бізнесу, освіти та громад. Функціонування регіональних кластерів потребує трикутної взаємодії ключових сторін: бізнесу, освітніх установ та місцевих громад. Їхня скоординована співпраця визначає життєздатність кластерів та здатність створювати довгострокові соціально-економічні ефекти.

Бізнес виступає основним драйвером інновацій і створення робочих місць. Підприємства, зацікавлені у циркулярних моделях, можуть формувати виробничі консорціуми, спільні сервісні центри, локальні логістичні мережі та інкубатори для стартапів.

Освітні інституції (професійні коледжі, університети, центри підвищення кваліфікації) забезпечують підготовку та перепідготовку кадрів відповідно до потреб кластерів. Важливим елементом є розробка нових навчальних програм, навчання за дуальними моделями, мікрокваліфікації та розвиток «зелених» і цифрових компетенцій.

Громади та регіональні адміністрації створюють сприятливі умови для функціонування кластерів: надають земельні ділянки,

полегшують дозвільні процедури, підтримують інфраструктурні проєкти, формують регіональні стратегії розвитку циркулярної економіки та зайнятості.

Формування кластерів інклюзивної та циркулярної зайнятості сприяє: підвищенню конкурентоспроможності регіонів; розвитку локальних ринків праці та зменшенню регіональних дисбалансів; створенню стійких робочих місць у секторах майбутнього; прискоренню інноваційної діяльності та переходу до зеленої економіки; інтеграції переселенців і інших вразливих груп у продуктивну зайнятість; формуванню нової моделі просторового розвитку, орієнтованої на стійкість і самодостатність. Отже, регіональні кластери стають одним із центральних механізмів відновлення ринку праці, здатним забезпечити модернізацію територій, підвищення їх економічної стійкості та соціальну інтеграцію населення в умовах глибоких демографічних і міграційних змін.

У повоєнний період *мобільність населення та ефективна інтеграція людського капіталу* є одним із ключових чинників стабілізації та відновлення регіональних ринків праці. Адже масштабні переміщення населення, спричинені повномасштабною війною внаслідок Російської агресії, сформували нову просторову структуру трудових ресурсів: одні регіони зазнали надлишкового тиску на інфраструктуру через різке зростання чисельності населення, тоді як інші – суттєвого скорочення робочої сили. За цих умов стратегічним завданням державної політики зайнятості є формування адаптивних механізмів підтримки мобільності, інтеграції та розвитку навичок населення.

Підтримка мобільності людського капіталу має комплексний характер і охоплює взаємопов’язані напрями державної політики. З одного боку, вона передбачає формування належних умов для територіального переміщення населення, включно з розвитком житлової, транспортної та соціальної інфраструктури. З іншого – створює інституційні та організаційні можливості для професійної

адаптації, перепідготовки та інтеграції працівників у нові економічні середовища. Поєднання цих складових визначає здатність регіонів ефективно залучати та утримувати людський капітал, трансформуючи міграційні процеси у фактор соціально-економічного розвитку.

У цьому зв'язку першочергового значення набуває *інфраструктурний вимір підтримки мобільності людського капіталу*, оскільки саме він формує базові умови для територіальної стабілізації та економічної інтеграції переміщеного населення. Комплексне формування інфраструктури дозволяє внутрішньо переміщеним особам (ВПО) швидше адаптуватися, створює умови для пошуку роботи та знижує соціальну напругу в громадах. Забезпечення доступу до житла, транспортних послуг і соціальної інфраструктури визначає спроможність внутрішньо переміщених осіб швидко адаптуватися до нового середовища та повноцінно включитися у регіональні ринки праці.

Наявність доступної та якісної інфраструктури є базовою передумовою для успішної інтеграції у регіональні ринки праці. Досвід країн, що проходили через масштабні хвилі міграції, свідчить, що саме інфраструктурні рішення визначають довгострокові траєкторії економічної активності та рівень соціальної інтеграції.

Передумовою сталої інтеграції ВПО у приймаючі громади є доступність як тимчасового, так і довгострокового житла. Адже житлове питання безпосередньо впливає на можливості працевлаштування, мобільність, доступ до соціальних послуг і загальний рівень участі ВПО в економічному житті регіону. За відсутності адекватних житлових рішень навіть ефективні програми зайнятості втрачають результативність.

За таких умов регіони потребують упровадження гнучких і багатокомпонентних моделей житлової політики, що можуть включати розвиток муніципальних програм орендного житлового фонду, реконструкцію недобудованих або занедбаних об'єктів житлової інфраструктури, застосування партнерських механізмів у співпраці з бізнесом та міжнародними організаціями, а також

формування житлових кластерів для внутрішньо переміщених осіб. Останні поєднують функції проживання з доступом до соціальних, освітніх і сервісних послуг та створюють сприятливі умови для включення мешканців у локальні ринки праці. Пріоритетного значення набувають оптимізація маршрутів громадського транспорту; розвиток міжмуніципального транспортного сполучення; впровадження мобільних сервісів або компенсацій транспортних витрат для вразливих груп. Для повноцінної інтеграції ВПО необхідною також є доступність: медичних послуг; освітніх та дитячих закладів; центрів соціальної підтримки та психологічної допомоги; правових консультацій, включно з послугами працевлаштування.

Умови повоєнної відбудови вимагають швидкого оновлення компетентностей значної частини трудового населення, як місцевих жителів, так і переміщених осіб. Саме тому *створення регіональних центрів перекваліфікації* є критично важливим інструментом управління людським капіталом. Такі центри повинні діяти як комплексні інституції, що: здійснюють оцінку наявних навичок та виявляють прогалини; пропонують програми навчання відповідно до потреб конкретних секторів економіки; забезпечують підготовку кадрів для відбудови, промисловості, будівництва, логістики, зеленої та циркулярної економіки; інтегрують дуальні форми навчання та партнерство з бізнесом; надають мікрокваліфікації та модульні програми швидкого навчання; підтримують кар'єрний супровід, консультування та допомогу у працевлаштуванні.

Особливо важливим є функціонування таких центрів у регіонах, що прийняли значну кількість ВПО або є основними хабами релокації бізнесу. Це дозволяє збалансувати регіональну пропозицію праці з потребами підприємств, підвищити конкурентоспроможність працівників та зменшити структурне безробіття.

Впровадження комплексних заходів мобільності та інтеграції сприяє: прискоренню економічного відновлення регіонів з дефіцитом робочої сили; підвищенню здатності громад адаптувати переміщене населення; формуванню умов для продуктивної зайнятості та

зростання доходів; зменшенню соціальних ризиків і напруги в регіонах, що приймають ВПО; розвитку регіональних ринків праці відповідно до модернізаційних викликів; інтеграції циркулярних та «зелених» компетенцій у місцеві економіки. Таким чином, підтримка мобільності й інтеграції людського капіталу стає не лише соціальною необхідністю, але й фундаментальним економічним механізмом, що визначає здатність України до стійкої відбудови та переходу до нової моделі розвитку.

5.4. Організаційно-економічні інструменти для бізнесу та релокованих підприємств

Повномасштабна війна зумовила радикальні зміни в умовах функціонування бізнесу в Україні, включно з руйнуванням виробничих потужностей, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом ресурсів і кадрів, а також зростанням невизначеності на внутрішніх і зовнішніх ринках [27]. У цих умовах *модернізація бізнес-моделей* набуває системного значення, оскільки вона визначає здатність підприємств, зокрема релокованих, адаптуватися до нових обмежень, зберегти економічну життєздатність та забезпечити створення і збереження робочих місць [28].

Модернізація бізнес-моделей в умовах війни дедалі частіше трактується в дослідженнях і стратегічних документах як частина довгострокової трансформації економіки, а не лише як короткостроковий антикризовий інструмент. У фокусі цієї трансформації – підвищення стійкості до шоків, інклюзивності ринку праці та ресурсної ефективності, що іноді пов’язується з переходом до «зеленої» та циркулярної моделей розвитку [29]. Подібний підхід закріплений і в *Дорожній карті сталого відновлення України*, де модернізація бізнесу розглядається як ключовий елемент відбудови, орієнтованої на принципи *build back better*, екологічну стійкість і соціальну інклюзію [30].

Особливого значення в цьому вимірі набувають *циркулярні та сервісні бізнес-моделі,* що дозволяють підприємствам зменшити

залежність від первинних ресурсів, імпортної сировини та нестабільних ланцюгів постачання. Циркулярні підходи ґрунтуються на продовженні життєвого циклу продукції через ремонт, модернізацію, повторне використання та переробку, мінімізацію утворення відходів і збереження економічної цінності матеріалів у циклі «виробництво – споживання – повернення в обіг». Саме такі моделі, згідно з положеннями Дорожньої карти сталого відновлення [30], розглядаються як інструмент одночасного досягнення економічної стійкості, екологічної модернізації та створення нових, більш інклюзивних робочих місць, узгоджених із європейськими підходами до повоєнної реконструкції України [23].

Для підприємств, які працюють в режимі обмеженого доступу до імпортних матеріалів, енергоресурсів та усталених зовнішніх ринків, циркулярні рішення залишаються не лише екологічно бажаними, а й економічно доцільними [31]: вони знижують ресурсні витрати, дозволяють розвивати локальні ланцюги додаткової вартості та створювати нові види зайнятості у сферах ремонту, сервісу, переробки та логістики зворотних. потоків. Тому інтеграція циркулярних і сервісних моделей [32] у стратегії модернізації бізнесу розглядається як стратегічно необхідний напрям для відновлення та зміцнення стійкості української економіки й ринку праці в середньостроковій перспективі. Для релокованих підприємств циркулярні моделі є особливо актуальними, оскільки дозволяють швидше відновлювати виробничі процеси на нових локаціях, використовуючи локальні ресурси, інфраструктуру та трудовий потенціал регіонів прийому.

Водночас трансформація бізнес-моделей не обмежується лише матеріальною циркулярністю виробництва, а передбачає глибші зміни у способах створення та надання економічної цінності. Саме в цьому вимірі важливу роль відіграють *сервісні бізнес-моделі*, які доповнюють циркулярні підходи та розширюють інструментарій адаптації підприємств до умов підвищеної невизначеності. Сервісні моделі (product-as-a-service, sharing models, сервісні контракти) передбачають перехід від продажу продукції до надання послуг з її використання,

обслуговування та модернізації [33]. В умовах війни та обмеженого доступу до капіталу такі моделі знижують фінансові бар'єри для споживачів і водночас забезпечують бізнесу стабільніші потоки доходів. Для малого та середнього бізнесу сервісні моделі відкривають можливості входження у нові ринкові ніші без значних початкових інвестицій, а для релокованих підприємств забезпечують гнучкість і швидку адаптацію до змін попиту та просторових умов.

Модернізація бізнес-моделей відповідно до викликів війни виступає ключовим організаційно-економічним інструментом, що дозволяє бізнесу та релокованим підприємствам не лише адаптуватися до поточних умов функціонування, але й закласти основу для довгострокового інклюзивного та сталого розвитку. Водночас ефективність таких трансформацій значною мірою залежить від того, наскільки глибоко вони інтегруються у внутрішні управлінські практики підприємств і доповнюються системними підходами до розвитку людського капіталу. Саме тому наступним критично важливим напрямом модернізації виступає *формування корпоративних практик інклюзивності та інвестування у навички працівників*.

В умовах післявоєнної реконструкції та структурної перебудови економіки корпоративний сектор дедалі більше розглядається не лише як джерело робочих місць, а як активний суб'єкт формування інклюзивного ринку праці та розвитку людського потенціалу. Релоковані підприємства, а також бізнес, що зазнав трансформацій через війну, стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів [34], необхідністю швидкої адаптації працівників до нових технологій і організаційних умов [35], а також із потребою інтеграції різнорідних груп працівників.

Одним із ключових інструментів реагування на ці виклики є *розвиток систем корпоративного навчання та безперервного підвищення кваліфікації*. У сучасних умовах такі системи мають виконувати не допоміжну, а стратегічну функцію, забезпечуючи

відповідність компетентностей працівників потребам підприємства та регіонального ринку праці. Корпоративні програми навчання можуть включати: внутрішні курси та тренінги з оволодіння новими технологіями, цифровими та «зеленими» компетенціями; програми перепідготовки працівників, чиї професії зазнали структурних змін або втратили актуальність; системи наставництва та менторства, які полегшують інтеграцію нових працівників, зокрема внутрішньо переміщених осіб і молоді; партнерські програми з закладами професійної та вищої освіти, спрямовані на адаптацію навчальних програм до реальних потреб виробництва. Застосування цих підходів дозволяє не лише зменшити кадровий дефіцит, але й підвищити лояльність працівників, продуктивність праці та інноваційну спроможність підприємств.

Паралельно з розвитком навичок актуалізується необхідність перегляду корпоративних підходів до підбору та управління персоналом. *Інклюзивні стандарти підбору персоналу* передбачають усунення формальних і неформальних бар'єрів доступу до зайнятості для різних груп населення, включно з ВПО, жінками, людьми з інвалідністю, молоддю та старшими працівниками. Такі стандарти можуть включати: адаптацію процедур відбору та оцінювання кандидатів; створення гнучких форм зайнятості (дистанційна робота, гнучкий графік); пристосування робочих місць до потреб працівників з інвалідністю; запровадження корпоративних політик рівності та недискримінації; розвиток інклюзивної корпоративної культури та підвищення обізнаності управлінського персоналу. Інституціоналізація інклюзивних практик дозволяє підприємствам розширити кадрову базу, підвищити соціальну відповідальність та зміцнити свою репутацію як надійних роботодавців у регіонах присутності.

Поєднання модернізованих бізнес-моделей із розвитком корпоративних інклюзивних стандартів і навчання створює *синергійний ефект корпоративних практик інклюзивності,* що сприяє:

підвищенню адаптивності підприємств до структурних змін; формуванню стійких робочих місць; інтеграції вразливих груп у продуктивну зайнятість; розвитку людського капіталу як ключового ресурсу відновлення; узгодженню бізнес-стратегій із цілями державної політики зайнятості та сталого розвитку.

Розвиток корпоративних практик інклюзивності та інвестування у людський капітал формує внутрішню спроможність підприємств адаптуватися до структурних змін і дефіциту трудових ресурсів. Водночас стійкий ефект таких зусиль неможливий без виходу бізнесу за межі власних організаційних структур та його активної участі у ширших процесах економічного відновлення. У повоєнний період підприємства дедалі більше виступають не лише роботодавцями, а ключовими агентами просторового розвитку, здатними впливати на формування нових ринків праці, спеціалізацій регіонів і локальних екосистем зайнятості.

У процесі повоєнного відновлення роль бізнесу трансформується від реактивного учасника відбудови до проактивного суб'єкта формування економічної та соціально-трудової архітектури. Підприємства, зокрема релоковані, володіють унікальним потенціалом для створення нових робочих місць, запуску інноваційних виробництв і розвитку секторів, що мають стратегічне значення для модернізації економіки. Саме бізнес здатен перетворювати інвестиції у відбудову на довгострокові джерела зайнятості, інтегровані у регіональні ринки праці.

Одним із найбільш ефективних механізмів такої участі є *участь бізнесу у кластерах та локальних інноваційних екосистема* на засадах партнерства, що поєднують підприємства, органи влади, освітні та наукові установи, фінансові інституції й громадянське суспільство. Кластерний підхід дозволяє концентрувати ресурси, обмінюватися знаннями та формувати спільні рішення для розвитку зайнятості й інновацій [36], а саме: формувати попит на нові професії та навички, орієнтовані на потреби відбудови та зеленої трансформації; спільно з

освітніми закладами розробляти програми підготовки кадрів; залучати ВПО та місцеве населення до нових виробничих і сервісних ланцюгів; розвивати локальні ланцюги доданої вартості та зменшувати залежність від імпорту; сприяти появі стартапів і малих підприємств навколо «ядерних» виробництв. Локальні інноваційні екосистеми, що формуються навколо кластерів, створюють сприятливе середовище для експериментування з новими бізнес-моделями, у тому числі циркулярними та сервісними, а також для впровадження соціальних інновацій у сфері зайнятості.

Активна участь бізнесу у відновленні сприяє появі *нових ринків праці та територіальних спеціалізацій*, пов'язаних із будівництвом, енергоефективністю, відновлюваною енергетикою, управлінням відходами, логістикою, цифровими сервісами та креативними індустріями [37]. У поєднанні з стратегіями регіонального розвитку це дозволяє формувати нові територіальні спеціалізації та зменшувати міжрегіональні дисбаланси зайнятості. Для релокованих підприємств участь у таких екосистемах є способом глибшої інтеграції у приймаючі громади, зниження соціальних ризиків і підвищення стійкості бізнесу. Для громад і регіонів України – це можливість не лише відновити довоєнні показники зайнятості, але й перейти до якісно нової моделі економічного розвитку.

Участь бізнесу у кластерах і партнерствах створює мультиплікативний ефект, який проявляється у: зростанні інвестиційної привабливості регіонів; розвитку людського капіталу та підвищенні якості робочих місць; поширенні інновацій та сучасних управлінських практик; формуванні інклюзивних і стійких локальних ринків праці; узгодженні економічних інтересів бізнесу з цілями державної та регіональної політики тощо.

5.5. Освітні та наукові інструменти розвитку людського капіталу

Структурні зміни ринку праці, спричинені війною, масовою релокацією бізнесу та прискоренням процесів відновлення, зумовлюють необхідність глибокого перегляду змісту та форм організації освітніх програм. Традиційні моделі підготовки кадрів, орієнтовані на довоєнну економічну структуру, виявляються недостатньо адаптованими до нових потреб, що формуються у процесі післявоєнної реконструкції, зеленої трансформації та цифровізації. За цих умов система освіти, від професійно-технічної до вищої та післядипломної, має виконувати не лише відтворювальну, а трансформаційну функцію, забезпечуючи підготовку фахівців для нових секторів і форматів зайнятості [38].

Одним із ключових напрямів *оновлення освітніх програм* є інтеграція компетентностей, пов’язаних із циркулярною економікою та «зеленим» переходом [39]. Відбудова інфраструктури, модернізація промисловості, розвиток енергоефективних технологій і управління відходами формують зростаючий попит на фахівців, здатних працювати за принципами ресурсної ефективності, мінімізації негативного впливу на довкілля та замкнених виробничих циклів. Освітні програми мають включати: основи циркулярного дизайну та життєвого циклу продукції; управління ресурсами, відходами та вторинними матеріалами; принципи екологічної сертифікації, стандартів сталого виробництва та ESG-підходів; навички екологічного менеджменту та оцінки впливу на довкілля; міждисциплінарні знання, що поєднують технічні, економічні та екологічні аспекти. Важливо, щоб такі компетентності інтегрувалися не лише у спеціалізовані «зелені» програми, але й у підготовку фахівців традиційних галузей, таких як будівництво, промисловість, логістика, агросектор, що забезпечить системний характер екологічної модернізації ринку праці.

Паралельно з екологічною трансформацією зростає потреба у *розвитку цифрових і технічних навичок*, необхідних для реалізації

проєктів відбудови та управління складними інфраструктурними системами [40]. Цифровізація процесів планування, будівництва, управління енергетикою та транспортом стає стандартом, що потребує відповідної підготовки кадрів. Із врахуванням цього оновлення освітніх програм має охоплювати: базові та поглиблені цифрові компетентності (робота з даними, цифрові платформи, автоматизовані системи); використання BIM-технологій, геоінформаційних систем (GIS) та цифрових двійників у будівництві й інфраструктурі; навички роботи з сучасним обладнанням, роботизованими та енергоефективними системами; кібербезпеку та цифрову безпеку інфраструктурних об'єктів; інтеграцію цифрових інструментів управління проєктами та процесами відбудови. Особливого значення набуває поєднання цифрових навичок із практичною підготовкою, зокрема через дуальні форми навчання, стажування на підприємствах, участь у пілотних проєктах відбудови та використання симуляційних технологій.

Для забезпечення відповідності освіти новій структурі ринку праці необхідним є *перехід до гнучких, модульних і компетентнісно орієнтованих програм*. Це передбачає: тісну взаємодію закладів освіти з бізнесом і регіональними адміністраціями; регулярне оновлення навчальних планів на основі прогнозів ринку праці; розвиток мікрокваліфікацій і короткострокових програм перепідготовки; інтеграцію принципів навчання протягом життя.

Оновлення освітніх програм відповідно до нової структури інклюзивного ринку праці створює передумови для: формування кадрового потенціалу; розвитку нових секторів зайнятості у зеленій та циркулярній економіці; підвищення продуктивності праці та інноваційної спроможності економіки; розширення можливостей працевлаштування для різних соціальних груп; узгодження системи освіти з цілями довгострокового сталого розвитку. Отже, освіта стає одним із ключових інструментів структурної трансформації ринку праці, забезпечуючи не лише відновлення економіки, але й її перехід до більш інклюзивної та сталої моделі розвитку.

Тривалі структурні зрушення, що відбуваються на ринку праці України внаслідок війни, релокації економічної активності та післявоєнної відбудови, суттєво підвищують *роль безперервного навчання* як інструменту соціально-економічної адаптації [41]. За умов, коли професійні навички швидко втрачають актуальність, а попит на працю дедалі частіше зміщується у бік нових секторів і форм зайнятості, система освіти вже не може обмежуватися виключно початковою професійною підготовкою. Вона має функціонувати як відкритий і гнучкий простір оновлення компетентностей протягом усього трудового життя.

У цьому сенсі система lifelong learning виконує не лише економічну, а й виразну соціальну функцію. Вона створює умови для включення у ринок праці тих груп населення, які в умовах війни зазнали найбільших втрат або ризиків виключення, зокрема ВПО, працівників старших вікових груп, жінок, молоді та осіб, зайнятість яких була пов’язана з галузями, що зазнали руйнування або структурного скорочення.

Важливою складовою системи безперервного навчання є короткострокові курси, орієнтовані на швидке опанування конкретних практичних навичок. Їх значення полягає у здатності оперативно реагувати на зміну попиту на робочу силу, зокрема у сферах відбудови інфраструктури, логістики, сервісної економіки, «зелених» технологій та цифрових послуг. Такі програми, як правило, мають прикладний характер, не потребують тривалого відриву від ринку праці та можуть бути адаптовані до регіональних потреб. Їх поширення дозволяє скоротити періоди безробіття, полегшити професійну переорієнтацію та зменшити розрив між пропозицією робочої сили і запитами роботодавців.

Фінансові механізми підтримки участі у безперервному навчанні, зокрема *освітні ваучери*, є інструментом розширення доступу до перекваліфікації та підвищення кваліфікації. Вони дають можливість громадянам самостійно обирати освітні програми та провайдерів, водночас зберігаючи цільове спрямування державної підтримки.

Запровадження ваучерної моделі сприяє адресному використанню бюджетних коштів, стимулює конкуренцію між освітніми закладами та підвищує гнучкість системи підготовки кадрів. З точки зору інклюзивності, такий інструмент є особливо важливим для груп населення з обмеженими фінансовими можливостями або нестабільною зайнятістю.

Окреме місце у системі безперервного навчання займають *мікрокваліфікації* як форма формалізованого визнання результатів коротких та модульних освітніх програм. Вони дозволяють фіксувати конкретні набори компетентностей, які мають практичну цінність для роботодавців і можуть накопичуватися у межах індивідуальної освітньо-професійної траєкторії. Перевага мікрокваліфікацій полягає у їх гнучкості та здатності поєднувати формальне, неформальне й інформальне навчання. Для українського ринку праці це створює передумови підвищення мобільності робочої сили, прозорості навичок і кращої відповідності між освітою та реальними потребами економіки, зокрема у процесі європейської інтеграції.

Отож, поєднання короткострокових курсів, освітніх ваучерів і мікрокваліфікацій створює гнучку архітектуру навчання, здатну підтримувати професійну адаптацію, зменшувати структурне безробіття та забезпечувати більш рівний доступ до можливостей зайнятості. У цьому вимірі lifelong learning виступає не допоміжним елементом, а системоутворюючим компонентом політики відновлення та розвитку людського капіталу.

Ефективна політика розвитку інклюзивного ринку праці потребує не лише нормативно-правових рішень і фінансових інструментів, а й постійного наукового супроводу, здатного забезпечити її обґрунтованість, адаптивність та довгострокову результативність. Ключову роль відіграють *національні наукові інституції, заклади вищої освіти та незалежні аналітичні центри,* які формують доказову базу для ухвалення державних рішень і забезпечують зворотний зв’язок між політикою та реальними процесами на ринку праці.

Установи Національної академії наук України, насамперед інститути соціально-економічного профілю, мають виступати ядром фундаментального та прикладного аналізу трансформацій ринку праці. Їхня діяльність може бути зосереджена на: розробленні макроекономічних і структурних моделей прогнозування зайнятості з урахуванням демографічних змін, міграційних процесів і релокації бізнесу; аналізі довгострокових наслідків війни для трудового потенціалу та продуктивності праці; формуванні науково обґрунтованих сценаріїв розвитку ринку праці у середньо- та довгостроковій перспективі; оцінюванні системних ризиків і обмежень інклюзивності зайнятості. Результати таких досліджень мають слугувати основою для стратегічних документів державної політики, зокрема стратегій зайнятості, регіонального розвитку та відбудови.

Заклади вищої освіти відіграють подвійну роль у науковому забезпеченні політики ринку праці. З одного боку, вони є майданчиками для підготовки фахівців і розвитку навичок, а з іншого осередками прикладних досліджень і експертної підтримки органів влади. Університети можуть забезпечувати: регіональні дослідження ринку праці, включно з аналізом попиту на навички та ефективності програм зайнятості; розроблення методик оцінювання ефективності освітніх і трудових політик; пілотування інноваційних моделей інклюзивної зайнятості у співпраці з громадами та бізнесом; аналітичну підтримку регіональних дорожніх карт відновлення ринку праці. Особливе значення має залучення університетів до міждисциплінарних досліджень, що поєднують економічний, соціологічний, управлінський та просторовий аналіз.

Незалежні аналітичні центри виконують функцію мосту між наукою, політикою та громадянським суспільством. Їхня цінність полягає у здатності швидко транслювати результати досліджень у форматі, придатному для ухвалення управлінських рішень. У сфері розвитку інклюзивного ринку праці незалежні аналітичні центри можуть: здійснювати оцінювання впливу конкретних державних програм зайнятості; аналізувати міжнародний досвід і можливості

його адаптації до українських умов; розробляти рекомендації для центральних та регіональних органів влади; брати участь у громадських консультаціях і експертних платформах з відновлення. Їх залучення сприяє підвищенню прозорості політики та її суспільної легітимності.

Для підвищення ефективності наукового забезпечення доцільним є формування сталої координації між НАН України, університетами та аналітичними центрами. Така координація може реалізовуватися через: спільні дослідницькі програми та консорціуми; регулярні аналітичні звіти для органів влади; інтеграцію наукових результатів у систему моніторингу політики зайнятості; участь науковців у міжвідомчих координаційних платформах.

Залучення установ НАН України, університетів і незалежних аналітичних центрів до формування та реалізації політики розвитку інклюзивного ринку праці створює інституційну основу для переходу до доказової, адаптивної та стратегічно орієнтованої моделі управління. У цьому вимірі наука стає не зовнішнім експертним ресурсом, а невід'ємною частиною системи публічної політики, що забезпечує якість рішень і довіру до процесів відновлення та розвитку.

5.6. Механізми мінімізації ризиків у розвитку інклюзивного ринку праці

Реалізація політики розвитку інклюзивного ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення відбувається в середовищі підвищеної невизначеності та множинних ризиків [42]. Навіть за наявності чітко сформульованих стратегічних цілей, інституційних механізмів і фінансових інструментів, відсутність системного управління ризиками здатна істотно знизити ефективність політики зайнятості та посилити соціально-економічні дисбаланси [43]. У цьому зв'язку *мінімізація ризиків* має розглядатися не як допоміжний елемент, а як невід'ємна складова організаційно-економічної архітектури інклюзивного ринку праці.

Особливість поточного етапу розвитку полягає в тому, що ризики мають комплексний і взаємопов'язаний характер: демографічні процеси впливають на структуру робочої сили, структурні зрушення економіки – на попит на навички, інституційні обмеження – на спроможність реалізації політики, а соціальні фактори – на рівень залучення населення до зайнятості. Відтак ефективна політика потребує попередньої ідентифікації ризиків, їх класифікації та вбудовування механізмів реагування у всі етапи формування і реалізації рішень.

Для забезпечення цілісного підходу до управління розвитком інклюзивного ринку праці [44] доцільно здійснити систематизацію ключових ризиків, що впливають на його функціонування у коротко- та середньостроковій перспективі. Така класифікація дозволяє не лише ідентифікувати джерела загроз, але й сформувати адресні інструменти їх нейтралізації.

Демографічні ризики є одними з найбільш довгострокових і структурно складних. Вони пов'язані зі скороченням чисельності населення, його старінням, дисбалансом вікової структури та масштабними міграційними процесами. В умовах війни ці ризики посилюються через воєнні втрати, вимушену зовнішню міграцію та нерівномірний розподіл населення між регіонами. Для ринку праці демографічні ризики проявляються у звуженні пропозиції робочої сили, зростанні навантаження на економічно активне населення та дефіциті кадрів у ключових секторах відновлення. Вони створюють обмеження для економічного зростання та потребують компенсаторних механізмів, зокрема підвищення участі у зайнятості старших вікових груп, стимулювання повернення мігрантів і зростання продуктивності праці.

Структурні ризики пов'язані з невідповідністю між попитом і пропозицією робочої сили за галузями, професіями та рівнем кваліфікації. Війна та релокація бізнесу прискорили трансформацію економічної структури, внаслідок чого частина професій втратила актуальність, тоді як попит на нові компетентності зростає швидше,

ніж система освіти та перепідготовки встигає на нього реагувати. Проявами структурних ризиків є одночасне існування безробіття та дефіциту кадрів, регіональні асиметрії зайнятості, низька мобільність робочої сили та обмежений доступ до програм перекваліфікації. За відсутності системних заходів ці ризики здатні закріплювати нерівність доступу до якісної зайнятості та стримувати інклюзивний розвиток.

Інституційні ризики виникають унаслідок обмеженої спроможності державних і місцевих інституцій реалізовувати політику зайнятості в умовах складних трансформацій. До них належать фрагментація повноважень, недостатня координація між органами влади, обмеженість аналітичної бази для прийняття рішень, а також низька гнучкість нормативно-правового регулювання.

Такі ризики знижують ефективність навіть добре спроєктованих програм, ускладнюють інтеграцію інклюзивних принципів у політику відновлення та створюють розрив між стратегічними цілями і практичними результатами. Їх мінімізація потребує інституційного підсилення, розвитку міжвідомчої координації та впровадження підходів політики, заснованої на доказах.

Соціальні ризики пов’язані з нерівним доступом різних груп населення до можливостей зайнятості та ресурсів адаптації. Вони охоплюють ризики соціального виключення внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, жінок, молоді та осіб старшого віку, а також посилення регіональних і соціальних диспропорцій. За відсутності інклюзивних механізмів ці ризики можуть трансформуватися у зростання бідності, неформальної зайнятості, соціальної напруги та недовіри до державної політики. З огляду на це соціальні ризики мають розглядатися не лише як наслідок економічних процесів, а як самостійний фактор, що впливає на стійкість ринку праці та ефективність відновлення.

Системна класифікація демографічних, структурних, інституційних і соціальних ризиків створює аналітичну основу для формування механізмів їх мінімізації. Усвідомлення природи та

взаємозв'язку цих ризиків дозволяє перейти від реактивного реагування до превентивного управління розвитком інклюзивного ринку праці, що є критично важливим для забезпечення соціально-економічної стійкості України у період відновлення.

Механізми мінімізації ризиків розвитку інклюзивного ринку праці мають поєднувати превентивні та реактивні інструменти, здатні забезпечувати стабільність зайнятості в умовах кризових шоків і структурних змін. У ситуації війни, високої міграційної мобільності та нерівномірного відновлення регіонів особливої ваги набувають інструменти, спрямовані на оперативне реагування на погіршення ситуації на ринку праці, а також на запобігання довгостроковим негативним наслідкам для соціально-економічної стійкості.

Кризові програми зайнятості є ключовим інструментом реагування на різкі коливання попиту на робочу силу, зумовлені воєнними діями, руйнуванням виробничої інфраструктури або зупинкою підприємств. Їхнє призначення полягає у тимчасовій стабілізації доходів населення, збереженні трудових навичок і запобіганні тривалому безробіттю. До таких програм належать громадські та суспільно корисні роботи, тимчасова зайнятість у проєктах відбудови, субсидування створення робочих місць, а також підтримка самозайнятості. Важливо, щоб кризові програми мали інклюзивний характер і були орієнтовані на залучення внутрішньо переміщених осіб, молоді, жінок та інших груп, що зазнають підвищених ризиків виключення з ринку праці. У довгостроковій перспективі такі програми мають поєднуватися з навчальними компонентами, що сприяє переходу від тимчасової зайнятості до стійких форм праці.

Нерівномірний розподіл міграційних потоків створює суттєві асиметрії на регіональних ринках праці. Регіони, які приймають значну кількість внутрішньо переміщених осіб, стикаються з підвищеним навантаженням на інфраструктуру, системи соціального захисту та локальні ринки праці. За відсутності цільової підтримки це може призводити до зростання безробіття, конкуренції за робочі місця та

соціальної напруги. Інструменти реагування у таких регіонах мають включати додаткові фінансові трансферти, підтримку місцевих програм зайнятості, стимулювання релокації бізнесу та розвиток регіональних кластерів зайнятості. Особливого значення набуває координація між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування з метою узгодження політики зайнятості з житловими, транспортними та освітніми рішеннями. Такий підхід дозволяє не лише зменшити ризики перевантаження, але й трансформувати міграційний виклик у фактор економічного розвитку регіонів.

Посилення економічної нестабільності, скорочення формальних робочих місць і зростання самозайнятості підвищують ризики тінізації ринку праці. Неформальна зайнятість, з одного боку, може виконувати компенсаторну функцію у кризових умовах, але з іншого поглиблює соціальну вразливість працівників, зменшує податкову базу та підриває фінансову стійкість систем соціального страхування. *Протидія тінізації* потребує комплексного підходу, що поєднує регуляторні, економічні та інформаційні інструменти. Йдеться про спрощення процедур легалізації праці та підприємницької діяльності, зниження адміністративних бар'єрів для малого бізнесу, розвиток цифрових сервісів зайнятості та підвищення ефективності контролюючих механізмів. Водночас важливою складовою є формування мотивації до легальної зайнятості через доступ до соціального захисту, програм навчання та підтримки доходів.

Поєднання кризових програм зайнятості, цільової підтримки регіонів з високим міграційним навантаженням і заходів протидії тінізації формує основу для системного управління ризиками розвитку інклюзивного ринку праці. Довгострокова стійкість ринку праці є ключовою передумовою зниження вразливості економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків, зокрема воєнних, демографічних та структурних. У повоєнний період посилення стійкості ринку праці набуває системного значення, оскільки дозволяє не лише компенсувати втрати трудового потенціалу, а й створити умови для сталого та інклюзивного розвитку. У цьому вимірі інструменти

підвищення стійкості мають бути спрямовані на зміну самої структури економічної діяльності, розширення бази зайнятості та формування нових джерел доданої вартості.

Одним із базових чинників стійкості ринку праці є *диверсифікація економічної діяльності* як на національному, так і на регіональному рівнях. Надмірна концентрація зайнятості у вузькому колі галузей або підприємств підвищує ризики масових втрат робочих місць у разі кризових потрясінь. В умовах війни ця проблема загострюється через руйнування виробничих потужностей і порушення логістичних ланцюгів. Диверсифікація передбачає розвиток альтернативних видів економічної активності, підтримку малого та середнього бізнесу, а також стимулювання підприємницької ініціативи у сферах, менш залежних від фізичної інфраструктури. Такий підхід дозволяє розподіляти ризики між різними секторами економіки та формувати більш стійку структуру зайнятості, здатну швидше адаптуватися до змін.

Посилення стійкості ринку праці неможливе без переходу від моделі, орієнтованої на низьку додану вартість, до розвитку секторів, що базуються на знаннях, інноваціях і технологіях. Саме такі сектори забезпечують вищу продуктивність праці, стабільніші доходи та більший потенціал для створення якісних робочих місць. У повоєнний період до таких секторів можуть належати відновлювана енергетика, інженерні та будівельні послуги нового покоління, цифрові технології, логістика, переробна промисловість, а також креативні індустрії. Розвиток цих напрямів сприяє не лише зростанню зайнятості, але й формуванню попиту на нові компетентності, що стимулює оновлення системи освіти та безперервного навчання.

Важливою складовою підвищення стійкості ринку праці є підтримка циркулярних практик, які поєднують економічну ефективність із раціональним використанням ресурсів. Циркулярна економіка створює нові можливості для зайнятості у сферах ремонту, відновлення, переробки, повторного використання матеріалів і сервісних моделей. Для ринку праці це означає розширення спектра

професій, зниження залежності від імпортних ресурсів і формування локальних ланцюгів доданої вартості. Поширення циркулярних практик також сприяє розвитку регіональних економік, особливо у громадах, які зазнали втрат традиційної промислової бази. Інтеграція циркулярних підходів у політику зайнятості дозволяє поєднати цілі екологічної модернізації з завданнями соціальної інклюзії та створення робочих місць.

Диверсифікація економічної діяльності, розвиток секторів із високою доданою вартістю та поширення циркулярних практик формують взаємодоповнювану систему інструментів посилення стійкості ринку праці. Їх реалізація створює передумови для зменшення вразливості до кризових потрясінь, підвищення якості зайнятості та забезпечення інклюзивного економічного зростання у процесі відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Динаміка ринку праці в Україні під час війни: аналіз міграційних тенденцій та показників безробіття. (2023). *Інноваційна економіка* , *2* , 101-109. https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.13

2. Worldometers. “Ukraine Population.” Accessed December 10, 2025.https://srv1.worldometers.info/world-population/ukraine-population/.

3. Ринок праці України: дефіцит кваліфікованих кадрів на тлі високого рівня безробіття у 2025 році. AgroReview. URL: https://agroreview.com/en/newsen/ukraines-labor-market-skills-shortage/

4. Скільки людей зараз проживає в Україні, і як змінилася чисельність населення з початку повномасштабної війни. VisitUkraine.Today. URL: https://visitukraine.today/blog/5576/how-many-people-live-in-ukraine-now-and-how-has-the-population-changed-since-the-outbreak-of-full-scale-war

5. Ukraine-Demographics. Worldometers. URL: https://www.worldometers.info/demographics/ukraine-demographics/

6. Активізація ринку праці і розвиток людського капіталу: Україна розробляє стратегію зайнятості населення. BRDO. URL:

https://brdo.com.ua/en/news/aktyvizatsiya-rynku-pratsi-i-rozvytok-lyudskogo-kapitalu-v-ukrayini-rozroblyayut-strategiyu-zajnyatosti-naselennya/

7. Цимбалюк І., Павліха Н., Цимбалюк С. Динаміка ринку праці України. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.13

8. Ukraine LMP 2025. Ulandssekretariatet. URL: https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf

9. Notestein, F. W. (1945). Population –the long view. In T. W. Schultz (Ed.), *Food for the World* (pp. 36–57). University of Chicago Press. URL: https://www.sciepub.com/reference/109071

10. Lee, R. (2003). The demographic transition: Three centuries of fundamental change. *Journal of Economic Perspectives*, *17*(4), 167–190. URL: https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/089533003772034943

11. United Nations, Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2022). *World Population Prospects 2022*. New York: United Nations. URL:https://population.un.org/wpp/

12. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press. URL:http://digamo.free.fr/becker1993.pdf

13. Bloom, D. E., Canning, D., & Fink, G. (2011). Implications of population aging for economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, *26*(4), 583–612. URL:https://www.nber.org/system/files/working_papers/w16705/w16705.pdf

14. International Labour Organization (ILO). (2023). *World Employment and Social Outlook 2023*. Geneva: ILO. URL: https://www.ilo.org

15. Ринок праці у воєнний час: демографічні виклики для України. VoxUkraine. URL: https://voxukraine.org/en/labor-market-in-wartime-demographic-challenges-for-ukraine

16. Socio-economic impacts of the war in Ukraine on host communities and emerging migration and displacement patterns. UNDP. URL:https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/undp_socioecon_ukraine_v10.pdf

17. Нова політика на ринку праці: Україна презентує концепцію Стратегії зайнятості до 2030 року. Кабінет Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/nova-polityka-dlia-rynku-pratsi-v-ukraini-predstavleno-viziiu-stratehii-zainiatosti-naselennia-2030

18. Звіт про зелений перехід для України окреслює шляхи до зеленого відновлення та інтеграції з ЄС. Кабінет Міністрів України. URL:https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/news/green-transition-report-for-ukraine-outlines-pathways-to-green-recovery-and-eu-integration/

19. Ukraine Plan 2024-2027. Міністерство економіки України. URL:https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf

20. Національна стратегія зайнятості 2030: Розпочато розробку оперативного плану дій. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/ae89f54d-64b8-4523-820c-103c49f4e441?lang=en-GB&title=NationalEmploymentStrategy2030-DevelopmentOfAnOperationalActionPlanHasStarted&showMenuTree=true

21. Нова політика ринку праці: Україна презентує бачення Стратегії зайнятості до 2030 року. Міністерство економіки України. URL:https://me.gov.ua/News/Detail/4fb6c320-ca43-49cd-b953-4872b1155562?lang=en-GB&title=ANewPolicyForTheLabourMarket-UkrainePresentsTheVisionOfTheEmploymentStrategy2030

22. Draft Ukraine Recovery Plan. Materials of the “Construction, urban planning, modernization of cities and regions” working group. URL: https://unece.org/sites/default/files/202211/Draft%20Recovery%20Plan_construction-urban%20planning-modernization%20Ukraine.pdf

23. Greening Ukrainian recovery. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/environment/stories/greening-ukrainian-recovery/index_en.html

24. URC 2025: Зелена відбудова України: виклики, можливості та дослідження. Living Planet. URL: https://livingplanet.org.ua/novuny/urc-2025-zelena-vidbudova-ukrajini-vikliki-mozhlivosti-ta-doslidzhennya

25. Пришляк С. Доказова публічна політика та її роль у виробленні обґрунтованих управлінських рішень. Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/33_2020/20.pdf

26. CAREER EXPO 2025 – головний кар'єрний форум України для молоді. Департамент соціальної та ветеранської політики м. Києва. URL: https://dsp.kyivcity.gov.ua/news/career-expo-2025-holovnyi-kariernyi-forum-ukrainy-dlia-molodi-shcho-prahne-znaity-svoie-mistse-v-profesiinomu-sviti

27. Yakymova L. Features of business relocation in wartime: evidence from Ukraine. Наукова стаття. ДВНЗ «Ужгородський національний університет». 2024. URL: https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/4351/1/Yakymova_L_Features_of_Business_Relocation_Wartime_Evidenc_Ukrainian_2024.pdf

28. Plahotniuk V. Impact of relocation of enterprises on the social and economic welfare of the regions of Ukraine / Вплив релокації підприємств на соціально-економічний добробут регіонів України // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. Вип. 6. С. 71–76. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/items/0ee02942-3bc9-4558-8e2b-980a2dfce0a7

29. Pyshchulina O. Employment in Ukraine: current challenges and policy priorities. Razumkov Centre. 2024. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-FKA-ZAINYATSST-ENGL-SITE.pdf

30. Roadmap for the Sustainable Recovery of Ukraine. BUBB. 2025. URL:https://static1.squarespace.com/static/661cd9717bef6f6238d0fe01/t/686aefff43dfbc67f36d4479/1751838728448/WEB_UA_Roadmap_for_the_Sustainable_Recovery_of_Ukraine_BUBB_July2025.pdf

31. Ресурси та циркулярна економіка. Evlox. URL: https://www.evlox.com/resources-and-circular-economy/

32. Циркулярна економіка: інформаційна брошура. URL: https://circulareconomy.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/Circular_Economy_Broshure_UKR.pdf

33. Гліненко Л.К., Дайновський Ю..А. Вплив окремих глобальних факторів на розвиток бізнес-моделей електронної комерції. *Маркетинг і цифрові технології.* Том 7, № 4, 2023. С. 21-52.

34. Аналіз кадрової кризи в Україні. Частина 1. AIN.UA. 21 листопада, 2024. https://ain.ua/2024/11/21/analiz-kadrovoyi-krizi-v-ukrayini-chastyna1/

35. У яких сферах українського ринку праці спостерігається найбільший дефіцит працівників. VisitUkraine.Today. URL: https://visitukraine.today/blog/5470/in-which-areas-of-the-ukrainian-labor-market-is-there-the-greatest-shortage-of-workers#how-does-the-labor-shortage-affect-business-operations-in-ukraine

36. Ukraine. EIT Regional Innovation Scheme (EIT RIS). URL: https://eit-ris.eu/ukraine/

37. Нова політика для ринку праці в Україні: представлено візію Стратегії зайнятості населення до 2030 року. Кабінет Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/nova-polityka-dlia-rynku-pratsi-v-ukraini-predstavleno-viziiu-stratehii-zainiatosti-naselennia-2030

38. Герасименко Ю. С. Адаптація професійної освіти до вимог ринку праці : тези доповіді. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742612/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%93%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%AE.%D0%A1..pdf

39. Як циркулярна економіка впливає на створення робочих місць? Sustainability Directory. URL: https://climate.sustainability-directory.com/question/how-does-circular-economy-impact-job-creation/

40. Ukraine accelerates e-literacy through public infrastructure. Digital State (Міністерство цифрової трансформації України). URL: https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure

41. Стратегія навчання впродовж життя в Україні. Eurydice (European Education and Culture Executive Agency). URL: https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/ukraine/lifelong-learning-strategy

42. Рекомендації щодо формування інклюзивної стратегії зайнятості. H2020 Pillars. URL: https://www.h2020- https://www.h2020-pillars.eu/sites/default/files/toolkit/Guidelines%20for%20policymaking%20on%20an%20inclusive%20employment%20strategy.pdf

43. Формування інклюзивних ринків праці: активна політика зайнятості для найбільш вразливих груп. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/building-inclusive-labour-markets-active-labour-market-policies-for-the-most-vulnerable-groups_607662d9-en.html

44. Building resilient and inclusive labour markets in Europe. WeLaR Project. 2025. URL: https://projectwelar.eu/wp-content/uploads/2025/05/D7.1_WeLaR_Building-resilient-and-inclusive-labour-markets-in-Europe.pdf

45. Цимбалюк І., Павліха Н., Цимбалюк С. Інклюзивний розвиток ІТ-сфери в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-36

46. Долиняк Ю. О., Павліха Н. В., Цимбалюк І. О. Ринок освітніх послуг в умовах європейської інтеграції: ретроспективний аналіз і напрями розвитку [Текст]: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 232с. ISBN 978-966-940-438-1

47. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Уніга О. В., Коцан Л. М., Савчук А. Ю. Економіка добробуту: регулювання доходів населення та розвиток ринку праці [Текст] : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 212 с.

ВИСНОВКИ

1. Проведена у розділі 1 діагностика стану, розривів і бар'єрів інклюзивності ринку праці України засвідчила, що сучасна конфігурація ринку праці формується під впливом сукупності глибоких демографічних, економічних, інституційних і безпекових чинників, які мають довготривалий і взаємопосилюючий характер. В умовах війни ринок праці втратив внутрішню збалансованість і здатність до саморегуляції, що проявляється у різкому звуженні можливостей зайнятості для значної частини населення та посиленні соціально-економічної вразливості регіонів.

Виявлено істотні регіональні асиметрії доступу до зайнятості, зумовлені депопуляцією, вимушеною міграцією та релокацією бізнесу. Західні й центральні області характеризуються перенасиченням робочої сили та зростанням конкуренції за робочі місця, тоді як східні й південні регіони стикаються з дефіцитом трудових ресурсів і руйнуванням виробничої бази. Ці дисбаланси не лише обмежують мобільність праці, а й підсилюють нерівність регіональних можливостей економічного відновлення.

Аналіз впливу релокації бізнесу показав, що, попри її стабілізуючу роль у збереженні частини робочих місць, вона не забезпечила системного перерозподілу зайнятості та не була синхронізована з регіональною політикою розвитку людського капіталу. Відсутність узгоджених кадрових програм, освітньо-професійної адаптації та локальної інтеграції релокованих підприємств призвела до формування нових структурних розривів між попитом і пропозицією праці.

Дослідження проблем інтеграції внутрішньо переміщених осіб та розвитку людського капіталу засвідчило, що соціальна й професійна інтеграція відбувається фрагментарно та значною мірою перекладається на індивідуальні стратегії виживання. Бар'єри доступу до житла, освіти, охорони здоров'я, перекваліфікації та стабільної

зайнятості формують ризик довготривалого виключення ВПО з ринку праці та втрати їхнього трудового потенціалу.

Окрему увагу приділено аналізу фінансових і безпекових передумов інклюзивності ринку праці. Виявлено, що скорочення реальних видатків на соціальний захист, нерівномірність фінансування освіти й охорони здоров'я, а також зростання витрат на безпеку істотно обмежують можливості регіонів підтримувати людський капітал і створювати умови для стійкої зайнятості. Безпека постає не зовнішнім фоном, а базовою передумовою інклюзивної зайнятості, без якої будь-які інструменти політики ринку праці втрачають ефективність.

Встановлено, що інклюзивність ринку праці України сьогодні стримується не окремими дисфункціями, а системною сукупністю структурних розривів – демографічних, регіональних, інституційних і соціальних. Подолання цих розривів потребує переходу від фрагментарних заходів підтримки зайнятості до комплексної, багаторівневої політики, орієнтованої на мобільність праці, розвиток людського капіталу, інтеграцію вразливих груп і відновлення економічної спроможності територій.

2. У розділі 2 сформовано цілісну аналітичну рамку та доказову базу для оцінювання інклюзивності ринку праці України в умовах глибоких структурних трансформацій, економічних криз і воєнних викликів. Розроблено та апробовано методику інтегральної оцінки інклюзивності ринку праці, яка поєднує три взаємопов'язані виміри – доступ до праці, якість економічної участі та соціальні наслідки виключення з ринку праці. Такий підхід дозволив відійти від фрагментарного аналізу окремих показників і перейти до системного оцінювання здатності ринку праці забезпечувати широку, рівну та соціально змістовну участь населення в економічній діяльності.

На основі запропонованої методики здійснено емпіричний аналіз динаміки інклюзивності ринку праці України у 2014–2023 роках. Отримані результати засвідчили хвилеподібний характер розвитку інклюзивності з чітким розмежуванням фаз відносної стабілізації (2016–2019 рр.), періоду наростаючої структурної нестійкості (2020–2021 рр.) та системного обвалу інклюзивності у 2022–2023 роках.

Виявлено, що ключовими чинниками деградації інклюзивного потенціалу ринку праці стали різке звуження доступу до зайнятості та стрімке зростання соціальних наслідків виключення, які не були компенсовані навіть за відносно збереженої якості економічної участі частини зайнятого населення.

Інтегральний аналіз показав глибоку структурну асиметрію розвитку інклюзивності: зростання доходів у окремі періоди не супроводжувалося розширенням зайнятості та зниженням бідності, що призводило до відтворення соціальної нерівності. Особливо критичним виявився розрив між динамікою зайнятості та ефективністю соціальної політики, що у 2022–2023 роках трансформувався у системну втрату компенсаторної функції ринку праці та соціального захисту.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання інтегрального індексу як інструменту моніторингу та порівняльної оцінки інклюзивності ринку праці в динаміці, а також як аналітичної основи для формування доказової політики зайнятості. Запропонована методика дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» інклюзивності, оцінювати ефективність управлінських рішень і прогнозувати соціально-економічні ризики у процесі післявоєнного відновлення.

Наукова новизна розділу полягає в адаптації інтегрального підходу до оцінювання інклюзивності ринку праці до умов воєнної економіки, поєднанні економічних і соціальних індикаторів у єдиній системі оцінювання та доведенні того, що інклюзивність є не похідною від економічного зростання, а самостійним критерієм стійкості ринку праці. Отримані висновки створюють методологічне та емпіричне підґрунтя для подальшого формування політичних рішень, спрямованих на відновлення зайнятості, зниження соціальної вразливості та побудову інклюзивного ринку праці як ключового елементу відновлення економіки України.

3. У розділі 3 циркулярна економіка в умовах війни і повоєнного відновлення України постає не лише як екологічна модель, а як цілісний соціально-економічний підхід, що забезпечує стійкість, адаптивність і інклюзивність розвитку регіонів. Руйнування інфраструктури, переміщення населення і релокація підприємств суттєво трансформують економічні процеси, і саме циркулярні принципи дозволяють сформувати локальні екосистеми, здатні ефективно працювати в умовах нестабільності.

Обґрунтовано, що переваги циркулярної економіки, зокрема зниження ресурсної залежності, диверсифікація зайнятості, локалізація виробництва і підвищення економічної автономності, набувають особливого значення для регіонів, які приймають релоковані підприємства і внутрішньо переміщених осіб. Циркулярність формує середовище, де локальні ресурси стають основою для розвитку нових секторів і відновлення існуючих.

Циркулярні екосистеми створюють нові типи робочих місць, які є доступними для різних груп населення: ремонтні сервіси, центри переробки ресурсів, логістичні підрозділи, хаби повторного використання, енергетичні мікропроекти, платформи спільного використання. Такі робочі місця поєднують гнучкі форми зайнятості, низький поріг входження і можливість швидкого навчання, що робить їх інструментом соціальної інтеграції.

Регіональна ресурсна база становить основу для циркулярних моделей. Розвиток локальних інфраструктур переробки і вторинних матеріальних ринків дозволяє громадам зменшити залежність від централізованих постачань, підвищити економічну автономію і створити локальні ланцюги доданої вартості. Релоковані підприємства можуть впроваджувати циркулярні бізнес-моделі, зокрема через повторне використання ресурсів, сервісні моделі, локалізовані виробничі цикли і платформні рішення. Ці моделі скорочують витрати і прискорюють відновлення виробництва, сприяють формуванню кластерів співпраці між бізнесом і громадою, що є важливою умовою економічної стійкості.

Повторне використання людського потенціалу створює нові можливості для зайнятості і забезпечує соціальну інтеграцію. Соціальні інновації стають інфраструктурою, яка доповнює матеріальні і енергетичні рішення, підсилюючи їхній ефект. Готові для впровадження моделі забезпечують швидкі і вимірювані результати для громад і бізнесу. Вони формують нову логіку відновлення, де стійкість та інклюзивність поєднуються з локалізацією ресурсів і економічною автономністю.

Циркулярна економіка формує інтегровану модель відновлення, в якій матеріальні ресурси використовуються максимально ефективно, енергія виробляється ближче до місця споживання, людський потенціал активується і переорієнтовується відповідно до потреб регіону, бізнес працює у партнерстві з громадою, соціальна інклюзія стає умовою економічної стабільності а громади зміцнюють свою стійкість до майбутніх криз.

Таким чином, використання циркулярних підходів у процесах релокації бізнесу та інтеграції внутрішньо переміщених осіб створює можливість для побудови економічних систем нового типу – більш гнучких, відновлюваних, інклюзивних і здатних забезпечувати довгостроковий розвиток.

4. У розділі 4 доведено, що інтеграція принципів циркулярної економіки в політику зайнятості є не допоміжним напрямом відновлення, а стратегічним вектором формування інклюзивного і стійкого ринку праці в умовах релокації бізнесу і вимушеної міграції. Сучасні виклики, спричинені війною, зумовлюють необхідність відходу від вузького розуміння відновлення як повернення до довоєнного стану та переходу до нової парадигми регіонального розвитку, зорієнтованої на сталість, адаптивність і соціальну інтеграцію.

Перехід від логіки «відновлення» до логіки «сталості» передбачає зміну ролі ринку праці від похідного елементу економічного зростання до системоутворюючого інструменту регіональної трансформації. В цій парадигмі зайнятість розглядається як механізм підвищення регіональної стійкості, зниження соціальних ризиків і активізації

локального розвитку. Саме циркулярні підходи дозволяють поєднати економічну життєздатність регіонів із соціальною згуртованістю і ресурсоефективністю.

Циркулярна зайнятість і розвиток людського капіталу є взаємопов'язаними процесами, без яких неможливе довгострокове відновлення ринку праці. Нові компетенції, системи навчання дорослих і механізми залучення внутрішньо переміщених осіб до нових секторів циркулярної економіки формують основу для професійної мобільності та інклюзії.

Реалізація циркулярно-інклюзивної політики зайнятості потребує ефективних інституційних механізмів регіональної трансформації, заснованих на принципах багаторівневого врядування, координації і партнерства. Регіональний рівень у цій системі виступає базовою ланкою, де поєднуються державні стратегії, інтереси бізнесу і потреби громад. Інституційна узгодженість між програмами релокації бізнесу, політикою зайнятості, навчанням дорослих і підтримкою підприємництва визначає спроможність регіонів перетворювати кризові процеси на фактори довгострокового розвитку.

Ефективна інтеграція циркулярності в політику зайнятості неможлива без чітко сформульованих політичних орієнтирів і поетапної дорожньої карти реалізації. Запропонований підхід із часовими горизонтами 1–3–5 років дозволяє поєднати короткострокові антикризові рішення з середньо- та довгостроковими трансформаційними цілями. Така дорожня карта створює основу для послідовного впровадження циркулярно-інклюзивної моделі зайнятості та знижує ризики фрагментарності політики.

Інструменти підтримки бізнесу в умовах релокації мають виходити за межі логіки виживання і бути спрямованими на трансформацію бізнес-моделей, створення стійких робочих місць і розвиток локальних ланцюгів доданої вартості. Поєднання фінансових і нефінансових інструментів, а також інтеграція стандартів циркулярності і ресурсоефективності дозволяють підвищити довгостроковий соціально-економічний ефект.

Соціальне партнерство між державою, громадами і бізнесом є необхідною умовою успішної реалізації циркулярно-інклюзивної політики зайнятості. Саме через партнерські моделі забезпечується узгодження стратегічних цілей, ефективне використання ресурсів і соціальна легітимність трансформаційних процесів.

Інтеграція принципів циркулярної економіки в політику зайнятості формує якісно нову модель інклюзивного ринку праці, здатного забезпечувати економічну адаптивність регіонів, соціальну інтеграцію вимушених мігрантів і довгострокову стійкість в посткризових умовах. Запропоновані в розділі стратегічні напрями, інституційні механізми і дорожня карта створюють методологічне і практичне підґрунтя для подальшої розробки політик відновлення та розвитку, орієнтованих на сталість і соціальну відповідальність.

5. У розділі 5 обґрунтовано, що розвиток інклюзивного ринку праці в Україні в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення є не похідним соціальним напрямом, а системною складовою економічної стійкості, інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності країни. Демографічно-трудова трансформація, зумовлена воєнними втратами, масштабною зовнішньою та внутрішньою міграцією, старінням населення й скороченням працездатної частини, формує нову реальність ринку праці, яка потребує переходу від фрагментованих антикризових заходів до стратегічно вибудуваної інклюзивної політики.

Доведено, що сучасна конфігурація ринку праці України характеризується поєднанням структурного дефіциту робочої сили та збереженням високого рівня безробіття, регіональними асиметріями зайнятості, зростанням неформальної та нестійкої праці, а також поглибленням розриву між наявними кваліфікаціями та потребами економіки відновлення. За таких умов інклюзивність виступає не лише соціальною цінністю, а й інструментом компенсації демографічних втрат, розширення пропозиції праці та підвищення продуктивності людського капіталу.

Обґрунтовано доцільність формування Національної стратегії інклюзивного та циркулярного ринку праці, яка має стати рамковим

документом для координації державної політики зайнятості, програм відновлення, освітньої реформи та регіонального розвитку. Така стратегія повинна інтегрувати інклюзивні критерії у всі державні та інвестиційні програми, бути узгодженою з Ukraine Facility Plan, Стратегією зайнятості 2030 та підходами «зеленого» і справедливого відновлення, а також спиратися на систему вимірюваних індикаторів результативності.

Показано, що ефективність політики інклюзивної зайнятості значною мірою залежить від інституційної координації між центральними органами влади, регіонами, громадами, бізнесом та освітнім сектором. Особливу роль у цій системі відіграють Міністерство економіки України як стратегічний координатор, Державна служба зайнятості як операційний центр кар'єрних рішень, а також органи місцевого самоврядування, відповідальні за регіональну імплементацію політик з урахуванням міграційних та релокаційних процесів.

У розділі доведено, що регіональні механізми управління зайнятістю – зокрема регіональні дорожні карти відновлення, сценарне прогнозування потреб у кадрах, розвиток кластерів інклюзивної та циркулярної зайнятості – є ключовими інструментами адаптації ринку праці до просторової трансформації економіки. Саме на регіональному рівні формуються нові точки зростання, відбувається інтеграція релокованого бізнесу та внутрішньо переміщених осіб, створюються умови для розвитку локальних екосистем зайнятості.

Аргументовано, що бізнес і релоковані підприємства відіграють активну роль у формуванні інклюзивного ринку праці через модернізацію бізнес-моделей, упровадження циркулярних і сервісних підходів, розвиток корпоративних практик інклюзивності та інвестування у навчання персоналу. Поєднання цих елементів дозволяє не лише зберігати робочі місця, а й створювати нові, більш стійкі та якісні форми зайнятості, орієнтовані на економіку відновлення.

Встановлено, що освіта, безперервне навчання та науковий супровід є фундаментальними інструментами розвитку людського

капіталу в умовах структурних змін. Інтеграція принципів lifelong learning, розвиток мікрокваліфікацій, освітніх ваучерів і прикладних програм перекваліфікації дозволяють зменшувати структурне безробіття, підвищувати мобільність робочої сили та забезпечувати інклюзивний доступ до нових економічних можливостей.

Окрему увагу приділено механізмам мінімізації ризиків розвитку інклюзивного ринку праці. Систематизовано демографічні, структурні, інституційні та соціальні ризики й доведено необхідність переходу від реактивного реагування до превентивного управління, заснованого на доказовій політиці, сценарному плануванні та регулярному моніторингу результатів. Посилення стійкості ринку праці розглянуто як ключову передумову економічної та соціальної стабільності у повоєнний період.

Узагальнюючи, розділ 5 формує цілісне бачення організаційно-економічних інструментів розвитку інклюзивного ринку праці як системи взаємопов’язаних стратегічних, інституційних, фінансових, регіональних та освітніх рішень. Реалізація запропонованих підходів створює основу для переходу України від кризового управління зайнятістю до моделі інклюзивного, стійкого та інноваційно орієнтованого ринку праці, здатного підтримати довгострокове економічне відновлення та соціальну згуртованість.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методологічна матриця моніторингу соціально-економічної вразливості

I. Демографічні та міграційні фактори

1. Масштаб внутрішнього переміщення та мобільності населення

Компонент	Зміст
Індикатори / метрики	– кількість зареєстрованих ВПО в регіоні; – частка ВПО у структурі населення; – частота повторних переміщень; – частка домогосподарств ВПО, що живуть у тимчасових місцях поселення (ТМП).
Методи збору даних	Адміністративні дані Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, Міністерство національної єдності; реєстри місцевого самоврядування; опитування домогосподарств.
Періодичність	Щомісяця – ВПО; кожні 6 місяців – повторні переміщення.
Інтерпретація для політики	Регіони з високою часткою ВПО = потреба у місцевих програмах інтеграції, перепідготовки, житла, розвитку інфраструктури.

II. Економічна стабільність і доступ до зайнятості

2. Стан ринку праці та доходів домогосподарств

Компонент	Зміст
Індикатори / метрики	- рівень безробіття (загальний, серед ВПО, жінок, молоді); - частка зайнятих у неформальному секторі; - середній та медіанний дохід домогосподарств; - частка домогосподарств, що повідомляють про «недостатність доходу»; - частка працевлаштованих ВПО після релокації; - частка роботодавців, які відмовляють ВПО/ветеранам/людям з інвалідністю.

Продовження таблиці

1	2
Методи збору даних	Дані ДССУ, служби зайнятості, вибіркові обстеження домогосподарств, спеціалізовані опитування груп ризику, дані бізнес-асоціацій.
Періодичність	Щоквартально.
Інтерпретація	Висока частка неформальної зайнятості та нестабільних доходів → підвищений ризик бідності та економічної залежності → потреба в інструментах стимулювання зайнятості та підтримки підприємництва.

III. Інфраструктурні та житлові ризики
3. Доступ до житла та соціальної інфраструктури

Компонент	**Зміст**
Індикатори / метрики	- частка домогосподарств без постійного житла;
	- частка ВПО в ТМП > 1 року;
	- доступність житла (вартість оренди/доходи);
	- доступ до медичних, освітніх, адміністративних послуг;
	- інфраструктурні пошкодження (індекс руйнувань регіону).
Методи збору даних	Дані Міністерство національної єдності, МОЗ, МОН, місцевих громад; супутниковий моніторинг руйнувань; карти доступності послуг (GIS).
Періодичність	Квартально – житло; Щорічно – карта руйнувань.
Інтерпретація	Регіони з високою житловою нестабільністю → пріоритети розвитку житлових програм і соціальної інфраструктури.

IV. Психосоціальна стабільність і соціальний капітал

4. Психічне здоров'я, соціальна довіра й ізоляція

Компонент	Зміст
Індикатори / метрики	- частка населення, яке повідомляє про високий рівень стресу / депресивних симптомів; - рівень соціальної довіри (до влади, інституцій, громади); - частка ВПО, які відчувають дискримінацію; - кількість осіб, які отримали психологічні послуги; - індекс соціальної інтегрованості.
Методи збору даних	Опитування (UNICEF, IOM, МОЗ); локальні соціологічні панелі; дані мобільних команд психологічної підтримки.
Періодичність	Раз на 6–12 місяців.
Інтерпретація	Висока соціальна ізоляція → нижча економічна активність → потреба у програмах соціальної інтеграції.

V. Маргіналізація, дискримінація та рівність можливостей

5. Прямі та приховані форми соціально-економічної дискримінації

Компонент	Зміст
Індикатори / метрики	- частка випадків відмов у працевлаштуванні ВПО/ветеранам/людям з інвалідністю; - частка людей, які втратили роботу через дискримінаційні практики; - різниця в оплаті праці між групами населення; - індекс рівних можливостей громади.
Методи збору даних	Опитування роботодавців; соціальні опитування; дані служб зайнятості; кейс-аналіз звернень до омбудсмена.
Періодичність	Щорічно.
Інтерпретація	Високий рівень дискримінації → системні бар'єри інклюзивності ринку праці → потреба у змінах політики зайнятості та посиленні контролю.

VI. Демографічно-структурні фактори ризику
6. Групи підвищеної вразливості

Компонент	Зміст
Індикатори / метрики	- частка домогосподарств з дітьми; - частка літніх людей у структурі бідності; - доступність сервісів для людей з інвалідністю; - гендерні розриви у доходах та зайнятості; - кількість багатодітних сімей у статусі бідності.
Методи збору даних	Дані ДССУ, Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, регіональні соціальні служби, опитування домогосподарств.
Періодичність	Щорічно.
Інтерпретація	Визначення «гарячих точок» соціальної вразливості для таргетованих програм допомоги.

На основі цієї матриці може бути побудований *Індекс соціально-економічної вразливості регіону (ICEB)*. Формула інтегрального індексу:

$$\text{ICEB} = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot N_i$$

де:

- Ni – нормований показник за групою факторів (0–1),
- wi – вагові коефіцієнти (можуть визначатися експертно або через факторний аналіз),
- n=6 – кількість груп факторів.

Результат: регіони можуть ранжуватися за ступенем соціально-економічної вразливості, а політика – адаптуватися до різних профілів ризику.

Додаток Б

Напрями циркулярних рішень, придатних для імплементації в Україні

Напрям циркулярних рішень	*Зміст і характеристики*	*Ступінь готовності до впровадження*	*Значення для України в умовах відновлення*
Ресурсоощадні і енергоефективні рішення	Підвищення ефективності використання енергії, води і сировини; біогазові комплекси; локальна генерація ВДЕ; системи повторного водокористування	Високий	Забезпечують швидкий економічний ефект, зниження витрат підприємств, підвищення енергетичної безпеки і зменшення залежності від імпорту
Циркулярне управління відходами і вторинними ресурсами	Сортування, повторне використання, переробка відходів, залучення промислових і будівельних відходів у виробничі цикли	Середній–високий	Актуалізується зростанням обсягів відходів, зокрема внаслідок руйнувань; створює нові локальні ланцюги доданої вартості та робочі місця
Подовження життєвого циклу продукції	Ремонт, відновлення, модернізація, повторне використання техніки і товарів тривалого користування	Високий	Відповідає умовам дефіциту ресурсів і зниження купівельної спроможності; підтримує малий бізнес, соціальні ініціативи та самозайнятість
Індустріальний симбіоз і екоіндустріальні парки	Обмін матеріалами, енергією і побічними продуктами між підприємствами; кооперація в межах промислових кластерів	Середній	Перспективний в контексті релокації бізнесу та відновлення промислових зон; сприяє зменшенню імпортної залежності
Циркулярні моделі споживання і сервісної економіки	Спільне користування, оренда, повторне використання пакування	Середній	Має потенціал розвитку в громадах і містах; поєднується з цифровими платформами і місцевими ініціативами
Локалізація циркулярних виробничих ланцюгів	Скорочення логістичних відстаней, розвиток місцевих виробничих і переробних потужностей	Середній–високий	Підвищує регіональну стійкість, створює умови для зайнятості ВПО і відновлення економічної активності громад

Наукове видання

Заг. ред.: Н.В. Павліха, І.О. Цимбалюк

БІЛА КНИГА:
розвиток інклюзивного ринку праці в умовах релокації бізнесу та вимушеної міграції

Монографія

Упорядкування: О. А. Корнелюк

Формат 60×84 1/16. Обсяг 14,18 ум. друк. арк., 14,01 обл.-вид. арк.. Тираж 300 прим.
Зам.11. Видавець і виготовлювач ФОП Косенко А.О.
м. Луцьк, вул. Гулака-Артемовського 25/79, тел. +38 (099) 513 2 356.
E-mail: anna0995132356@gmail.com
Свідоцтво Держ. Комітету телебачення та радіомовлення України
ДК № 8287 від 02.05.2025 р.

Павліха Наталія Володимирівна – докторка економічних наук, професорка Луцького національного технічного університету. Авторка понад 300 наукових праць.
Сфера наукових інтересів: інноваційні механізми сталого відновлення та інклюзивного розвитку регіонів; просторова економіка; цифрові екосистеми як чинник резильєнтності економіки України.

Цимбалюк Ірина Олександрівна – докторка економічних наук, професорка Луцького національного технічного університету. Авторка понад 200 наукових праць.
Наукові інтереси зосереджені на проблемах інклюзивного зростання економіки, розвитку ринку праці, міграційних процесів, інвестиційної активності, регіональної соціально-економічної стійкості та адаптації територій.

Корнелюк Ольга Антонівна – кандидатка економічних наук, доцентка Волинського національного університету імені Лесі Українки. Авторка понад 120 наукових праць.
Наукові інтереси зосереджені на трансформації бізнес-моделей в умовах структурних зламів, розвитку циркулярної економіки, з акцентом на роль бізнесу й релокованих підприємств у формуванні стійких, якісних форм зайнятості.

Уніга Олег Вікторович – кандидат економічних наук, докторант Луцького національного технічного університету. Автор близько 50 наукових праць.
Сфера наукових інтересів охоплює регулювання ринку праці, проблеми зайнятості та безробіття, міграційні процеси, розвиток людського капіталу.