

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ

Відновлення, зростання та
конкурентоспроможність України

2025 - 2026



Цей аналітичний документ підготовлено Helvetas в межах проєкту «Стійкість: розбудова сталого та інклюзивного ринку праці України».

Проєкт «Стійкість: розбудова сталого та інклюзивного ринку праці України» реалізується Helvetas Swiss Intercooperation в межах угоди зі Шведським агентством з питань міжнародної співпраці та розвитку (Sida) за підтримки Швеції.

Усі твердження та думки, висловлені в цьому матеріалі, належать авторам і не обов'язково відображають офіційну позицію уряду Швеції, Шведського агентства з питань міжнародної співпраці та розвитку або Helvetas.



Виконавче резюме

Відновлення України після 2022 року залежить від мобілізації людського капіталу для стимулювання відбудови, економічного зростання та прогресу на шляху до вступу до ЄС. Війна спричинила різке скорочення населення України, зокрема працездатного. Щонайменше 6–7 мільйонів людей виїхали за кордон, а загальна кількість, за оцінками, скоротилася приблизно на **10 мільйонів (орієнтовно на чверть)** з моменту вторгнення¹. Ці втрати поглиблюють наявні демографічні проблеми (старіння населення, низька народжуваність) і призводять до гострого дефіциту робочої сили в критично важливих секторах, навіть попри високий рівень безробіття, що свідчить про структурні невідповідності².

Відновлення економіки України потребуватиме усунення дефіциту людського капіталу за допомогою цілеспрямованих заходів.

■ **Вирішення проблем, пов'язаних з порушенням робочого процесу внаслідок війни**

З мобілізацією понад мільйона українців до Збройних Сил та появою мільйонів переселенців кількість цивільної робочої сили різко скоротилася³. Попит на працівників відновився в багатьох галузях (наприклад, будівництво, виробництво, сільське господарство, сфера послуг), але пропозиція обмежена демографічним спадом і безперервною мобілізацією⁴. Цей парадокс — багато вакансій і високий рівень безробіття — потребує надзвичайних заходів для перепідготовки працівників, підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та репатріантів, а також стратегічного залучення талановитих емігрантів назад до України⁵.

■ **Модернізація систем освіти та навчання**

Війна підкреслила невідповідність між освітою та зайнятістю: лише приблизно **68% випускників професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ) знаходять роботу** (у ЄС це 81%)⁶, а підприємства повідомляють про труднощі з наймом кваліфікованих робітників, попри велику кількість шукачів роботи. Україна просуває реформи, зокрема новий Закон про професійну освіту (розроблений за підтримки експертів Helvetas)⁷ та створення **Центрів професійної досконалості** для узгодження програм навчання з потребами ринку праці. Розширення короткострокових, орієнтованих на практику курсів та партнерств з роботодавцями **у сфері дуальної освіти** буде життєво важливим для швидкого підвищення кваліфікації працівників для відбудови⁸.

¹ Ukraine population losses amid war. URL: <https://frontliner.ua/en/ukraine-population-losses-amid-war>.

² Human Resource Development in Ukraine 2025. URL: https://media-eur.gwt.bdo.global/cmslibrary/Ukraine/media/bdo/Insight%20promos/Insights/New%20from%20August%202023/Human-Resource-Development-in-Ukraine_2025_eng.pdf.

³ Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home. URL: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home>

⁴ Ukraine Demographics (Insights report extract). URL: [https://insights.kyivindependent.com/uploads/ki_insights_ua_demographics_free%20extract\(2\).pdf](https://insights.kyivindependent.com/uploads/ki_insights_ua_demographics_free%20extract(2).pdf).

⁵ EU and ILO launch new initiative to support Ukraine's labour market transformation. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/eu-and-ilo-launch-new-initiative-to-support-ukraines-labour-market-transformation/>.

⁶ Workforce for reconstruction and dual education: How to engage business in training students. URL: <https://voxukraine.org/en/workforce-for-reconstruction-and-dual-education-how-to-engage-business-in-training-students>.

⁷ Helvetas: Mission in Ukraine. URL: <https://www.helvetas.org/en/eastern-europe/ukraine/who-we-are/mission-in-ukraine>.

⁸ Three Years of War: Ukraine's Resilience, Europe's Support and Future Skills and Jobs. URL: <https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/news/three-years-war-ukraines-resilience-europes-support-and-future-skills-and>.

■ **Сприяння інтеграції та стійкості ринку праці**

Важливо розкрити потенціал недостатньо залучених груп населення — **жінок, молоді, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та ветеранів**. Війна змінила демографічну структуру робочої сили: зараз жінки становлять майже половину новоприйнятих працівників і все частіше обіймають посади, які традиційно вважались чоловічими. Однак такі перешкоди, як нестача дитячих садків та постійна гендерна різниця в оплаті праці (жінки заробляють 69% від середньої зарплати чоловіків), заважають їхній повній участі⁹. Необхідні політичні заходи для забезпечення догляду за дітьми, дотримання законів про рівні можливості, підтримки реінтеграції ветеранів та стимулювання роботодавців наймати представників згаданих груп, наприклад, за допомогою субсидій на оплату праці або податкових пільг. За даними Міністерства економіки, станом на 2024 рік кількість економічно неактивних осіб в Україні становить 8 мільйонів. Залучення цієї «прихованої робочої сили» з числа недостатньо зайнятих громадян, яка, за оцінками, налічує **понад 3 мільйони осіб** в Україні, могло б **розширити ринок праці без необхідності чекати на повернення всіх біженців**¹⁰.

■ **Узгодження з рамками ЄС та міжнародною підтримкою**

Розвиток людського капіталу є основою шляху України до вступу в ЄС. На його підтримку спрямована значна міжнародна допомога. **План України на 2024–2027 роки** містить спеціальний розділ, присвячений людському капіталу, з 10-річною перспективою розвитку соціальної інфраструктури та навичок¹¹. ЄС, Європейський фонд професійної освіти (ETF) та Міжнародна організація праці (МОП) співпрацюють з Україною в таких ініціативах, як «Молодіжна гарантія» (мета — допомогти молоді знайти роботу / пройти навчання) та новий проект реформи ринку праці, що наголошує на інклюзивній політиці та соціальному діалозі. На Конференції з відновлення 2024 року міжнародні партнери виділили 700 млн євро на **Альянс навичок** для України, спрямований на підвищення кваліфікації працівників, підтримку зайнятості жінок та перепідготовку осіб, які постраждали від війни. Ці зусилля дають Україні можливість **модернізувати своє трудове законодавство та інституції відповідно до європейських стандартів**, залучити фінансування для програм освіти та зайнятості, а також забезпечити, щоб плани відновлення передбачали інвестиції як у фізичну інфраструктуру, так і в людей.

Рекомендації

Щоб використати людський капітал як основу для відновлення, у цьому документі викладені практичні кроки для українських органів влади та партнерів:

- 1** упровадити реформи у сфері права та управління (новий Трудовий кодекс, Національна стратегія зайнятості) для створення адаптивного ринку праці, що відповідає стандартам ЄС;
- 2** прискорити реформи в галузі освіти та професійної підготовки — упроваджувати оновлені навчальні програми професійно-технічної освіти, моделі дуальної освіти та регіональні центри професійної підготовки;

⁹ Human Resource Development in Ukraine 2025. URL: https://media-eur.gwt.bdo.global/cmslibrary/Ukraine/media/bdo/Insight%20promos/Insights/New%20from%20August%202023/Human-Resource-Development-in-Ukraine_2025_eng.pdf.

¹⁰ Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home. URL: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home>.

¹¹ Ukraine Facility Plan. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>.

- 3 надати можливість репатріантам та діаспорі зробити свій внесок — поліпшити умови у країні (житло, робочі місця) та підтримувати зв'язки за кордоном;
- 4 подолати гендерні та інклюзивні розриви шляхом — розширювати можливості догляду за дітьми, забезпечити дотримання антидискримінаційного законодавства та цільове навчання для вразливих груп;
- 5 посилити регіональне планування ринку праці, особливо в районах, що постраждали від війни, пов'язавши проєкти відновлення з розвитком місцевої робочої сили;
- 6 підтримувати соціальну допомогу й медичні послуги для збереження людського капіталу під час війни.

Реалізуючи ці політики в **короткостроковій перспективі (2025–2027 рр.)** та закріплюючи досягнення до **2030 р.**, Україна може пом'якшити втрати людського капіталу внаслідок війни, **сформувати конкурентоспроможну частку працездатного населення для сучасної економіки** та виконати ключові вимоги на шляху до членства в ЄС.

I. Контекст та обґрунтування

Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році стало глибоким шоком для населення, зокрема економічно активного, й посилило давні проблеми з людським капіталом. Різко прискорився **демографічний спад в Україні**, який є проблемою вже протягом десятиліть. За три роки після вторгнення населення країни, за оцінками, скоротилося з понад 40 мільйонів до приблизно **35 мільйонів або менше** з урахуванням жертв війни, різкого падіння народжуваності та масового переміщення населення¹². Агенції ООН повідомляють, що орієнтовно **6,7 мільйона українців знайшли притулок за кордоном** (переважно жінки та діти в Європі), що сприяло загальному скороченню працездатного населення приблизно на **22%**¹³. Багато східних і південних громад були практично знелюднені, оскільки мешканці виїхали з активних зон бойових дій. Ця втрата населення, особливо дорослих працездатного віку, є не тільки соціальною трагедією, але й прямою загрозою для економічного відновлення України. За оцінками експертів, **потенціал трудових ресурсів з 2021 року скоротився приблизно на 39%** (населення працездатного віку зменшилося з 17,4 млн до 12,5 млн)¹⁴. Якщо не вжити заходів, таке скорочення істотно обмежить зусилля з відновлення та довгострокове зростання.

Ще до війни Україна стикалася зі структурною нестачею робочої сили та невідповідністю кваліфікації, що гальмувало конкурентоспроможність. Еміграція кваліфікованих працівників, старіння населення та невідповідність між результатами освіти й потребами ринку призвели до незайнятих робочих місць у торгівлі та секторах, що потребують високої кваліфікації, а також до неповної зайнятості в інших секторах. Воєнні чинники поглибили ці проблеми. **Криза безпеки змусила мільйони людей покинути країну, а багатьох інших стати внутрішньо переміщеними особами**, що призвело до витоку талантів з економіки та порушення регіональних ринків праці.

¹² Ukraine population losses amid war. URL: <https://frontliner.ua/en/ukraine-population-losses-amid-war/>.

¹³ Role of Human Capital in Ukraine's Recovery Explored at Human Capital UA Forum. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/role-human-capital-ukraines-recovery-explored-human-capital-ua-forum>.

¹⁴ PAKT for Ukraine: Building a Resilient Workforce. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9_eng.pdf.

Працездатне населення ще більше скоротилося через мобілізацію понад **1 мільйона громадян до Збройних Сил** та трагічні втрати серед військових і цивільних осіб. Крім того, рівень народжуваності впав до історичного мінімуму (близько **1,0 дитини на жінку у 2023 році**¹⁵, що становить приблизно половину рівня відтворення населення), що передбачає майбутнє скорочення кількості робочої сили та підкреслює довгострокові витрати на людський капітал внаслідок війни. У 2023 році смертність перевищила народжуваність майже у 3 рази (280 смертей на 100 народжень)¹⁶. Це тривожна статистика, яка відображає не тільки жертви війни, але й підвищену смертність від стресу та напруженої ситуації в галузі охорони здоров'я.

Чому зараз варто зосередитися на людському капіталі?

У міру того як Україна переходить від негайного реагування на кризу до планування відновлення, інвестиції в її населення стають стратегічною необхідністю. Уряд усвідомлює, що відновлення фізичної інфраструктури не можливе без кваліфікованої та достатньої робочої сили. «Людський капітал є основою відновлення України», — зазначив високопосадовець на форумі й підкреслив, що, інвестуючи в освіту, охорону здоров'я та можливості громадян, Україна «будує сильніше, інноваційніше та стабільніше майбутнє»¹⁷. Справді, розвиток людського капіталу не є розкішшю, яку можна відкласти до закінчення війни. Він — невіддільна частина стійкості під час війни та післявоєнної відбудови.

Оцінка впливу війни на людський капітал, координована агентствами ООН, показала, що з 2022 року дві третини українських домогосподарств втратили доходи, а майже половина не може задовольнити базові потреби. Щоб зупинити це падіння рівня життя, потрібні цілеспрямовані заходи для повернення людей до роботи, підвищення їхніх кваліфікацій та забезпечення соціального захисту. Без таких зусиль Україна ризикує зіткнутися з укоріненою бідністю, відтоком мізків і слабким відновленням.

Інвестиції в людський капітал також важливі, якщо **Україна прагне приєднатися до Європейського Союзу** та інтегруватися в глобальні ринки. У 2023 році ЄС погодився розпочати переговори про членство з Україною. **Розділ 19 acquis про приєднання (Соціальна політика та зайнятість)** вимагатиме від України узгодження свого трудового законодавства, стандартів освіти та політики щодо робочої сили з нормами ЄС. Це передбачає гарантування рівних прав у сфері зайнятості, сучасних стандартів безпеки праці, надійних служб зайнятості та систем освіти, сумісних з Європейською рамкою кваліфікацій.

Вступ до ЄС є як мотивацією, так і підтримкою для реформ. Україна може скористатися фінансуванням та досвідом ЄС, щоб модернізувати свої інституції, в обмін на зобов'язання щодо інклюзивного зростання та цілей розвитку людського потенціалу. Наприклад, Європейський фонд професійної освіти вже допомагає Україні узгодити професійну освіту та кваліфікації з найкращими практиками ЄС¹⁸.

¹⁵ Ukraine's population has fallen by 10 million since Russia's invasion, UN says. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-population-has-fallen-by-10-million-since-russias-invasion-un-says-2024-10-22/>.

¹⁶ Ukraine population losses amid war. URL: <https://frontliner.ua/en/ukraine-population-losses-amid-war/>.

¹⁷ Role of Human Capital in Ukraine's Recovery Explored at Human Capital UA Forum. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/role-human-capital-ukraines-recovery-explored-human-capital-ua-forum>.

¹⁸ Three Years of War: Ukraine's Resilience, Europe's Support and Future Skills and Jobs. URL: <https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/news/three-years-war-ukraines-resilience-europes-support-and-future-skills-and>.

Крім того, міжнародні партнери, зокрема Світовий банк, ПРООН та двосторонні донори, визначили людський капітал пріоритетом у своїй допомозі з відновлення, вважаючи його ключовим для «відбудови кращого». Важливість цього питання підкреслюють показові дані: **Україна може втратити приблизно 113 мільярдів доларів ВВП протягом наступного десятиліття через міграцію, пов'язану з війною, та виснаження людського капіталу, якщо не вжити коригувальних заходів**¹⁹. І навпаки, сміливі інвестиції в людський капітал, що дають змогу більшій кількості людей працювати в Україні з вищою продуктивністю, не тільки прискорять відновлення економіки, але й продемонструють інвесторам, що Україна відновлює свій потенціал і базу навичок для майбутнього.

Ситуація в Україні після 2022 року характеризується величезними викликами й нагальними потребами у сфері людського капіталу, але також є можливістю перезавантажити політику для створення більш міцної та конкурентоспроможної робочої сили. Зараз українські політики та партнери погодилися щодо того, що заходи для **утримання, розвитку та залучення талантів** так само важливі, як і відновлення мостів та енергомереж. У цьому аналітичному звіті поданий аналіз поточних тенденцій у сфері людського капіталу, огляд відповідних міжнародних рамок, що визначають дії у цій сфері, та висновки, засновані на фактичних даних, з конкретними порадами. Мета — надати **практичні рекомендації міністерствам, регіональним органам влади та донорам** щодо того, як зробити людський капітал основою стратегії відновлення України, водночас заклавши основу для економічної конкурентоспроможності та реалізації європейських амбіцій країни.

II. Поточна ситуація та тенденції

Демографічні втрати та зміни на ринку праці, пов'язані з війною

Війна мала **швидкий і глибокий** вплив на демографічну ситуацію та ринок праці в Україні. Чисельність населення працездатного віку значно скоротилася через втрати, переміщення та масову еміграцію. Організація Об'єднаних Націй передбачала, що до кінця 2024 року населення України **скоротиться приблизно на 10 мільйонів осіб у порівнянні з періодом до вторгнення, що становить близько 25%**²⁰. Найбільшим чинником цього є відтік біженців (понад **6 мільйонів** українців, переважно жінок і дітей, проживають за кордоном у Європі) та пов'язане з цим падіння народжуваності. В середині країни ще мільйони людей були вимушені покинути свої домівки: станом на 2025 рік приблизно **4,4 мільйона** людей залишалися внутрішньо переміщеними особами в Україні²¹. Ці зміни призвели до **виснаження робочої сили**, особливо в певних регіонах і секторах. Міністерство економіки України (Мінекономіки) повідомило, що у 2023 році кількість осіб працездатного віку в Україні була майже на 40% нижчою, ніж у 2021 році (12,5 мільйона проти 17,4 мільйона)²². На практиці це означає, **що для кожного аспекту відновлення — від будівельних бригад до вчителів та підприємців — доступно менше працівників.**

¹⁹ Role of Human Capital in Ukraine's Recovery Explored at Human Capital UA Forum. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/role-human-capital-ukraines-recovery-explored-human-capital-ua-forum>.

²⁰ Ukraine's population has fallen by 10 million since Russia's invasion, UN says. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-population-has-fallen-by-10-million-since-russias-invasion-un-says-2024-10-22/>.

²¹ В Україні налічується кілька мільйонів переселенців — глава Мінсоцполітики. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/4026026-glava-minsocpolitiki-skazav-skilki-v-ukraini-nalichuetsa-pereselenciv.html>.

²² PAKT for Ukraine: Building a Resilient Workforce. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9_eng.pdf.

Парадоксально, але навіть попри скорочення пропозиції робочої сили, **рівень безробіття залишається значно вищим, ніж до війни**, що вказує на структурні проблеми. Початкові воєнні потрясіння призвели до закриття підприємств і втрати робочих місць у 2022 році, що спричинило зростання безробіття. До 2023–2024 років багато підприємств адаптувалися й відновили найм працівників, тому сукупний **попит на робочу силу відновився приблизно до довоєнного рівня вакансій**²³. Однак **пропозиція робочої сили не встигала за попитом** через зменшення чисельності населення, тривалий призов до армії та невідповідність кваліфікації та місцезнаходження²⁴. Офіційний рівень безробіття зріс із приблизно **8,6% до вторгнення до 15% у 2023 році**²⁵. За деякими оцінками, загальний рівень безробіття є ще вищим, понад 20%, оскільки багато безробітних не зареєстровані офіційно під час війни²⁶. Примітно, що зменшилась і загальна кількість безробітних: багато з тих, хто втратив роботу, або виїхав з країни, або не зареєструвався. Утім, працездатним, які залишилися, переважно складніше знайти роботу. Ця ситуація — загалом менше працівників, але більша частка тих, хто не може знайти роботу, — свідчить про **серйозну невідповідність** між потребами роботодавців та навичками / місцезнаходженням доступних працівників. Наприклад, **63% українських підприємств повідомили про труднощі з наймом у 2024 році**, попри наявність шукачів роботи, що чітко вказує на структурне безробіття²⁷.

Війна також **змінити галузевий і регіональний склад** ринку праці України. Деякі галузі стикаються з гострою нестачею робочої сили, особливо ті, що мають вирішальне значення для війни та відбудови, наприклад, будівництво, логістика, виробництво. Згідно з даними, до 2024 року багато професій робітничого класу були настільки дефіцитними, що **заробітна плата різко зросла, оскільки** підприємства конкурували за дефіцитних працівників²⁸. Так, середня заробітна плата будівельників у 2024 році збільшилася на 30%, а в логістичному секторі — на 20%. Водночас традиційні важкі галузі промисловості на сході (металургія, гірничо-промисловість) скоротилися через пошкодження та окупацію, що непропорційно зменшило можливості працевлаштування чоловіків²⁹. Війна **особливо сильно вдарила по зайнятості чоловіків**: сотні тисяч залишили цивільну роботу, щоб вступити до лав Збройних Сил, а інші покинули країну або стали безробітними через зупинку промисловості. Дані уряду показують, що кількість чоловіків, які офіційно працюють в Україні, різко скоротилася у 2022–2023 роках, зокрема, один аналіз виявив зниження зайнятості чоловіків на 15% у цей період³⁰. Спочатку жінки також втратили роботу, але відновилися інакше: багато жінок, які залишилися в Україні, вийшли на ринок праці або повернулися на нього, іноді обіймаючи посади, які традиційно займали чоловіки. У 2023 році жінки, за наявними даними, становили **47% усіх новоприйнятих працівників**, зокрема у виробництві та транспортній галузі, де до війни домінували чоловіки³¹. Ця зміна відображає як необхідність заповнення прогалин через брак чоловіків, так і стійкість жінок у підтримці функціонування економіки. Однак вона також підкреслює необхідність політики підтримки жінок-працівниць, про що йдеться далі в розділі про гендерні аспекти.

²³ Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home. URL: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home>.

²⁴ Ukraine Demographics (Insights report extract). URL: [https://insights.kyivindependent.com/uploads/ki_insights_ua_demographics_free%20extract\(2\).pdf](https://insights.kyivindependent.com/uploads/ki_insights_ua_demographics_free%20extract(2).pdf).

²⁵ Ukraine Demographics (Insights report extract). URL: [https://insights.kyivindependent.com/uploads/ki_insights_ua_demographics_free%20extract\(2\).pdf](https://insights.kyivindependent.com/uploads/ki_insights_ua_demographics_free%20extract(2).pdf).

²⁶ Skills for Ukraine: Labour Market and Human Capital Challenges. URL: <https://www.fes.de/index.php?elD=dumpFile&t&f=125315&token=213c868f66fec28d62a3b2599f8054739bab8759>.

²⁷ Workforce for Reconstruction and Dual Education: How to Engage Business in Training Students. URL: <https://voxukraine.org/en/workforce-for-reconstruction-and-dual-education-how-to-engage-business-in-training-students>.

²⁸ Workforce for Reconstruction and Dual Education: How to Engage Business in Training Students. URL: <https://voxukraine.org/en/workforce-for-reconstruction-and-dual-education-how-to-engage-business-in-training-students>.

²⁹ Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home. URL: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home>.

³⁰ Ukraine Demographics (Insights report extract). URL: [https://insights.kyivindependent.com/uploads/ki_insights_ua_demographics_free%20extract\(2\).pdf](https://insights.kyivindependent.com/uploads/ki_insights_ua_demographics_free%20extract(2).pdf).

³¹ Human Resource Development in Ukraine 2025. URL: https://media-eur.gwt.bdo.global/cmslibrary/Ukraine/media/bdo/Insight%20promos/Insights/New%20from%20August%202023/Human-Resource-Development-in-Ukraine_2025_eng.pdf.

У регіональному розрізі **захід і центр України стали безпечними притулками на ринку праці** в порівнянні з охопленими конфліктом східними та південними регіонами. Львівщина, Івано-Франківщина та інші західні області прийняли велику кількість внутрішньо переміщених осіб, що збільшило пропозицію робочої сили на місцях навіть попри те, що багато мешканців цих регіонів виїхали за кордон. Східні й південні області, зокрема Донеччина, Луганщина, Харківщина та Херсонщина втратили населення через переміщення, а місцеві підприємства були зруйновані або закриті, що призвело до значного скорочення робочих місць. Це спричинило **географічний дисбаланс**: кількість вакансій порівняно висока в безпечніших західних районах, куди переїхало багато підприємств і де утворилися гуманітарні логістичні центри, тоді як безробіття вище на сході, де населенню, яке залишилося або повернулося, складно працевлаштуватися через зруйновану економіку. Урядові опитування підтверджують, що **брак вакансій є набагато більшою перешкодою для працевлаштування на сході України**, ніж в інших регіонах, що відображає деіндустріалізацію та економічні втрати в прифронтових регіонах³². Для відновлення України така нерівномірна ситуація означає, що ступінь втручання на ринку праці має залежати від розташування області. Зусилля з відновлення слід спрямовувати на створення робочих місць у постраждалих від війни регіонах, щоб повернути людей, а також, можливо, переселити працівників з областей із надлишком робочої сили в ті, де її дефіцит, наприклад, спонукати шукачів роботи на заході України долучатися до будівельної галузі на сході.

Війна різко скоротила кількість доступної робочої сили та порушила її розподіл між секторами, кваліфікаціями та регіонами. **Ринок праці України зараз характеризується як дефіцитом, так і надлишком**: загальна кількість робочої сили зменшилася, але багато працівників, що залишилися, не відповідають наявним вакансіям. Це критичний момент: з початком масштабних інвестицій у відновлення брак робочої сили може стати серйозним обмеженням, що призведе до зростання витрат і уповільнення реалізації проєктів. МОП прогнозує, що для відновлення України в найближчі роки може знадобитися **додатково 8,7 мільйона працівників**³³ понад поточну робочу силу, і цей брак неможливо заповнити без надзвичайних заходів, включно із залученням людей, які зараз не працюють, і, можливо, іноземних працівників. Почати слід із чіткого розуміння ситуації з людським капіталом. Звідси важливість аналізу системи освіти й навичок, динаміки міграції та питань інклюзії, що з цим пов'язані.

Невідповідність освіти й зайнятості та реформи професійної освіти

Ще до війни невідповідність між системою освіти України та потребами ринку праці сприяла неефективному використанню людського капіталу. Зараз ця проблема стала ще гострішою. **Тисячі випускників, особливо професійно-технічних училищ та університетів, мають труднощі з пошуком відповідної роботи, а роботодавці повідомляють про неможливість найняти працівників з відповідними навичками.** Така невідповідність освіти та зайнятості є наслідком застарілих навчальних програм, слабких зв'язків між навчальними закладами та промисловістю, а також історичної соціальної упередженості на користь академічних ступенів, а не технічної підготовки. Війна підсвітила цю проблему. Оскільки значна частина працездатного населення переміщена або зайнята новими видами роботи на кшталт відновлення інфраструктури, **попит економіки на навички швидко змінюється** й система навчання має адаптуватися в режимі реального часу.

³² Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home. URL: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home>.

³³ Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home. URL: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home>.

Критично важливою сферою є **професійно-технічна освіта та навчання (ПТО)**, які забезпечують значну частину кваліфікованої робочої сили країни. Мережа професійно-технічних училищ України покликана готувати електриків, зварювальників, механіків, будівельників та інших технічних фахівців для ринку праці. На практиці це не зовсім вдається. Лише **приблизно 68,3% випускників ПТО в Україні знаходять роботу після закінчення навчання**³⁴. Такий рівень зайнятості значно нижчий за **середній показник по ЄС, який становить 81%** (у всіх галузях) для випускників професійно-технічних навчальних закладів. Це свідчить про те, що значна частина молодих людей з дипломами професійно-технічних навчальних закладів не переходить на роботу або тому, що їхні навички не відповідають потребам роботодавців, або тому, що їм бракує практичного досвіду, або тому, що в їхньому регіоні немає робочих місць. Натомість у багатьох країнах ЄС рівень працевлаштування випускників професійно-технічних навчальних закладів досягає 90–95% там, де існують міцні зв'язки між навчанням і промисловістю. Низький рівень працевлаштування в українській системі професійно-технічної освіти свідчить як про **якісну** (навчання не відповідає сучасним стандартам), так і про **координаційну невідповідність** (недостатня співпраця між навчальними закладами та роботодавцями).

Уряд за підтримки донорів розпочав реформи, щоб модернізувати професійну освіту. Цей процес особливо актуальний для післявоєнного відновлення. Щоб створити більш уніфіковану й ефективну систему професійно-технічної освіти, розробили новий **проект закону «Про професійну освіту»**³⁵ (за участю експертів Helvetas). Його мета — оновити системи управління та стандарти, щоб професійні училища могли краще відповідати потребам ринку праці. Реформи вже тривають: багато закладів професійно-технічної освіти заохочуються до запровадження **короткострокових, орієнтованих на практику курсів для дорослих**, включно з внутрішньо переміщеними особами та демобілізованими військовослужбовцями, щоб швидко здійснювати перепідготовку робочої сили. Також інвестували в школи — для забезпечення шкіл сучасним обладнанням та розробки нових навчальних програм, орієнтованих на компетентності. Крім того, **Стратегічний план діяльності Міністерства освіти й науки України до 2027 року «Освіта переможців»** наголошує на цифровій трансформації та державно-приватних партнерствах в освітній галузі, а його головна мета — створити **10 центрів професійної досконалості до 2026 року**³⁶. Такі центри передбачені як регіональні хаби з найсучаснішим обладнанням та тісними зв'язками з промисловістю. Вони зосереджуються на галузях, що критично важливі для відбудови (будівництво, технології, відновлювана енергетика тощо). У разі реалізації вони могли б стати лідерами найкращих практик у системі професійно-технічної освіти.

Центральним елементом узгодження освіти із зайнятістю є розширення **моделей дуальної освіти** — системи, де навчання розподіляється між класом і робочим місцем. Дуальна професійна освіта, яку широко практикують у таких країнах, як Німеччина та Швейцарія, означає, що студенти проводять значну частину свого навчання, працюючи в компаніях як стажисти, розвиваючи практичні навички, необхідні роботодавцям. Ця модель довела свою ефективність. Хоча в Україні лише невелика меншість студентів (5–7%) наразі навчається за офіційними дуальними програмами, **рівень зайнятості цих студентів після закінчення навчання (81%) відповідає середньому показнику в ЄС і є значно вищим, ніж у їхніх однолітків, які навчалися за традиційними програмами**³⁷.

³⁴ Workforce for Reconstruction and Dual Education: How to Engage Business in Training Students. URL: <https://voxukraine.org/en/workforce-for-reconstruction-and-dual-education-how-to-engage-business-in-training-students>.

³⁵ Про професійну (професійно-технічну) освіту: Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text>.

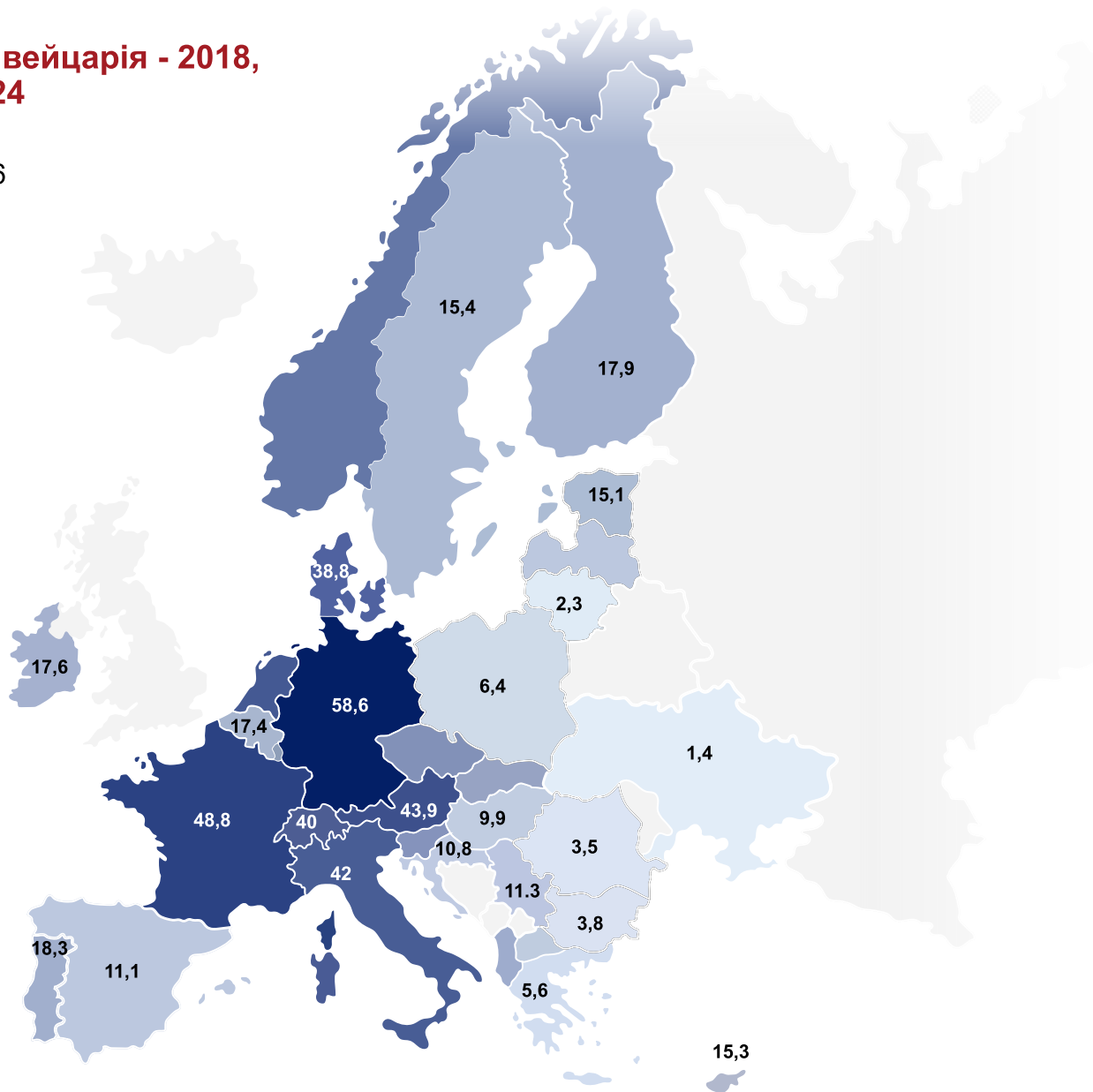
³⁶ Education Strategy of Ukraine 2027. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/docs%20osvita/zagalna%20serednia/Strategy.MON%202027.12.03_compressed.ENG.pdf.

³⁷ Workforce for Reconstruction and Dual Education: How to Engage Business in Training Students. URL: <https://voxukraine.org/en/workforce-for-reconstruction-and-dual-education-how-to-engage-business-in-training-students>.

Проблема в тому, що **дуальна освіта ще не широко поширена в Україні**. Лише приблизно **1,4% українських компаній (з 10 і більше працівниками) беруть участь у дуальній професійній освіті**³⁸, що є дуже низьким рівнем навіть у порівнянні з іншими країнами Східної Європи. Натомість у Західній Європі **30–40% і більше компаній** зазвичай долучаються до навчання учнів (у Швейцарії — понад 58% компаній). Цей різкий контраст підкреслює, наскільки недостатньо зараз промисловість залучена до освіти в Україні.

ЄС - 2020, Швейцарія - 2018, Україна - 2024

1.4  58.6



*Норвегія, Сербія, Албанія та Північна Македонія + Швейцарія
 ЄС - % of Enterprises employing IVT participants, Eurostat, 2020.
 Швейцарія - % of Enterprises training apprentices, SBFI, 2018
 Україна - власні розрахунки, показники - МОН,2024; Держстат,2023.

Карта³⁹: участь підприємств у дуальній професійній освіті (компанії з >10 працівниками). Темніші відтінки вказують на вищу залученість роботодавців. Україна значно відстає від країн Західної Європи, де лише 1–2% підприємств беруть участь у дуальному навчанні в порівнянні з понад 40% у таких країнах, як Німеччина, Австрія та Швейцарія. Цей розрив підкреслює потенціал для розширення дуальної освіти в Україні.

³⁸ Дуальна професійно-технічна освіта в Україні: звіт. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/09/Zvit.-Dualna-profesijno-tehnicna-osvita.pdf>.

³⁹ Workforce for Reconstruction and Dual Education: How to Engage Business in Training Students. URL: <https://voxukraine.org/en/workforce-for-reconstruction-and-dual-education-how-to-engage-business-in-training-students>.

Як показує карта, інтеграція роботодавців у процес навчання залишається в Україні в основному невикористаною можливістю. Причини цього багатогранні. Багато українських компаній **не мають достатньої обізнаності або чіткого уявлення про те, як упроваджувати програми дуальної освіти**. Деякі пілотні програми були надто неструктурованими: від майже повністю практичного навчання з мінімальною кількістю теорії до поверхневих заходів під назвою «онлайн-дуальна освіта», які не дають реального досвіду роботи. Стикнувшись із цією невизначеністю, деякі підприємства віддають перевагу статусу-кво простіших стажувань або чекають на додаткові вказівки (завершення реформи), перш ніж узяти участь у дуальних програмах. Компанії також турбуються про **інвестиційні ризики**. Навчання студентів потребує часу та грошей, і компанії побоюються, що стажери можуть піти, перш ніж вони отримають віддачу від цих інвестицій. Ці ризики особливо виражені у нестабільному середовищі України. Студент може емігрувати, або переїхати, або його можуть переманити конкуренти після навчання. Примітно, **що 58% нинішніх студентів професійно-технічних навчальних закладів — неповнолітні (віком до 18 років)**, що створює юридичні та практичні проблеми для працевлаштування під час навчання⁴⁰. Усі ці чинники досі обмежували участь бізнесу в дуальній освіті.

Попри згадані перешкоди, **воєнний стан робить реформу професійної освіти та залучення роботодавців більш важливими, ніж будь-коли**. Нестача кваліфікованих робітників у поєднанні з високим рівнем безробіття серед осіб із застарілими навичками вказує на необхідність швидкого перегляду системи навчання, щоб відповідати поточним потребам. Наприклад, Державна служба зайнятості у 2023–2024 роках почала видавати ваучери на навчання та розширювати короткі курси, щоб допомогти перекваліфікувати працівників у необхідних галузях. Для заповнення критичного дефіциту робочої сили були впроваджені програми екстреного підвищення кваліфікації — від ІТ-навичок через платформу «Дія.Цифрова освіта», яка навчила 1,3 мільйона людей цифрових навичок⁴¹, до нових курсів для внутрішньо переміщених осіб. Однак тимчасові заходи мають перетворитися на системні зміни. Створення **Національного агентства з кваліфікацій** та постійне узгодження з Європейською рамкою кваліфікацій є кроками до забезпечення відповідності результатів освіти стандартизованим рівням кваліфікації, які визнають роботодавці.

Поточна ситуація в Україні характеризується нагальною потребою **подолати розрив між освітою та зайнятістю**. Війна одночасно збільшила попит на практичні навички для відбудови, обслуговування основних послуг тощо та порушила традиційний ланцюг освіти, адже сотні шкіл та центрів професійно-технічної освіти були пошкоджені. Відповіддю на це стало поєднання прискорених реформ (нові закони, стратегічні документи) та інноваційних рішень (курси з мікросертифікацією, електронне навчання для переміщених студентів). Успіх згаданих зусиль визначить, чи зможе Україна підготувати електриків, зварювальників, будівельників, медичних техніків та ІТ-фахівців, які будуть потрібні в найближчі роки. Як зазначено в одному з аналізів, «створення взаємодоповнювальної системи розвитку людського капіталу означає, що поліпшення в галузі освіти, навчання та надання послуг з працевлаштування повинні йти рука в руку»⁴². Отже, реформи професійної та вищої освіти нерозривно пов'язані з політикою на ринку праці.

⁴⁰ Workforce for Reconstruction and Dual Education: How to Engage Business in Training Students. URL: <https://voxukraine.org/en/workforce-for-reconstruction-and-dual-education-how-to-engage-business-in-training-students>.

⁴¹ Three Years of War: Ukraine's Resilience, Europe's Support and Future Skills and Jobs. URL: <https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/news/three-years-war-ukraines-resilience-europes-support-and-future-skills-and>.

⁴² Three Years of War: Ukraine's Resilience, Europe's Support and Future Skills and Jobs. URL: <https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/news/three-years-war-ukraines-resilience-europes-support-and-future-skills-and>.

Міграція, інтеграція репатріантів та гендерні аспекти

Міграція

Війна спричинила одну з найбільших криз переміщення населення в Європі з часів Другої світової війни. Станом на середину 2025 року за межами України залишаються приблизно **5–6 мільйонів осіб**. Ця хвиля еміграції значною мірою стосується жінок, дітей та людей літнього віку, оскільки воєнний стан в Україні обмежує виїзд чоловіків призовного віку (18–60 років). **Тож переважна більшість біженців працездатного віку — жінки**. Втрата такої великої кількості громадян працездатного віку (приблизно 15–20% довоєнного населення) є величезним ударом для людського капіталу. **Що довше триває війна, то складніше може бути заохотити біженців повертатися**. Опитування показують, що значна частина українців за кордоном розглядає можливість постійного переселення. Наприклад, в одному з опитувань у 2023 році **45% українських біженців висловили зацікавленість отримати громадянство країни, що їх прийняла**, а приблизно 19% вже зробили кроки в цьому напрямі⁴³. Багато українців інтегрувалися в школи, роботу та громади в Польщі, Німеччині, Чехії та практично всіх країнах Європи. Вони часто називають безпеку, освіту дітей і кращу соціальну підтримку причинами для того, щоб залишитися. **Чоловіки призовного віку** стикаються з додатковим стримувальним чинником: вони не можуть вільно повернутися в Україну без ризику бути мобілізованими, а ті, хто за кордоном, знають, що повернення до закінчення війни може означати, що їх більше не випустять. Це створює сильний стимул для чоловіків, які виїхали, зокрема нелегально, залишатися за кордоном. Як результат, **профіль імовірних репатріантів може зміститися в бік тих, хто має міцні сімейні або економічні зв'язки в Україні**, і, можливо, в найближчому майбутньому жінок буде більше, ніж чоловіків.

Український уряд гостро усвідомлює необхідність **повернення свого людського капіталу**. Високопосадовці називають громадян за кордоном «цінними для країни, які слугують важливим зв'язком з ЄС», але також наголошують на «спільній відповідальності всіх державних органів за сприяння їхній репатріації»⁴⁴. Політика, яку обговорюють або впроваджують, передбачає: житлову підтримку для репатріантів (наприклад, програму доступних іпотечних кредитів «ЄОселя», яка, як заявляють, допомагає українцям купувати житло після повернення); програми працевлаштування, що дають змогу репатріантам-фахівцям знайти роботу, та звільнення певних кваліфікованих працівників від призову до армії, щоб вони могли продовжувати цивільну роботу в критично важливих галузях. Крім того, Україна залучила свої посольства й мережі діаспори для підтримання зв'язків з громадянами за кордоном та інформування їх про можливості на батьківщині. Попри ці зусилля, **чиста міграція все ще залишається негативною**: за оцінками, у 2025 році **Україну покинуло на 200 000 осіб більше, ніж повернулося в тому самому році**⁴⁵. Нові потоки біженців сповільнилися, але періодично відбуваються сплески (наприклад, під час ескалації бойових дій або зимових перебоїв з енергопостачанням). Існує також внутрішня міграція: деякі ВПО, які спочатку залишилися в Україні, згодом переїхали за кордон, вичерпавши місцеві можливості, і, навпаки, невелика кількість біженців повернулася до відносно безпечніших українських міст, коли це дозволили умови. Планування повернення біженців зрештою пов'язане з ширшими умовами: насамперед з миром і безпекою, а також з економічними стимулами. Дослідження показують, що Україна, ймовірно, не поверне значну частину своєї діаспори, якщо не зможе запропонувати не тільки робочі місця, а і якість життя та стабільність у порівнянні з тими, що люди знайшли за кордоном.

⁴³ PAKT for Ukraine: Building a Resilient Workforce. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9_eng.pdf.

⁴⁴ Role of Human Capital in Ukraine's Recovery Explored at Human Capital UA Forum. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/role-human-capital-ukraines-recovery-explored-human-capital-ua-forum>.

⁴⁵ Human Resource Development in Ukraine 2025. URL: https://media-eur.gwt.bdo.global/cmslibrary/Ukraine/media/bdo/Insight%20promos/Insights/New%20from%20August%202023/Human-Resource-Development-in-Ukraine_2025_eng.pdf.

До того часу **залучення діаспори** (заохочення дистанційної роботи або інвестицій від українців за кордоном) може бути прагматичним способом використання навичок тих, хто виїхав.

Інтеграція репатріантів

Для біженців, які повернулися (за поточними оцінками, їхня загальна кількість становить кілька мільйонів), інтеграція на ринок праці часто є складним завданням. Оцінка, проведена за підтримки ПРООН, показала, що **73% українців, які повернулися додому, зазнали зниження доходів у порівнянні з попереднім періодом**⁴⁶. Багато репатріантів після повернення виявляють, що їхні колишні робочі місця зникли або підприємства закрилися. Люди також могли набути нових навичок або практик за кордоном, які могли б бути цінними, якби їх правильно поєднати з місцевими можливостями, але для цього потрібна допомога в працевлаштуванні. Крім того, репатріанти часто потребують житла, якщо їхні будинки були зруйновані або вони відмовилися від оренди за кордоном, і можуть привезти з собою дітей, які мають навчатися в школі тощо. Українська державна служба зайнятості та НУО працюють над програмами **реінтеграції репатріантів**, пропонуючи кар'єрне консультування та підтримку у швидкому працевлаштуванні. У пошуку роботи репатріанти часто стикаються з тими самими труднощами, що й ВПО: брак місцевих мереж, вагання роботодавців та конкуренція за обмежену кількість робочих місць у деяких регіонах. Позитивним сигналом є те, що деякі міжнародні компанії та донорські проекти спеціально прагнуть працевлаштувати репатріантів та переміщених осіб, що сприяє їхній інтеграції, наприклад, запускають програми грантів для малих підприємств, спрямовані на ветеранів, ВПО та підприємців-репатріантів, щоб допомогти їм започаткувати підприємства і водночас створюючи робочі місця. У майбутньому, у міру прискорення відновлення, **репатріанти стануть ключовим трудовим ресурсом**, і важливо буде полегшити їхній перехід до роботи за допомогою визнання кваліфікації, завдяки мовній допомозі для тих, хто став багатомовним тощо.

Гендерні аспекти

Війна має подвійний вплив на робочу силу з погляду гендерної рівності: з одного боку, навантаження на жінок збільшилося, але з іншого боку, для них відкрилися нові можливості на ринку праці. У зв'язку з відсутністю великої кількості чоловіків жінки стали активнішими у всіх сферах праці. Зараз все більше жінок очолюють домогосподарства та підприємства. Вони почали працювати у кваліфікованих професіях та секторах, як-от транспорт або сільське господарство, де раніше були недостатньо представлені. Наприклад, жінки нещодавно склали майже половину новоприйнятих працівників і обійняли посади водіїв, техніків, а в деяких випадках навіть будівельників⁴⁷. Ця зміна дещо зменшила розрив між чоловіками та жінками щодо представленості в розрізі робочої сили. Однак **жінки продовжують стикатися зі значними перешкодами**. Культурні норми та практичні обмеження все ще змушують багатьох жінок виконувати неоплачувану роботу з догляду. В опитуваннях **43% жінок назвали труднощі з поєднанням роботи та сімейних обов'язків перешкодою для працевлаштування**⁴⁸. Доступ до догляду за дітьми, який і до війни був обмеженим, став ще складнішим після закриття або руйнування багатьох дитячих садків.

⁴⁶ Role of Human Capital in Ukraine's Recovery Explored at Human Capital UA Forum. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/role-human-capital-ukraines-recovery-explored-human-capital-ua-forum>.

⁴⁷ Human Resource Development in Ukraine 2025. URL: https://media-eur.gwt.bdo.global/cmslibrary/Ukraine/media/bdo/Insight%20promos/Insights/New%20from%20August%202023/Human-Resource-Development-in-Ukraine_2025_eng.pdf.

⁴⁸ Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home. URL: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home>.

У відповідь на це уряд прийняв новий закон, що гарантує безоплатну дошкільну освіту для всіх дітей⁴⁹, але його впровадження затримується через недостатню потужність, переповненість або перепрофілювання багатьох закладів дошкільної освіти. Міжнародні партнери фінансують мобільні дитячі садки й ініціативи з догляду за дітьми на рівні громади, але їх потрібно розширювати.

Іншою гендерною проблемою є постійна **різниця в заробітній платі та сегрегація на ринку праці**. У середньому, станом на 2023 рік, жінки в Україні заробляли лише приблизно 69% від середньої зарплати чоловіків⁵⁰. Частково це пояснюється тим, що жінки зосереджені в секторах з нижчою оплатою праці (освіта, охорона здоров'я) та на нижчих посадах. Однак навіть у межах одного сектора й на однакових посадах жінки часто заробляють менше, що свідчить про дискримінацію або «скляні стелі». Очікується, що новий Трудовий кодекс, який планують прийняти, передбачатиме **більш надійні заходи захисту гендерної рівності, зокрема рівну оплату за рівну працю та антидискримінаційні положення**⁵¹. Забезпечення дотримання цих положень буде ключовим чинником для заохочення більшої кількості жінок залишатися на ринку праці. Варто також зазначити, що **війна** певною мірою **сприяла збільшенню участі жінок у підприємницькій діяльності**: жінки отримували мікрогранти для започаткування бізнесу, особливо домашнього або онлайн-бізнесу, який можна поєднувати з сімейними обов'язками. Підтримка малих і середніх підприємств, очолюваних жінками, та наставництво можуть продовжити цю тенденцію.

Центральними особами в дискусії про людський капітал є **вразливі групи**, зокрема люди з інвалідністю, включно з багатьма пораненими солдатами й цивільними особами, та ветерани, значна частина яких — чоловіки. На жаль, війна збільшує кількість українців з інвалідністю, і багато хто з них потребуватиме адаптивної підтримки для можливості працювати. Роботодавці заявляють про готовність наймати представників цих груп, але часто потребують фінансової допомоги для задоволення особливих потреб, наприклад, модифікації робочого місця. Зокрема, ветерани становитимуть зростальний сегмент робочої сили, оскільки військові звільняються зі служби. Станом на 2025 рік десятки тисяч вже повернулися до цивільного життя, деякі з них — з пораненнями або травмами. Опитування МОМ показало, що безробіття серед ВПО становить приблизно **15%**, що вище за середній показник по країні⁵², і подібні або вищі показники, ймовірно, впливають на ветеранів, які переходять до цивільного життя. У середині 2024 року уряд та партнери запустили **Хартію стійкості людського капіталу**, зосередившись на таких питаннях, як **реінтеграція ветеранів і переміщення робочої сили**. Хартія, підтримана Міністерством економіки, ЄБРР та Шведським агентством з питань міжнародної співпраці та розвитку, визначає принципи, за якими роботодавці повинні підтримувати найм і навчання ветеранів та інших осіб, які постраждали від війни. Це вказує на зростання усвідомленості того, що залучення цих груп є не тільки соціальною, але й економічною необхідністю. Якщо Україна хоче відбудовуватися, вона не може дозволити собі відстороняти будь-яких працездатних працівників. Тому гендерні й інклюзивні аспекти мають бути інтегровані в усі сфери політики людського капіталу: від забезпечення доступності навчальних програм для всіх до надання соціальних послуг, що сприяють долученню до ринку праці.

⁴⁹ МОН і уряд затвердили нормативну базу для імплементації закону про дошкільну освіту. URL: <https://nus.org.ua/2025/08/28/mon-i-uryad-zatverdily-neobhidnu-normatyvku-dlya-implementatsiyi-zakonu-pro-doshkilnu-osvitu-spysok-dokumentiv/>.

⁵⁰ Human Resource Development in Ukraine 2025. URL: https://media-eur.gwt.bdo.global/cmslibrary/Ukraine/media/bdo/Insight%20promos/Insights/New%20from%20Agust%202023/Human-Resource-Development-in-Ukraine_2025_eng.pdf.

⁵¹ Проект Трудового кодексу України. URL: https://spo.fpsu.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/d1_proekt-trudovogo-kode-su-ukrayiny-25122024.pdf.

⁵² Displaced Ukrainians Face Disproportionate Unemployment Rates, IOM Report Reveals. URL: <https://ukraine.iom.int/news/displaced-ukrainians-face-disproportionate-unemployment-rates-iom-report-reveals>.

Роль регіональних екосистем навичок і дуальних моделей освіти

Виклики та потенціал України у сфері людського капіталу значно різняться залежно від регіону, що потребує локалізованих стратегій (**регіональних екосистем навичок**) для відновлення та використання унікальних переваг кожного регіону. Концепція регіональних екосистем навичок передбачає тісну координацію між місцевими роботодавцями, навчальними закладами (університетами, коледжами, закладами професійно-технічної освіти), місцевою владою та громадянським суспільством, щоб визначити потреби в навичках та розробити індивідуальні програми навчання для регіональної економіки. У контексті відновлення України цей підхід є особливо актуальним у **регіонах, що постраждали від війни, та пілотних регіонах для реформ.**

Регіони, що постраждали від війни (прикордонний макрорегіон). Ці регіони зазнали найбільших руйнувань інфраструктури та втрат населення. Наприклад, Донецька та Луганська області, значна частина яких залишається під окупацією, та регіони на кшталт Херсонщини та Запоріжжя, зазнали масового відтоку населення, а багато підприємств були зруйновані або перенесені. У міру поступового звільнення чи стабілізації цих територій величезним завданням стане відновлення базових послуг та промисловості. Це неможливо без робочої сили на місці. Однак наразі в цих регіонах часто спостерігається **дисбаланс на ринку праці**: населення, що залишилося, здебільшого є старшим (села на лінії фронту зараз заселені переважно мешканцями літнього віку, оскільки молодь виїхала), а багато кваліфікованих робітників переїхали. Існує також проблема безпеки: постійні обстріли або їхня загроза ускладнюють залучення працівників з інших регіонів. Проте деякі проекти з відновлення (ремонт залізниць, ліній електропередач, житла) вже розпочалися, і через нестачу місцевої робочої сили вони часто покладаються на робочу силу, завезену з інших регіонів, або навіть на іноземних підрядників. Для створення стійкої місцевої робочої сили ініціативи можуть зосередитися на **навчанні ВПО з цих регіонів, щоб вони могли повернутися з новими навичками**, а також на створенні центрів професійної підготовки в сусідніх безпечних районах, де можна почати розвивати компетенції, необхідні для відновлення (будівництво, експлуатація важкої техніки, зварювання для ремонту мостів тощо).

Місцеві та регіональні органи влади в безпечніших районах сходу, зокрема в Дніпрі або частині Харківської області, намагаються знайти креативні рішення, наприклад, короткострокові курси в партнерстві з роботодавцями, які зобов'язуються наймати стажерів на роботи з відновлення. Наприклад, **Helvetas запровадила пілотну модель стажування для вразливих груп у кількох східних регіонах (Харківщина, Полтавщина, Сумщина)**, надаючи людям досвід роботи на місцевих підприємствах⁵³. Це не тільки допомагає закрити вакансії, але й утримує людей у регіоні, забезпечуючи їм засоби для існування. Такі моделі можна поширити на інші регіони. Іншим важливим елементом є відновлення **освітньої інфраструктури**: по всій Україні, за отриманими даними, щонайменше **3958 навчальних закладів були пошкоджені, а приблизно 400 — повністю зруйновані війною**⁵⁴. Чимало з них розташовані на сході та півдні країни. Відновлення й модернізація цих закладів за допомогою сучасного обладнання — пріоритетне завдання, щоб відновити розвиток регіональних навичок. Це також дає змогу відбудувати краще, наприклад, зводити **сучасні навчальні центри в таких ключових центрах**, як Запоріжжя чи Миколаїв. Вони можуть стати магнітами для молоді, що бажає здобути навички, необхідні на місцевому рівні (суднобудування, сільськогосподарські технології тощо).

⁵³ Helvetas: Mission in Ukraine. URL: <https://www.helvetas.org/en/eastern-europe/ukraine/who-we-are/mission-in-ukraine>.

⁵⁴ Save Schools: Initiative to Protect Education in Ukraine. URL: <https://saveschools.in.ua/>.

Західні та центральні регіони (макрорегіони «тилу» та «опори»). Ці райони, які зазнали відносно менших збитків, стали **економічними рятувальними човнами** під час війни. У Львові, Ужгороді, Вінниці, Хмельницькому, Тернополі не тільки прийняли багатьох переселенців, але й туди переїхали численні ІТ-компанії, сервісні центри й навіть деякі виробники зі сходу. Це спричинило раптове зростання попиту на місцеву робочу силу, особливо в будівництві (для розширення житлового фонду для ВПО), сфері послуг та логістиці. У західних регіонах до війни рівень безробіття був дещо вищим, оскільки багато хто сезонно виїжджав за кордон, та внутрішня міграція під час війни змінила цю динаміку. Зараз деякі міста на заході повідомляють про нестачу робочої сили в певних секторах, наприклад, у сфері охорони здоров'я, де місцевий персонал виїхав за кордон. **Регіональна проблема у сфері кваліфікації полягає в управлінні припливом людей і можливостей** та уникненні проблемних місць. Наприклад, у регіоні з великою кількістю ВПО може бути надлишок шкільних вчителів або юристів, якщо це були професії переміщених осіб, але нестача медсестер або електриків. Тому важливо картувати кваліфікацію на регіональному рівні. **Місцеві органи влади, відповідальні за зайнятість та освіту, все частіше консультуються з місцевими роботодавцями,** щоб коригувати програми навчання. Цей процес відомий в Україні як регіональне замовлення на вступ до професійно-технічних навчальних закладів, де регіони визначають, скільки студентів за якими спеціальностями прийняти, з огляду на потреби місцевої промисловості. Однак такий механізм не завжди працює ефективно. Часто **регіональні замовлення на навчання не відображають реальних потреб ринку.** Причина може бути в тому, що заклади освіти дотримуються застарілих спеціалізацій або прагнуть зберегти наявні програми підготовки. Наприклад, регіон може продовжувати навчати велику кількість кухарів і бухгалтерів (популярні програми), тоді як місцеві виробники гостро потребують операторів верстатів з ЧПУ або зварювальників, але не можуть достатньо вплинути на квоти. Зробити цей процес більш орієнтованим на дані й оперативним — ключовий виклик реформи на регіональному рівні.

Пілотні регіони для дуальної освіти та інновацій. Деякі регіони проактивно стали **лабораторіями для нових моделей.** Наприклад, Закарпатська область за підтримки європейських сусідів намагається впровадити дуальне навчання у деревообробній та готельній галузях, використовуючи транскордонні зв'язки зі Словаччиною та Угорщиною. Київ та Київська область як столичний регіон мають концентрацію технічних талантів та університетів і започаткували партнерства з ІТ-компаніями для програм підвищення кваліфікації, наприклад, буткемпи з кодингу для ВПО. Ці пілотні проекти показують, що **регіональні органи влади можуть розробляти індивідуальні рішення, якщо надати їм повноваження.** Так, західний прикордонний регіон зосереджується на мовній підготовці та сертифікації, щоб допомогти місцевому працездатному населенню зайнятися експортно орієнтованою роботою, а сільськогосподарський регіон у центрі пропонує комбіноване навчання сучасних методів ведення сільського господарства та ремонту техніки для стимулювання розвитку агропереробної промисловості. Проекти ETF і ЄС для демонстрації нових підходів часто використовують пілотні регіони, зокрема створюють місцеві ради з питань кваліфікації, де регулярно зустрічаються підприємства й освітяни. Так працює, наприклад, **програма «EU4Skills»⁵⁵.**

Різноманітний регіональний ландшафт України показує, що **універсальна політика не працюватиме.** Кожен регіон має створити власну екосистему навичок: визначити ключові сектори економіки для зростання (чи то ІТ у Києві, виробництво зеленої енергії в Житомирі, сільське господарство в Полтаві, логістика в Одесі тощо), а потім узгодити діяльність місцевих шкіл, коледжів і навчальних центрів для підготовки фахівців для цих секторів.

⁵⁵ EU4Skills Programme in Ukraine. URL: <https://mon.gov.ua/tag/eu4skills?&tag=eu4skills>.

Водночас місцеві роботодавці мають інвестувати й надавати можливості для навчання. Регіонам також слід координувати свої дії для зменшення дисбалансів. Національна інформаційна система ринку праці може допомогти визначити, чи є, наприклад, надлишок будівельників в одному регіоні й дефіцит в іншому, щоб заохочувати мобільність. Зокрема, у липні 2024 року **Україна створила робочу групу для підготовки до впровадження на регіональному рівні програми ЄС «Молодіжна гарантія»**, яка, по суті, є зобов'язанням, що кожна молода людина отримає пропозицію роботи, освіти або навчання протягом певного часу після втрати роботи⁵⁶. У цьому процесі будуть активно залучені регіональні центри зайнятості й органи освіти, які визначатимуть можливості для молоді. Це приклад децентралізованих, але скоординованих зусиль.

Розвиток регіональних навичок тісно пов'язаний з **реформами децентралізації**, які Україна проводила до війни, надаючи громадам більше права голосу в питаннях економічного розвитку. Місцеві органи влади, наділені відповідними повноваженнями, можуть відігравати важливу роль у відновленні, зокрема пріоритизувати людський капітал: виділяти кошти на відновлення професійно-технічних училищ або співпрацювати з НУО для проведення курсів перепідготовки для ВПО. Деякі програми, що фінансуються донорами, як-от програма «U-LEAD з Європою», працюють над таким нарощуванням потенціалу безпосередньо з громадами. Для регіонів, що постраждали від війни, участь місцевого керівництва у формуванні навчання відповідно до потреб відновлення забезпечить, що **відновлення створить робочі місця та сформує місцевий досвід**, а не покладатиметься винятково на зовнішню робочу силу.

Регіональний вимір розвитку людського капіталу в Україні має вирішальне значення. Вплив війни різниться залежно від області, тому і рішення також мають відрізнятись. Створення міцних регіональних екосистем навичок із сильними компонентами дуальної освіти та гнучкими програмами навчання може допомогти **закріпити людей у їхніх рідних регіонах, забезпечивши їм життєздатні засоби для існування**, що протидіятиме переміщенню й еміграції. Це також відповідає європейській практиці регіонального розвитку та згуртованості, що є важливим чинником для інтеграції України до ЄС.

III. Міжнародні та європейські політичні рамки

Зусилля України з відновлення людського капіталу не відбуваються ізольовано, вони тісно пов'язані з **міжнародними програмами підтримки та узгоджені з політичними рамками Європейського Союзу**. У цьому розділі викладені основні зовнішні межі та ініціативи, що формують підхід України і пропонують можливості для фінансування, отримання експертних знань і рекомендацій.

Вступ до ЄС та європейська соціальна модель

Як країна-кандидат на членство в ЄС (з 2022 року) Україна працює над прийняттям *acquis Communautaire* ЄС, включно з розділами про освіту, зайнятість, соціальну політику та вільне

⁵⁶ Youth Guarantee in Ukraine: A New Step Towards Recovery and EU Accession. URL: <https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/news/youth-guarantee-ukraine-new-step-towards-recovery-and-eu-accession>.

переміщення робочої сили. Зокрема, **розділ 19 «Соціальна політика та зайнятість»** вимагає від України впровадити стандарти ЄС у сфері трудового права, рівності, охорони праці та безпеки на робочому місці, боротьби з дискримінацією та соціального діалогу⁵⁷. У березні 2025 року Україна провела двосторонні зустрічі з ЄС, щоб розпочати перегляд своєї відповідності у цій сфері. Основні директиви ЄС, які мають бути транспоновані, включають директиви про гендерну рівність у сфері зайнятості, охорону праці та безпеку на робочому місці, а також стандарти інспекції праці. Крім того, заохочується **взаємне визнання професійних кваліфікацій** та узгодження їх із Європейською рамкою кваліфікацій (EQF), щоб українські кваліфікації були зрозумілими в Європі. Ця програма реформ, ініційована ЄС, підкріплює багато раніше обговорених цілей внутрішньої політики. Так, оновлення застарілого Трудового кодексу (від 1971 року), щоб підтримати гнучкі форми зайнятості та посилити захист працівників є як державною потребою, так і вимогою для вступу до ЄС. **Для України зручно**, що вступ до ЄС надає чіткий план і імпульс для реформ, доступ до експертизи ЄС і програм твінінгу для реформування інституцій. **Викликом** стає сам обсяг необхідних змін і забезпечення їхнього ефективного впровадження, а не лише законодавчого закріплення.

Механізм фінансової підтримки України та План відновлення (2024–2027)

У червні 2023 року ЄС прийняв багаторічний фінансовий план для України на суму 50 млрд євро, частина якого призначена для відновлення та інвестицій у людський капітал. Паралельно український уряд опублікував План для України на 2024–2027 роки, який слугує комплексним рамковим документом для відновлення інфраструктури, економіки та її узгодження зі стандартами ЄС. Цей план містить спеціальний **розділ, присвячений людському капіталу**, де викладені пріоритети в галузі освіти, охорони здоров'я, соціальної політики та модернізації ринку праці⁵⁸. Він передбачає **10-річну перспективу розвитку людського капіталу**, інтегровану із зусиллями з відновлення, з акцентом на цифровізацію та інтеграцію з ЄС як міжгалузевими темами. План визначає провідні установи — Міністерство освіти України (МОН; для всіх рівнів освіти), Мінекономіки (для зайнятості та праці), Міністерство соціальної політики України (Мінсоцполітики; для інклюзії та соціального забезпечення) та спеціалізовані агентства, зокрема Національне агентство з питань кваліфікацій, — для координації програми розвитку людського капіталу. Ця стратегічна рамка визначає спрямованість підтримки донорів. Адже такі донори, як-от ЄС, країни G7 та міжнародні фінансові інституції, узгоджують свою допомогу з пріоритетами Плану.

Європейський соціальний фонд плюс (ESF+) та інші інструменти ЄС

Європейський фонд освіти (ETF), що є агенцією ЄС, відіграв важливу роль у підтримці реформ освіти та навчання в Україні, особливо в галузі професійно-технічної освіти, узгодження навичок та навчання протягом усього життя. Після вторгнення кілька донорів започаткували ініціативу **«Навички для відновлення»**⁵⁹, а ETF запустив програму **«UA Re-Emerge(ncy)»**, яка надає ресурси й експертизу для продовження освіти під час війни та підготовки до післявоєнних потреб. Наприклад, **UA Re-Emerge(ncy)** добирає високоякісні матеріали для онлайн-навчання з усієї Європи, щоб їх могли використовувати переміщені українські студенти й фахівці. ETF також надає консультації з питань політики: він підтримав новий **Стратегічний план дій України до 2027 року «Освіта переможців»**, зокрема щодо інтеграції цифрових навичок, створення державно-приватних партнерств та заснування 10 центрів професійної досконалості до 2026 року.

⁵⁷ Bilateral Meetings Between Ukraine and the EU on Social Policy and Employment Begin in Brussels. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/u-brusselsi-rozpochalysia-dvostoronni-zustrichi-ukrainy-ta-ies-shchodo-sotsialnoi-polityky-ta-zainiatosti>.

⁵⁸ Ukraine Facility Plan. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>.

⁵⁹ Skills4Recovery Initiative. URL: <https://skills4recovery.org/>.

Важливо, що ETF допомагає Україні **узгодити свої кваліфікаційні рамки зі стандартами ЄС** та розробити систему, в якій політика в галузі освіти, навчання та ринку праці взаємодоповнюють одна одну. Це відображає європейський підхід до людського капіталу, який Україна переймає, забезпечуючи зв'язок освітніх реформ із результатами зайнятості, наприклад, за допомогою визнання кваліфікацій, мікросертифікатів рамки компетентностей.

Європейський соціальний фонд плюс (ESF+) та інші інструменти ЄС

Як країна-кандидат Україна ще не є безпосередньо частиною ESF+, але Європейська комісія висловила готовність поширити на Україну деякі **програми соціальної підтримки та підтримки зайнятості**. Наприклад, Україну запросили долучитися до програми ЄС **«Молодіжна гарантія»**. У середині 2024 року наша країна створила робочу групу з експертами ЄС для впровадження цієї програми, яка має на меті забезпечити всіх молодих людей віком до 25 років якісними пропозиціями щодо працевлаштування, освіти, навчання або стажування протягом кількох місяців після втрати роботи. Якщо така політика буде реалізована, вона стане трансформаційною, оскільки Україна історично стикалася з високим рівнем безробіття серед молоді та ризикує залишитися без «втраченого покоління» через війну. Реалізація програми «Молодіжна гарантія» сприятиме поліпшенню профорієнтації, якості професійної підготовки та залученню роботодавців до взаємодії з молоддю, що добре узгоджується з найкращими практиками ЄС.

Інша відповідна політика ЄС — **Європейський стовп соціальних прав**. Хоча він і не є юридично обов'язковим, але встановлює такі принципи, як доступ до освіти, гендерна рівність, баланс між роботою та особистим життям і підтримка безробітних. Україна заявила про свою прихильність до цих цінностей у стратегії соціальної політики і, ймовірно, відобразить їх у майбутній Стратегії зайнятості населення до 2030 року⁶⁰. Проєкт **Стратегії зайнятості населення до 2030 року** за підтримки МОП і радників ЄС зосереджується на збільшенні економічної активності (особливо жінок, молоді, вразливих груп), подоланні дисбалансів на ринку праці за допомогою навчання та партнерства, зміцненні інституційної спроможності та інтеграції міжнародних стандартів праці, зокрема конвенцій МОП і норм ЄС. Таке узгодження з рамками ЄС гарантує, що Україна відновлює свій ринок праці у спосіб, який є сумісним, наприклад, з **Новою програмою ЄС щодо навичок**⁶¹, яка наголошує на підвищенні кваліфікації / перекваліфікації, мобільності професійного навчання тощо, та **цифровим і зеленим переходом** — сферами, де Європа зацікавлена у прогресі країн-кандидатів. Справді, донори фінансують навчання зелених і цифрових навичок в Україні, зокрема через Європейський фонд освіти та двосторонню допомогу, щоб робоча сила України могла задовольнити майбутні потреби ринку, а не тільки негайні потреби відновлення.

МОП та інклюзивна реформа ринку праці

Наприкінці 2025 року ЄС та МОП спільно започаткували проєкт **зі сприяння реформі інклюзивного управління ринком праці на підтримку відбудови України та її вступу до ЄС**⁶². Ця ініціатива з бюджетом 3,8 млн євро, яка триватиме до 2028 року, є цілеспрямованою спробою модернізувати інституції та політику ринку праці України відповідно до міжнародних стандартів.

⁶⁰ Employment Strategy for Ukraine. URL: <https://brdo.com.ua/projects/employment-strategy/>.

⁶¹ European Skills Agenda. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/european-skills-agenda_en.

⁶² EU and ILO Launch New Initiative to Support Ukraine's Labour Market Transformation. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/eu-and-ilo-launch-new-initiative-to-support-ukraines-labour-market-transformation/>.

За інформацією представництва ЄС, проєкт зосереджується на посиленні соціального діалогу, тобто покращенні співпраці уряду, роботодавців та профспілок щодо питань праці; сприянні **зайнятості молоді** шляхом упровадження ініціативи «Молодіжна гарантія» та забезпеченні інклюзивності реформ ринку праці для жінок, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та ветеранів. МОП буде безпосередньо співпрацювати з Мінекономіки, Державною службою зайнятості, Міністерством молоді та спорту України та соціальними партнерами в нашій країні. Важливим аспектом є дотримання **європейських та міжнародних трудових стандартів**, наприклад, забезпечення того, щоб у процесі лібералізації трудового законодавства задля підвищення його гнучкості воно, як і раніше, захищало права працівників і не містило дискримінаційних положень.

Звіти та стратегії донорів

Міжнародні фінансові інституції (Світовий банк, ЄБРР, МВФ) та уряди країн-партнерів включили питання людського капіталу до своїх стратегій щодо України. Оновлена оцінка потреб Світового банку та програми **допомоги, відновлення та реформ** наголошують на відновленні соціальних послуг (охорона здоров'я, освіта) та підтримці засобів для існування, щоб запобігти довгостроковій втраті кваліфікації⁶³. ЄБРР, окрім спільної ініціативи з прийняття Хартії стійкості людського капіталу⁶⁴, фінансує програми розвитку малого та середнього бізнесу, що включають компоненти навчання та підтримку **жінок і підприємців-ветеранів**. Сполучені Штати й інші країни G7 фінансують трудомісткі інфраструктурні роботи в Україні, щоб створити робочі місця для місцевого населення. Крім того, НАТО та союзники з оборони планують програми переходу військовослужбовців до цивільного життя. Це опосередковано пов'язано з людським капіталом, оскільки забезпечує перепідготовку солдатів для роботи в цивільній сфері.

Глобальні політичні рамки

Хоча Україна, що цілком зрозуміло, зосереджується на інтеграції до ЄС, вона також дотримується ширших глобальних цілей, як-от **Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР)**, зокрема ЦСР 4 (Якісна освіта), ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання) та ЦСР 10 (Скорочення нерівності). ООН часто формулює свою підтримку за допомогою цих термінів. Наприклад, програми ПРООН в Україні на кшталт Програми зміцнення стійкості та відновлення пов'язані з ЦСР, оскільки спрямовані на поліпшення доступу до засобів для існування, соціального захисту й інклюзивного зростання. **Стратегія демографічного розвитку України на 2024–2030 роки**⁶⁵, затверджена у вересні 2024 року, також відображає найкращі міжнародні практики розв'язання проблем населення, включно із заходами щодо підвищення народжуваності, зниження смертності та управління міграцією, хоча

Міжнародні та європейські рамки забезпечують важливу основу для політики України у сфері людського капіталу. Вони залучають ресурси, встановлюють стандарти та пропонують платформи для співпраці, наприклад, партнерство українських установ з європейськими колегами. Для українських політиків використання цих рамок означає, що їм не доведеться винаходити велосипед, — вони можуть адаптувати перевірені підходи до професійної підготовки, послуг з працевлаштування

⁶³ Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.

⁶⁴ Skills Charter for Ukraine. URL: <https://charter.me.gov.ua/>.

⁶⁵ Про схвалення Стратегії зайнятості населення України: розпорядження Кабінету Міністрів України № 922-р від 30.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>.

та політики інклюзії, які спрацювали в інших країнах, пристосовуючи їх до унікального післявоєнного контексту України. Мабуть, найважливіше, що перспектива **членства в ЄС** є потужним політичним стимулом для продовження реформ у сфері людського капіталу навіть в умовах політичної чи економічної нестабільності. Міжнародні партнерства й надалі відіграватимуть підтримувальну й пряму роль у процесі відновлення людського капіталу України.

IV. Аналіз та висновки

На основі описаних вище сучасних тенденцій та міжнародного контексту у цьому розділі викладені основні аналітичні висновки щодо людського капіталу України як основи відновлення та конкурентоспроможності. Вони висвітлюють критичні прогалини, виклики, а також позитивні зміни. Разом ці висновки формують доказову базу для подальших рекомендацій щодо політики в цьому напрямі.

1 Україна стикається з кризою кількості робочої сили, яка може перешкоджати відновленню, що вимагає надзвичайних заходів для збільшення та активізації працівників.

Війна різко скоротила кількість доступної робочої сили (потенційно на чверть або більше) саме в той момент, коли Україна потребує її розширення для відновлення будинків, інфраструктури та промисловості. Масштабні проекти відновлення (будівництво житла, громадські роботи, розмінування тощо) є трудомісткими й ризикують затримками або інфляцією витрат, якщо робоча сила буде в дефіциті. Наш аналіз показує, що **простого повернення до довоєнного рівня робочої сили буде недостатньо**. Україні, ймовірно, потрібно **перевищити** довоєнну чисельність залучених працівників, щоб виконати масштабні завдання з відновлення. За оцінкою МОП, для повного відновлення може знадобитися додатково 8,7 мільйона працівників⁶⁶, а мета Мінекономіки України — залучити до офіційного працевлаштування ще 5,8 мільйона працівників до 2030 року⁶⁷. Оскільки мільйони українців все ще перебувають за кордоном і деякі з них навряд чи повернуться найближчим часом, Україна має залучити всі джерела потенційної робочої сили всередині країни (наприклад, групи з недостатньою зайнятістю, пенсіонери, які можуть працювати; частково залучені особи) і створити стимули для повернення біженців з часом. Якщо цю проблему не розв'язати, нестача робочої сили стане перешкодою: проекти залишаться без персоналу або потребуватимуть найму іноземної робочої сили, економічне зростання сповільниться — і країна може потрапити в пастку низького відновлення. Однак розібратися з цим не так просто, як «продувати більше робочої сили». Проблема пов'язана з питаннями кваліфікації, інклюзії та міграції, які розглянуті нижче. У короткостроковій перспективі **необхідно розв'язати питання критичної нестачі робочої сили в таких секторах, як будівництво й виробництво**, наприклад, шляхом прискорення програм навчання в цих галузях та, можливо, спрощення процедур отримання дозволів на роботу, якщо тимчасово потрібні іноземні працівники з дружніх країн або представники діаспори, що повертаються.

⁶⁶ EU and ILO Launch New Initiative to Support Ukraine's Labour Market Transformation. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-and-ilo-launch-new-initiative-support-ukraine%E2%80%99s-labour-market-transformation_en?s=232.

⁶⁷ Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home. URL: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home>.

2 Структурне безробіття та невідповідність кваліфікації є значними проблемами (це спадщина минулого, яка погіршилася через війну), і вони гальмують як відновлення, так і конкурентоспроможність.

Співіснування великої кількості вакансій та високого рівня безробіття на сучасному ринку праці України — класична ознака структурної невідповідності. Наш аналіз показує, що **вона є результатом поєднання таких чинників:**

- a розрив у кваліфікації — багато шукачів роботи не мають навичок або кваліфікації, необхідних для вакансій; наприклад, безробітні можуть мати освіту в галузях, на які зараз низький попит, тоді як доступні робочі місця потребують інших технічних навичок;
- b географічний розрив — робочі місця не завжди розташовані там, де проживають безробітні, особливо з урахуванням міграційних процесів; наприклад, надлишок вчителів в одному регіоні проти їхньої нестачі в іншому;
- c інформаційний розрив і розрив у мобільності — роботодавці та шукачі роботи не завжди ефективно взаємодіють, і не всі можуть переїхати туди, де є робочі місця.

Така невідповідність призводить до **стійкого безробіття (приблизно 11–15%), попри потребу економіки в робочій силі**. Це гальмує відновлення, оскільки частина людського капіталу є незалученою або недостатньо залученою, тоді як могла бути корисною. Також виникає проблема конкурентоспроможності в середньостроковій перспективі. Якщо її не розв'язати, ринок праці буде неефективним з нижчою продуктивністю, ніж вона могла б бути.

Одним із конкретних проявів згаданої проблеми є результати професійної освіти: лише 68,3% випускників професійно-технічних навчальних закладів працевлаштовані⁶⁸, а значна частина молодих кваліфікованих працівників не може успішно інтегруватися на ринок праці, що марнує таланти й інвестиції у навчання. Водночас 63% підприємств не мають змоги найняти потрібних працівників⁶⁹, що змушує компанії скорочувати обсяги діяльності, відмовлятися від контрактів або наймати менш кваліфіковану робочу силу, що призводить до втрат продуктивності. **Якщо Україна не зможе істотно поліпшити відповідність попиту та пропозиції на ринку праці, вливання коштів у навчання не буде ефективним.** Наприклад, якщо навчальні програми залишаться застарілими (опанування навичок, які були потрібні 20 років тому, але не актуальні сьогодні) або якщо випускники здобуватимуть освіту в галузях, де немає робочих місць, невідповідність попиту та пропозиції на ринку праці збережеться. Аналіз вказує на такі рішення: зміцнення **інформаційних систем ринку праці**, щоб планувальники освіти знали, які навички мають попит; сприяння мобільності, зокрема стимулювання працівників переїжджати туди, де є робочі місця або можливість дистанційної роботи, і, особливо, **залучення роботодавців на всіх етапах формування навичок** — від розробки навчальних програм до надання стажування і, зрештою, найму випускників.

⁶⁸ Кар'єрні траєкторії випускників закладів професійної освіти: звіт за результатами опитування випускників 2023 року. URL: <https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/karyerni-trayektoriyi-vypusknikiv-zvit-za-rezultatamy-opytuvannya-vypusknikiv-zakladiv-profesijnoyi-osvity-2023-roku.pdf>.

⁶⁹ Ukraine Human Capital Chartbook 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>.

Війна підкреслила, наскільки важливі адаптивні системи освіти. Конкурентоспроможність України в довгостроковій перспективі залежатиме від того, чи відповідають навички її робочої сили мінливим економічним потребам, включно з інтеграцією в ланцюги створення вартості ЄС. Результати дослідження показують, що **система освіти України, особливо професійно-технічна освіта, не встигає за сучасними вимогами**, але нинішній імпульс реформ може це змінити. Наприклад, показовим є контраст між успіхом випускників дуальної освіти та труднощами випускників звичайних навчальних закладів: коли навчання тісно пов'язане з реальною роботою, результати працевлаштування значно покращуються. Це свідчить про те, що **розширення дуальної освіти й інших форм навчання, інтегрованих у роботу**, може швидко підвищити працевлаштованість випускників та розв'язати проблему нестачі кваліфікованих кадрів. Наш аналіз виявляє перешкоди для такого розширення — нечіткі правила, вагання компаній, занепокоєння щодо витрат. Тому важливо уточнити керівні принципи дуальної освіти, надавати стимули та поширювати найкращі практики.

Крім того, у найближчі роки багато секторів економіки України потребуватимуть нових навичок — від сучасних будівельних технологій для енергоефективної реконструкції до цифрових навичок для електронного урядування та ІТ, а також навичок дотримання стандартів ЄС — контроль якості, сертифікація тощо. **Розробка короткострокових курсів та мікросертифікацій стала позитивною адаптацією під час війни**. Наприклад, курси «Дія.Цифрова освіта» навчили понад мільйон осіб цифрової грамотності⁷⁰. Упровадження таких гнучких шляхів навчання на постійній основі може сприяти стабільному підвищенню кваліфікації робочої сили. Слід вкоренити в Україні концепцію **навчання протягом усього життя**. Історично наша країна має нижчий рівень участі дорослих у навчанні, ніж середній показник по ЄС, але відновлення потребує, щоб старші працівники та професіонали в середині своєї кар'єри мали можливість перекваліфікуватися для роботи в нових галузях. Актуальним є використання **механізмів на основі ваучерів для перепідготовки дорослих, особливо для вразливих груп**. Аналіз підтримує розширення таких програм, оскільки вони дають можливість людям набувати затребуваних навичок і працюють краще, ніж довгострокова допомога по безробіттю, оскільки сприяють працевлаштуванню. Застереження полягає в тому, щоб ці ваучери / тренінги були у сферах, які дійсно потрібні на ринку, що знову вказує на необхідність ефективнішого використання даних про ринок праці.

⁷⁰ Дослідження цифрової та ШІ-грамотності в Україні 2025. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/3/16239-povna_doslidzenna_cifrovoi_ta_si_gramotnosti_v_ukraini_2025_pptx_pptx.pdf.

Пасивність та недостатня представленість ключових груп (жінки, внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю, працівники літнього віку) — це невикористаний резерв людського капіталу, який може значно збільшити робочу силу, якщо його активізувати.

Вражає один статистичний факт: майже **58% населення України наразі не є економічно активним, тобто не працює і не шукає роботу**⁷¹. Ця цифра включає пенсіонерів, студентів, домогосподарок, зневірених у роботі працівників тощо. Навіть якщо не брати до уваги тих, хто не може або не повинен працювати (діти, багато людей літнього віку, люди з тяжкими інвалідностями), існує значна частина дорослого населення, яка потенційно може приєднатися або повернутися до складу робочої сили. Наприклад, рівень участі жінок в економіці України відстає від рівня участі чоловіків⁷². **Усунення цієї гендерної різниці могло б додати 0,8 мільйона осіб до складу робочої сили.** Аналогічно, підвищення рівня участі людей з інвалідністю до відповідного рівня в ЄС могло б залучити 0,7 мільйона осіб, а залучення більшої кількості молоді та внутрішньо переміщених осіб до зайнятості — ще збільшити цю цифру. Це значний приріст у порівнянні з потребами України. Слід пам'ятати, що залучення 3 мільйонів осіб, які наразі не працюють (жінки, люди з інвалідністю тощо), дорівнює половині кількості біженців за кордоном. По суті, це **активізація**.

Наші висновки показують, що багато з цих потенційних працівників стикаються з певними перешкодами. Наприклад, **жінки** часто називають бар'єрами для офіційного працевлаштування неможливість догляду за дітьми та традиційні гендерні рольові очікування. Політика, що забезпечує доступний догляд за дітьми, сприяє гнучкій організації праці та забезпечує рівні можливості, може значно підвищити рівень участі жінок. Той факт, що під час війни жінки довели свою спроможність виконувати роботу, яка раніше була переважно чоловічою, свідчить про те, що головні перешкоди є структурними, а не пов'язані з браком здібностей. **Внутрішньо переміщені особи** стикаються з проблемою пошуку роботи в нових місцевостях без мереж контактів або мають навички, які можуть не відповідати місцевому попиту. Проте, як показує працевлаштування Державною службою зайнятості 47 000 внутрішньо переміщених осіб до середини 2024 року, за допомогою цільової підтримки (кар'єрне консультування, допомога в переїзді, субсидії на заробітну плату) багато хто з них може інтегруватися в економіку громад, які приймають⁷³. Таку саму логіку слід застосовувати до **ветеранів і людей з інвалідністю**: вони можуть потребувати перепідготовки (наприклад, військовий медик стає цивільним медбратом) та пристосування робочого місця, але мають цінний трудовий потенціал. Примітно, що компанії в Україні частіше почали наймати більше представників згаданих груп, коли їм надавали стимули: протягом 2023 року третина роботодавців працевлаштувала більше студентів, людей з інвалідністю та ветеранів для заповнення вакансій⁷⁴. Це свідчить про відкритість, на якій можна формувати відповідну політику.

⁷¹ Війна загострила демографічні проблеми України. URL: <https://www.dw.com/uk/padinna-narodzuvanosti-starinna-naselenna-obezludnenna-vijna-zagostrila-demograficni-problemi-ukraini/a-67793277>

⁷² Unlocking Potential: Rebuilding Ukraine's Workforce at Home. URL: https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/unlocking-potential-rebuilding-ukraines-workforce-at-home#footnote_list_item_11.

⁷³ Three Years of War: Ukraine's Resilience, Europe's Support and Future Skills and Jobs. URL: <https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/news/three-years-war-ukraines-resilience-europes-support-and-future-skills-and>.

⁷⁴ Human Resource Development in Ukraine 2025. URL: https://media-eur.gwt.bdo.global/cmslibrary/Ukraine/media/bdo/Insight%20promos/Insights/New%20from%20August%202023/Human-Resource-Development-in-Ukraine_2025_eng.pdf.

Включення недостатньо представлених груп є як соціальною метою, так і економічною необхідністю. Кожна група потребуватиме індивідуальних рішень (наприклад, догляд за дітьми для жінок, допоміжні технології для людей з інвалідністю, психологічна підтримка та опанування навичок для ветеранів тощо), але результатом буде не тільки більша кількість робочої сили, а і її різноманітність та стійкість. Крім того, інклюзивна політика відповідає цінностям ЄС і підтримує позицію України в переговорах про вступ до ЄС, демонструючи дотримання директив про рівність тощо.

5

Модернізація інститутів ринку праці та управління необхідна для підтримки розвитку людського капіталу, оскільки нинішні системи — застарілі, фрагментовані й не повністю пристосовані до післявоєнних умов

Аналіз виявив кілька інституційних слабкостей: **застарілий Трудовий кодекс** 1971 року, який не враховує гнучкі форми праці або гіг-економіку й не відповідає стандартам ЄС; **фрагментовані цифрові системи**, де більшість послуг з працевлаштування все ще надають у паперовому вигляді, що перешкоджає ефективному добору вакансій та збиранню даних; а також донедавна — **брак єдиної стратегії зайнятості**, що призводило до появи ситуативних і нескоординованих програм. Це критично важливі чинники. Наприклад, без сучасної правової бази спроби формалізувати нові форми роботи (фріланс або дистанційна робота за кордоном) блокуватимуться, що потенційно позбавляє Україну можливості наслідувати тенденцію більш високооплачуваної зайнятості. Майбутній новий Трудовий кодекс⁷⁵ обіцяє гарантувати рівну оплату праці для жінок, захист від дискримінації та сприяти гнучкій роботі. Усе це допоможе залучити до роботи на кращих умовах більше людей. Тому ухвалення та введення в дію цього кодексу є ключовим кроком.

Аналогічно, Державна служба зайнятості (ДСЗ) перебуває в процесі перетворення з радянського бюро з працевлаштування на сучасного посередника на ринку праці. Війна фактично прискорила деякі позитивні зміни: ДСЗ розширила свій інструментарій, наприклад, запропонувала **гранти для самозайнятості, субсидії на заробітну плату для найму ВПО та ваучери на навчання**. Ці заходи допомогли десяткам тисяч людей, продемонструвавши, що завдяки інноваціям ДСЗ може бути ефективною. Однак ДСЗ та пов'язані з нею установи все ще **не мають інтегрованої цифрової платформи**, яка могла б у режимі реального часу поєднувати вакансії, шукачів роботи, можливості навчання та дані про робочу силу⁷⁶. Упровадження такої системи, можливо, з урахуванням досвіду державних служб зайнятості ЄС, поліпшило б добір кадрів та оперативність реагування на зміни політики.

Проблему **браку скоординованої стратегії** частково розв'язала Національна стратегія зайнятості населення до 2030 року (НСЗ). Наші висновки чітко показують, що цілі НСЗ, зокрема збільшення участі в складі робочої сили, зменшення неформальної зайнятості та гармонізація зі стандартами ЄС, задають напрям для розв'язання нагальних проблем. Але стратегія **потребує фінансування й можливостей для реалізації**.

⁷⁵ Проєкт Трудового кодексу України. URL: https://spo.fpsu.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/1proekt_trudovogo_kodeksu_12.01.2024.pdf.

⁷⁶ Human Resource Development in Ukraine 2025. URL: https://media-eur.gwt.bdo.global/cmslibrary/Ukraine/media/bdo/Insight%20promos/Insights/New%20from%20August%202023/Human-Resource-Development-in-Ukraine_2025_eng.pdf.

Існує ризик, що обмежений бюджет України в умовах війни може призвести до недофінансування ініціатив у сфері зайнятості, крім проєктів, що фінансуються донорами. Важливо, щоб заходи з розвитку людського капіталу розглядали не лише як соціальні видатки, а і як економічні інвестиції. Позитивним сигналом є те, що стають популярними підходи на основі фактичних даних. Так, **щорічні опитування ринку праці, які проводять спільно з Helvetas та українськими агентствами, надають дані про потреби секторів і перешкоди для вразливих груп**⁷⁷. Ці дослідження (одне з яких охопило 70% усіх зареєстрованих безробітних у 2025 році) є саме тим видом аналізу, який необхідний для формування політики, наприклад, щодо того, які регіони потребують яких програм навчання або які конкретні перешкоди, зокрема неможливість догляду за дітьми, брак транспорту тощо, заважають працевлаштуванню. Інституціоналізація такого планування політики на основі даних буде важливим чинником успіху.

6 Міжнародні партнерства та узгодження з ЄС є каталізаторами реформ, але Україна має забезпечити місцеву відповідальність і стійкість ініціатив у сфері людського капіталу.

Аналіз міжнародних механізмів показав велику кількість нових проєктів — від Альянсу навичок ЄС до проєкту МОП / ЄС з управління трудовими ресурсами та програм ПРООН і ЄБРР. Усі вони спрямовані на допомогу людському капіталу України. Ці проєкти приносять досвід, гроші, найкращі практики та політичну підтримку. **Однак якщо з українського боку не буде налагоджена належна координація, існує ризик фрагментації або залежності.** Наприклад, багато донорів можуть пропонувати подібні програми навчання або оцінки, але відповідальність за їхню координацію та інтеграцію в національну стратегію лежить на українських інституціях. **Узгодження з ЄС є своєрідним орієнтиром:** якщо кожна програма буде орієнтована на виконання критеріїв вступу до ЄС та побудову систем, подібних до європейських, вони будуть більш узгодженими. Отже, **інтеграція з ЄС — це не віддалена перспектива, а рушійна сила поточної політики в галузі людського капіталу.** Такі реформи, як упровадження «Молодіжної гарантії» або прийняття стандартів безпеки ЄС на робочих місцях, здійснюються не тільки для того, щоб позначити цей пункт виконаним для Брюсселя, але й тому, що вони відповідають реальним внутрішнім потребам (безробіття серед молоді, травматизм на робочому місці тощо). Важливо підтримувати таку синергію. Аналіз також показує, що критично важливою є **безперервність цих зусиль.** Багато програм тривають 3–4 роки (до 2026–2028 рр.), тож Україна має планувати, що буде після закінчення проєктів донорів. Важливо накопичувати в українських міністерствах та місцевих органах влади потенціал для продовження, наприклад, модернізації ринку праці після закінчення проєктів ЄС або фінансування програм опанування професійних навичок після витрачання грантових коштів. По суті, завдання на майбутнє — перетворити пілотні проєкти на постійні програми.

⁷⁷ Helvetas: Mission in Ukraine. URL: <https://www.helvetas.org/en/eastern-europe/ukraine/who-we-are/mission-in-ukraine>.

7 Збалансування короткострокових надзвичайних заходів з довгостроковими перетвореннями — ключовий чинник у політиці щодо людського капіталу.

Наш аналіз неявним чином розділив деякі заходи на ті, що стосуються періоду **2025–2027 років, коли ще може тривати війна або її безпосередні наслідки**, і ті, що пов'язані з проміжком до 2030 року — середньостроковим періодом, у якому, сподіваємося, мир і прогрес у вступі до ЄС дадуть змогу провести глибші реформи. У короткостроковій перспективі **найкращі результати дають прагматичні та гнучкі підходи**, зокрема використання швидких навчальних програм для усунення гострої нестачі робочої сили, впровадження програм на кшталт «гроші за роботу» для працевлаштування внутрішньо переміщених осіб на ремонтних роботах у громадах, тимчасове послаблення певних нормативних вимог для заохочення найму (програми субсидування заробітної плати, що компенсують ризики підприємств). Водночас фундаментальні реформи, як-от перегляд навчальних програм, створення нових інституцій (Центрів професійної досконалості тощо) та зміна культурних норм щодо гендерних ролей, навчання протягом життя, імовірно, триватимуть роки. **Обидва напрями слід розвивати паралельно.**

Україна продемонструвала стійкість та інноваційність у короткостроковій перспективі, наприклад, коли заклади освіти уроки в укриттях і переходили на онлайн-навчання під час обстрілів або коли підприємства спочатку переорієнтували виробництво з огляду на військові потреби, а потім повернулися до цивільних. Така адаптивність є сильною стороною, на яку можна спиратися. У довгостроковій перспективі країні знадобляться терпіння та послідовність. Розпочата зараз політика, наприклад, демографічні стимули або поліпшення дошкільної освіти, може принести плоди лише до 2030 року або пізніше.

Аналіз ситуації з людським капіталом в Україні виявляє **як серйозні труднощі, так і прихований потенціал**. Війна, безперечно, підірвала людський капітал — втрата життів, відтік населення, переривання навчання та зростання бідності. Однак вона також **активізувала реформаторські зусилля** та підкреслила важливість людських ресурсів у державному будівництві. Наші висновки підкреслюють, що розв'язання проблеми людського капіталу не другорядне, а центральне для відновлення України. Кожна мета відновлення — чи то відбудова міст, розвиток ІТ-сектору або збільшення експорту — залежить від наявності кваліфікованих, здорових і належним чином забезпечених людей.

V. Політичні наслідки та рекомендації

У цьому розділі представлені практичні рекомендації щодо підтримки України з питань використання людського капіталу для відновлення та підвищення конкурентоспроможності. Рекомендації структуровані за ключовими стратегічними напрямками та розроблені так, **щоб їх могли практично реалізувати українські національні та регіональні політики за підтримки міжнародних донорів та партнерів.**

Короткострокові (2025–2027 рр.) кроки виділені як найближчі пріоритети, а також зазначені середньострокові заходи до 2030 р. для підтримки та інституціоналізації прогресу. Кожна рекомендація відповідає як внутрішнім потребам України, так і відповідним рамкам ЄС / міжнародним рамкам. Це гарантує, що зусилля підвищуватимуть готовність до вступу до ЄС та залучатимуть доступну підтримку.

А **Посилити управління ринком праці та узгодити його зі стандартами ЄС**

1 **Модернізувати трудове законодавство та нормативно-правові акти для післявоєнної економіки, орієнтованої на ЄС**

Слід завершити розробку й ухвалити новий **Трудовий кодекс**, який перебуває на стадії розробки, забезпечивши включення до нього європейських трудових стандартів та уроків, отриманих під час війни. Цей сучасний кодекс має **гарантувати рівну оплату праці для жінок і чоловіків, забороняти дискримінацію за статтю та інвалідністю у сфері зайнятості та дозволяти гнучкі форми організації праці** (дистанційна робота, короткострокова робота у проєктах, гнучкий графік). Він також покликаний спростити процедури найму та звільнення, щоб заохотити роботодавців до формалізації робочих місць. Прискорення прийняття цього законодавства має вирішальне значення. Чинне трудове законодавство України, датоване 1971 роком, є анахронічним і не відповідає динамічному ринку праці. Прийнявши новий кодекс, Україна покращить захист працівників, одночасно уможлививши нові форми зайнятості, що безпосередньо сприятиме активнішому залученню працездатних осіб. Наприклад, більше жінок зможуть працювати, якщо будуть захищені можливості неповного робочого дня / дистанційної роботи, а підприємства будуть більш схильні наймати працівників, якщо надмірно жорсткі правила найму пом'якшать.

Відповідальні: Мінекономіки, парламент (комітет із соціальної політики).

Термін: ухвалити на початку 2026 року, якщо можливо, з негайним введенням в дію; провести інформаційні кампанії, щоб роботодавці та працівники розуміли свої права / обов'язки згідно з новим кодексом.

2 **Упровадити Національну стратегію зайнятості населення до 2030 року з чіткими цілями та механізмами координації.**

Після розробки **Національної стратегії зайнятості населення до 2030 року** з урахуванням думок зацікавлених сторін та фактичних даних уряд має офіційно ухвалити її та створити центральний координаційний орган для її виконання, наприклад, у складі Департаменту праці при Мінекономіки. Важливо встановити **конкретні цілі** на 2030 рік: збільшити рівень участі робочої сили на X% від поточного рівня (особливо для жінок та внутрішньо переміщених осіб), зменшити безробіття до рівня, нижчого за Y%; скоротити неформальну зайнятість наполовину та узгодити трудове законодавство з директивами ЄС, викладеними у розділі 19.

Стратегія має бути підкріплена планом дій (2025–2027 рр.), у якому детально описані програми та відповідальні органи. Важливо забезпечити міжвідомчу координацію: наприклад, ініціативи МОН з професійної підготовки та програми інклюзії Мінсоцполітики України мають сприяти досягненню результатів у сфері зайнятості. Потрібно створити робочу групу за участю Мінекономіки, МОН, Мінсоцполітики, регіональних органів влади та соціальних партнерів для моніторингу прогресу раз на пів року. Тут можна використовувати підтримку донорів (від ЄС, МОП та інших) для розбудови потенціалу, але ініціатива має належати українським інституціям.

Терміни: затвердити стратегію та план дій на початку 2026 року; негайно розпочати реалізацію з періодичними переглядами результатів.

3 Цифровізувати та інтегрувати служби зайнятості для кращого добору кадрів і даних.

Потрібно прискорити створення **єдиної цифрової платформи для ДСЗ** та пов'язаних з нею установ. Ця платформа, можливо, розширюючи наявний портал «Дія» або інший, має об'єднувати шукачів роботи, вакансії, пропозиції навчання та бази даних сертифікатів. Наприклад, безробітна особа повинна мати можливість увійти в систему й переглянути місцеві вакансії, рекомендовані навчальні курси (з електронними ваучерами для реєстрації) і навіть отримати добірку вакансій за допомогою штучного інтелекту. Роботодавцям важливо мати змогу легко розміщувати вакансії та шукати профілі доступних працівників. Система може відстежувати ключові показники (час заповнення вакансій, рівень працевлаштування тощо) для формування політики. Інтеграція баз даних реєстрації внутрішньо переміщених осіб і даних про біженців, які повернулися, допоможе зосередити підтримку. ДСЗ також важливо розширити використання мобільних та онлайн-послуг, оскільки багато шукачів роботи можуть не звертатися до фізичних центрів. Як негайний крок, до 2025 року слід створити **онлайн-портал для «Молодіжної гарантії»** (проект, орієнтований на шукачів роботи віком до 25 років), який об'єднує стажування, навчання та вакансії для початківців по всій країні. Це слугуватиме моделлю для надання ширшого переліку послуг. Важливо співпрацювати з мережею державних служб зайнятості ЄС для отримання технічних знань.

Терміни: запустити початковий інтегрований портал з добору вакансій на початку 2026 року; постійно додавати нові функції (модуль навчання у 2026 році, інструменти оцінки навичок до 2027 року). Це значно зменшить інформаційні суперечності й допоможе розв'язати проблему невідповідності.

4 Посилити соціальний діалог та координацію між державним і приватним секторами з питань праці.

Сучасне управління ринком праці, що відповідає стандартам ЄС, потребує вкладу роботодавців і профспілок. Слід використовувати нові проекти ЄС / МОП для **посилення ролі тристоронньої соціально-економічної ради** (або подібного органу) в обговоренні реформ у сфері праці.

На практиці важливо залучати асоціації роботодавців та профспілки на ранньому етапі під час розробки виконавчих положень нового Трудового кодексу або програм на кшталт субсидій на заробітну плату. Наприклад, під час упровадження стимулів для дуальної освіти або програми «Молодіжна гарантія» консультації з бізнес-асоціаціями можуть забезпечити відповідність заходів реальним потребам. Крім того, доцільно створити **галузеві робочі групи** (у будівництві, сільському господарстві, ІТ) для прогнозування попиту на робочу силу для відновлення та запропонувати необхідні зміни у сфері навчання або імміграції. Інклюзивний підхід — «нічого про працівників без їхнього голосу» — також допоможе пом'якшити потенційно складні реформи, як-от зміна структури заробітної плати або норм безпеки, забезпечуючи підтримку.

Терміни: розпочати ці діалоги у 2025 році / на початку 2026 року, особливо з набуттям чинності реформ трудового законодавства, та проводити регулярні щоквартальні зустрічі для отримання постійного зворотного зв'язку протягом усього періоду відновлення.

5 Розширити збір даних про ринок праці та аналітичні можливості.

Слід інституціоналізувати великомасштабні опитування працівників, які були пілотно впроваджені за підтримки донорів. Наприклад, зробити **національне опитування роботодавців та безробітних щорічною або піврічною практикою** Державної служби зайнятості та Державної служби статистики. Це забезпечить актуальну інформацію про дефіцит кваліфікованих кадрів, перешкоди для працевлаштування та регіональні відмінності, що дасть змогу внести обґрунтовані корективи до політики, наприклад, регіональні квоти на навчання або стимули для міграції. Спочатку донори можуть фінансувати ці опитування, але поступово слід переходити до їхнього фінансування з державного бюджету. Водночас слід інвестувати в **інструменти прогнозування кваліфікацій**, які передбачають майбутні потреби ринку праці на основі економічних сценаріїв. Це важливо для планування освіти. Маючи потужну систему інформації про ринок праці, Україна може уникнути підготовки людей до неактуальних професій і бути більш гнучкою у реагуванні на політику. Наприклад, якщо дані показують зростання безробіття серед певної групи, слід надавати підтримку саме їй.

Терміни: створити спеціальний підрозділ з аналізу ринку праці до початку 2026 року; провести комплексні дослідження ринку праці у 2026, 2027, 2028 роках для коригування стратегії в процесі її реалізації.

В Прискорити реформи в галузі освіти та розвитку навичок

6 Упровадити новий Закон «Про професійну освіту» для трансформації системи професійно-технічної освіти.

Створити передбачені законом органи управління або агентства, виділити кошти на модернізацію та швидко видати необхідні підзаконні акти.

Ключові очікувані результати від закону — **уніфікована система кваліфікацій професійно-технічної освіти, оновлені стандарти навчальних програм та чіткіші шляхи переходу від професійно-технічної до вищої освіти** — МОН має реалізувати до 2026 року. Ця законодавча реформа також повинна посилити зв'язки з роботодавцями. Мова про обов'язкову або принаймні заохочувальну участь у розробці навчальних програм та екзаменаційних комісіях.

Терміни: завершити розробку підзаконних актів та нових стандартів навчальних програм у 2026 році, щоб усі професійні школи викладали оновлений зміст, що відповідає потребам ринку праці.

7 Розширити короткострокові цільові програми навчання для задоволення нагальних потреб у кваліфікованих кадрах для відновлення.

У короткостроковій перспективі запровадити загальнонаціональну **ініціативу з відновлення навичок** — спільні зусилля з опанування десятками тисяч людей професій, необхідних для відновлення (будівництво, мулярство, сантехніка, електромонтажні роботи, експлуатація важкої техніки, зварювання тощо). Для цього слід використовувати короткі 3–6-місячні курси в професійно-технічних училищах або мобільних навчальних центрах, застосовуючи підхід, орієнтований на компетентності. Як зазначали вище, Helvetas та інші організації вже співпрацюють із закладами професійно-технічної освіти, щоб розробити короткі практико-орієнтовані програми для дорослих, розширити масштаби цієї діяльності. Важливо надати пріоритет регіонам, що постраждали від війни, та залучити до цих програм ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, можливо, надаючи стипендії для участі. Наприклад, до 2026 року запуснути програми навчання для відновлення принаймні в 5 дуже пошкоджених регіонах з метою сертифікації, наприклад, 5000 будівельників протягом року. Також включити в навчальну програму сучасні технології (як-от переробка сміття, енергоефективне будівництво) для поліпшення якості відновлення.

Партнери: МОН (відділ професійно-технічної освіти) у співпраці з Міністерством розвитку громад та територій України (Мінрозвитку), яке контролює проекти відновлення, щоб навчання відповідало майбутнім потребам цих проектів.

Терміни: запуск на початку 2026 року і продовження протягом 2027 року в міру нарощування темпів відновлення. Це безпосередньо розв'язує проблему нестачі робочої сили й дає безробітним або недостатньо зайнятим людям можливість отримати хорошу роботу.

8 Сприяти та стимулювати дуальну освіту та навчання на виробництві у великих масштабах

Щоб подолати розрив між освітою та зайнятістю, уряд має прийняти **Національну програму дуальної освіти на 2026–2030 роки**. Слід встановити цілі щодо збільшення частки компаній, що беруть участь у дуальному навчанні, з нинішніх 1,4%⁷⁸ до, скажімо, 15% до 2030 року, а також частки студентів професійно-технічної освіти в дуальних програмах з 5% до щонайменше 30%.

⁷⁸ Workforce for Reconstruction and Dual Education: How to Engage Business in Training Students. URL: <https://voxukraine.org/en/workforce-for-reconstruction-and-dual-education-how-to-engage-business-in-training-students>.

Для досягнення цієї мети ключове значення мають **фінансові стимули**. Як показують опитування, компанії віддають перевагу прямому відшкодуванню витрат або податковим пільгам для навчання студентів. Тож слід запровадити такі заходи: **податковий кредит** на прибуток для компаній, які приймають на роботу учнів (можливо, певна сума за кожного навченого учня), або часткове **відшкодування заробітної плати стажерів і витрат на навчання** з державного бюджету / фондів донорів. Для мікро- та малих підприємств прямі субсидії або гранти на обладнання могли б стимулювати участь, оскільки вони посиляються на обмеженість ресурсів. Крім того, слід пом'якшити правові бар'єри щодо працевлаштування неповнолітніх, наприклад, спростити процедуру отримання дозволів на роботу для стажерів віком 16–18 років і надати компаніям чіткі вказівки, щоб зменшити побоювання щодо правових ризиків. Потрібно провести національну інформаційну кампанію для підвищення обізнаності про переваги дуальної освіти серед підприємств і студентів, адже багато хто може не знати про існування таких можливостей.

Терміни: у 2026 році за підтримки донорів розширити пілотні програми стимулювання у декількох регіонах або секторах, до кінця 2026 року доопрацювати їх, а до 2027 року інституціоналізувати стимули в державному бюджеті як частину фінансування освіти / зайнятості. До 2027 року слід прагнути залучити щонайменше 10 000 студентів до дуальної системи навчання, що помітно покращить їхні перспективи працевлаштування та забезпечить промисловість необхідною робочою силою.

9 **Модернізувати інфраструктуру професійної освіти та педагогіки шляхом створення Центрів професійної досконалості (CoVEs).**

Потрібно реалізувати план створення **до 2026 року 10 або більше додаткових Центрів професійної досконалості** із сучасним обладнанням і партнерськими зв'язками з промисловістю. Важливо забезпечити їхнє стратегічне розташування та секторальну спрямованість: наприклад, центр у Києві для ІТ та цифрових навичок, у Дніпрі — для промислових та інженерних навичок, у Львові — для логістики та готельного бізнесу, з огляду на близькість до ЄС; у Полтаві або Вінниці — для передового сільського господарства та переробки харчових продуктів тощо. Такі центри мають слугувати інноваційними хабами, які впроваджують нові навчальні програми, як-от зелені енергетичні технології, передові технології виробництва тощо, та поширюють найкращі практики серед звичайних шкіл професійно-технічної освіти у своєму регіоні. Уряд повинен виділити капітальні інвестиції з можливими позиками від ЄБРР або Світового банку для будівництва або реконструкції цих центрів, а також залучити пожертви обладнання від міжнародних партнерів, наприклад, системи професійної освіти країн ЄС часто дарують обладнання для навчання. Одночасно слід інвестувати в **підготовку викладачів**: підвищення кваліфікації викладачів професійно-технічної освіти в галузі нових технологій та методів навчання, орієнтованих на студентів, можливо, шляхом програм обміну з професійними інститутами ЄС.

Ці Центри професійної досконалості можуть стати основою регіональних екосистем навичок і забезпечити, щоб професійна освіта в Україні не обмежувалася лише базовими навичками, а включала передові компетенції, необхідні для економіки майбутнього.

Терміни: до середини 2026 року визначити місця розташування та спеціалізації для 10+ таких центрів; до 2027 року забезпечити функціонування більшості з них та пропозицію курсів. До 2030 року використовувати Центри професійної досконалості для сертифікації викладачів та оновлення навчальних програм у всій мережі професійно-технічної освіти.

10 **Узгодити освітні кваліфікації та стандарти з європейськими рамками для сприяння мобільності та визнанню.**

Продовжити співпрацю з Національним агентством з кваліфікацій для узгодження українських кваліфікацій з рівнями **Європейської рамки кваліфікацій (EQF)**. Наприклад, визначити, як кваліфікація українського ремісника співвідноситься з кваліфікацією рівня 4 ЄС тощо, та відповідно скоригувати навчальні програми. Прискорити розробку **національного реєстру кваліфікацій** та системи **визнання попереднього навчання**, що важливо для репатріантів, які здобули навички за кордоном, або солдатів, які набули компетентностей під час служби. Це допоможе роботодавцям довіряти кваліфікаціям і розуміти їх, зменшуючи невідповідність навичок. У сфері вищої освіти Україна має підтримувати відповідність Болонському процесу (сумісність ступенів в Європі), але у професійній освіті корисною може бути участь у **Копенгагенському процесі** (для реформи професійної освіти серед країн ЄС та країн-партнерів). Узгодження стандартів також означає прийняття системи забезпечення якості освіти ЄС. Наприклад, Україна може упровадити елементи **Європейської системи забезпечення якості професійної освіти (EQAVET)**, щоб гарантувати, що програми навчання відповідають певним результатам. Коли українські кваліфікації будуть прозоро узгоджені зі стандартами ЄС, це не тільки сприятиме можливій майбутній мобільності робочої сили, але й дасть вітчизняним роботодавцям впевненість у рівні кваліфікації випускників. також підготує робочу силу з України до інтеграції в ринки праці та ланцюги створення вартості ЄС.

Терміни: до середини 2026 року узгодити рівні національного реєстру кваліфікацій для ключових професій з EQF; до 2027 року включити ці стандарти до навчальних програм та процесів складання іспитів / сертифікації для професійно-технічної освіти.

11 **Сприяти зміцненню партнерських відносин між навчальними закладами та галузями промисловості на місцевому рівні.**

Окрім офіційних дуальних програм, слід заохочувати кожну професійну школу, коледж та університет створити принаймні одну **консультативну раду з представниками місцевої промисловості**. Ці ради регулярно збиратимуться, щоб переглядати актуальність навчальних програм, спільно розробляти можливості стажування й навіть об'єднувати ресурси. Наприклад, місцевий роботодавець може подарувати обладнання або запропонувати викладачам стажування. Уряду слід підтримати це шляхом видання керівних принципів або стимулів. Наприклад, фінансування професійно-технічних навчальних закладів на основі результатів їхньої діяльності може включати такі показники, як кількість активних партнерств з промисловістю або рівень зайнятості випускників. Крім того, важливо впровадити концепцію **регіональних рад з питань кваліфікації** (можливо, на основі комітетів регіонального порядку), де зацікавлені сторони визначають майбутні потреби у кваліфікації,

особливо в контексті місцевої реконструкції та економічних планів. Ці ради можуть інформувати як систему освіти, так і активну політику зайнятості, наприклад, рекомендуючи, на що слід спрямувати ваучери на навчання в цьому регіоні. По суті, потрібно зробити співпрацю систематичною, а не ситуативною.

Терміни: 2026 рік — пілотні офіційні ради шкіл та промисловості в декількох регіонах під наглядом міністерства; 2026 рік — прив'язка частини фінансування шкіл до залучення промисловості; 2025–2030 роки — постійне зміцнення цих зв'язків, щоб до 2030 року практично кожен випускник професійно-технічного навчального закладу мав певний практичний досвід роботи в промисловості під час навчання.

С Використання міграції, репатріантів та діаспори для відновлення

12 Створити комплексний пакет стимулів для заохочення повернення біженців у кілька етапів, водночас цінуючи внесок діаспори з-за кордону.

Потрібно визнати, що не всі біженці повернуться одразу, але для тих, хто розглядає можливість повернення або має таку можливість, важливо знизити бар'єри.

Зайнятість. Слід створити **програму зайнятості репатріантів**, яка пропонує підбір роботи та стимули для найму, наприклад, бонус місцевим роботодавцям за кожного найнятого репатріанта (аналогічно до субсидії на заробітну плату для ВПО) та прискорене визнання будь-якої підготовки або освіти, отриманої особою за кордоном. Ключове значення має координація з країнами ЄС, зокрема співпраця з Польщею, Німеччиною, Чехією тощо, аби отримати дані про профіль кваліфікації українських біженців, щоб українські агентства з працевлаштування могли буквально набирати працівників з біженських спільнот на затребувані робочі місця в Україні.

Соціальна підтримка. Важливо забезпечити, щоб репатріанти могли швидко реінтегруватися в системи охорони здоров'я та соціального забезпечення (спростити процеси перереєстрації). Для підприємців або фахівців, які повертаються, слід запропонувати гранти «на повернення» або податкові пільги, якщо вони розпочинають бізнес чи практикують в Україні. Наприклад, можна заохочувати лікарів або IT-фахівців повертатися, допомагаючи їм заснувати клініки або IT-стартапи.

Терміни: запуснути ці стимули до середини 2026 року, передбачаючи, що, щойно безпекова ситуація покращиться, може відбутися хвиля повернень. Використовувати історії успіху в медіа, наприклад, розповідати про сім'ї, які повернулися і почали свою справу чи знайшли хорошу роботу за фахом, щоб продемонструвати, що повернення є реальним.

Водночас слід залучити діаспору, яка залишається за кордоном, як ресурс. Ці мільйони людей можуть зробити свій внесок за допомогою грошових переказів, передачі знань і виконання функції економічних мостів. Політика в цій сфері передбачає сприяння інвестиціям з грошових переказів (наприклад, облигації діаспори або програми співфінансування, за якими донор додає певний відсоток за кожен долар грошового переказу, інвестований в українське МСП або житло). Також слід залучити мережі діаспори для підтримки українського експорту та ділових зв'язків у ЄС, оскільки багато хто за кордоном виступає неофіційними послами українських товарів або послуг. Для висококваліфікованих українців за кордоном, які не готові повернутися, потрібно розглянути такі програми на кшталт **«Віртуальне повернення»** — дистанційна робота, або фриланс-контракти з українськими компаніями / урядом з-за кордону, або консультаційні функції на пів ставки, де вони мають змогу поділитися своїм досвідом, не переїжджаючи додому. Наприклад, інженер у Німеччині може дистанційно консультувати проєкт в Україні кілька годин на тиждень. Створення онлайн-платформи для зв'язку фахівців діаспори з потребами в Україні (школи, які шукають викладачів; підприємства, які шукають консультантів тощо) може сприяти залученню цих інтелектуальних ресурсів. Навіть якщо фізичне повернення відбувається повільно, Україна може скористатися своїми громадянами за кордоном для відновлення економіки за допомогою капіталу, навичок і мереж.

13 Надати цільову підтримку для реінтеграції ветеранів, які повернулися, та демобілізованих військовослужбовців у цивільне життя.

Оскільки в найближчі роки багато солдатів залишать військову службу, Україна має проактивно управляти цим переходом, щоб запобігти масовому безробіттю або соціальним проблемам серед ветеранів. Потрібно впровадити ініціативу **«Ветерани — до робочої сили»**, яка передбачає картування навичок та перекваліфікацію — оцінку ролей, які виконували ветерани (керівництво, механіка, медицина), а також пропозицію прискореної цивільної сертифікації або програм перепідготовки, коли, наприклад, бойовий медик може пройти короткий курс, щоб стати сертифікованим парамедиком / медсестрою.

Професійне консультування та працевлаштування. Слід створити центри працевлаштування ветеранів, можливо, при ДСЗ, але у співпраці з Міністерством у справах ветеранів України, які зосередяться на перекладі військового досвіду на мову цивільного резюме та налагодженні зв'язків з роботодавцями, які цінують ветеранів. Багато технічних та м'яких навичок, якими володіють ветерани (дисципліна, робота в команді, експлуатація техніки), є цінними в цивільній роботі, якщо про них правильно повідомити.

Підтримка підприємництва. Важливо розширити програми мікрогрантів для ветеранів, щоб вони могли розпочати малий бізнес. Деякі програми вже існують, їх потрібно масштабувати та поєднувати гранти з бізнес-тренінгами та наставництвом.

Адаптація на робочому місці. Для поранених ветеранів або тих, хто страждає на ПТСР, слід координувати дії з роботодавцями та медичними закладами, щоб забезпечити необхідні пристосування: модифіковане обладнання, гнучкий графік для відвідування терапевтичних сеансів тощо.

Хартія стійкості людського капіталу, започаткована разом з ЄБРР, може слугувати орієнтиром для роботодавців щодо практик, сприятливих для ветеранів. Можливо, потрібно запровадити програму визнання для компаній, які активно наймають і підтримують ветеранів, де стимулом буде публічне визнання або невелика податкова пільга.

Терміни: потрібно розпочати негайно (2026 р.), оскільки відбувається ротація з фронту. До 2028 р. слід прагнути до того, щоб десятки тисяч ветеранів успішно влаштувалися на нову роботу або відкрили власний бізнес, що дозволить пом'якшити будь-який потенційний сплеск безробіття серед колишніх військових. Окрім економічних вигод, це має вирішальне значення для соціальної стабільності та вшанування тих, хто служив, допомагаючи їм реінтегруватися.

14 Спростити внутрішню мобільність та переселення переміщених осіб, щоб збалансувати пропозицію робочої сили та попит на неї.

Визнаючи, що не всі ВПО повернуться до своїх рідних домівок, адже деякі райони можуть залишатися непридатними для проживання або без робочих місць, важливо сприяти **добровільному переселенню** до регіонів з дефіцитом робочої сили. Наприклад, якщо західні регіони потребують більше працівників у сільському господарстві або сфері послуг, а деякі східні ВПО на заході не мають роботи, потрібно надати їм підтримку для постійного поселення: допомога з житлом, підтримка місцевої інтеграції. І навпаки: коли відновлення східних регіонів створює нові робочі місця, то надати ваучери на проїзд або гранти на переїзд особам з районів з обмеженими можливостями, щоб вони могли переїхати на схід для роботи. По суті, потрібно перетворити переміщення на можливість **збалансувати розподіл населення відповідно до економічної діяльності**. Політичним наслідком є більш гнучка робоча сила, яка може переїжджати туди, де наявні робочі місця, зменшуючи регіональні диспропорції. Однак це необхідно робити гуманно — лише за згодою та з належною підтримкою. Практична рекомендація — розширити наявну програму ДСЗ, яка пропонувала безоплатне переселення для шукачів роботи: покриття витрат на переїзд або тимчасове житло для тих, хто їде на роботу в інший регіон.

Терміни: з 2025 року — моніторинг регіональних показників безробіття / вакансій та активне використання програм мобільності у випадках виявлення явного дисбалансу, наприклад, якщо в Харкові відкривається багато вакансій у будівництві, негайно проводити набір серед внутрішньо переміщених осіб з високим рівнем безробіття в інших регіонах для їхнього заповнення, допомагаючи з переїздом.

15 Продовжувати та розширювати двосторонні угоди з країнами ЄС щодо циркулярної міграції та навчання.

У перехідний період, поки не всі повернуться, Україна може отримати вигоду від того, що її працівники набувають досвіду за кордоном і зрештою повертаються з новими навичками. Потрібно провести переговори або продовжити програми з такими країнами, як Польща, Литва, Чехія, Німеччина, де українці можуть легально працювати тимчасово та проходити навчання з розумінням / заохоченням повернутися пізніше.

Наприклад, **програми обміну стажерами**: молоді українці могли б пройти 1–2-річне стажування в компаніях ЄС, а потім повернутися з підвищеною кваліфікацією. Це можна організувати навіть у межах програми «Еразмус+» або спеціального партнерства. Уже зараз деякі секторальні дефіцити в Україні (наприклад, медсестри, будівельники) можливо пом'якшити завдяки поверненню працівників з-за кордону, якби вони могли скористатися спрощеними шляхами. Наприклад, важливо визнати час, відпрацьований за кордоном, як дійсний досвід, забезпечення збереження їхніх українських соціальних пільг. Ці угоди також покликані захищати українців від експлуатації та забезпечувати збереження їхніх зв'язків з Україною (через консульства та інформацію про стимули для повернення). Згодом, у міру відновлення економіки України, цих працівників діаспори можна буде легше репатріювати, якщо такі канали будуть збережені. Цей підхід пом'якшує відтік мізків, перетворюючи його на циркуляцію мізків: навички здобувають за кордоном і зрештою використовують на батьківщині.

Терміни: 2025–2030 рр. — постійна робота над міжнародними партнерствами у сфері праці, узгодження з можливостями вільного пересування в ЄС після вступу.

D Посилити інклюзивність та гендерну рівність у робочій силі

16 Інвестувати в інфраструктуру догляду (догляд за дітьми, догляд за літніми людьми), щоб забезпечити більшу участь у робочій силі, особливо жінок.

Однією з найбільших перешкод для жінок (і деяких чоловіків) є баланс між обов'язками з догляду та роботою. Уряд за підтримки донорів має розпочати **програму розширення догляду за дітьми**. Це передбачає реконструкцію та розширення **дошкільних закладів та дитячих садків**, особливо в громадах, де проживає багато молодих сімей-переселенців. Слід розглянути інноваційні моделі: заохочувати **догляд за дітьми за підтримки роботодавців** (за допомогою податков пільг для компаній, які надають послуги догляду за дітьми своїх працівників) та створення мікродитячих садків на базі громади або вдома та сертифікація осіб для невеликих центрів для догляду за дітьми вдома, з грантами на започаткування діяльності). Закон про безоплатну дошкільну освіту є хорошим кроком, але він має супроводжуватися відповідними можливостями. Отже, потрібно виділити кошти на відновлення для будівництва дитячих закладів (допомогти можуть міжнародні донори, зокрема ЮНІСЕФ). Крім того, важливо впроваджувати або забезпечувати **дотримання політики, сприятливої для сімей, на робочому місці**: гнучкий графік роботи або можливість дистанційної роботи для батьків маленьких дітей без шкоди для кар'єри. Уряд як роботодавець може показати приклад у цьому питанні.

У міру старіння населення багато працівників, особливо жінок, залишають роботу, щоб доглядати за літніми родичами. Для догляду за людьми літнього віку слід створити відповідні громадські центри або субсидувати послуги догляду вдома. Це дасть змогу людям середнього віку залишатися на роботі, забезпечуючи догляд за їхніми родичами під час робочого часу. Зменшивши тягар неоплачуваного догляду, тисячі людей (переважно жінок) зможуть вийти на ринок праці або залишитися на ньому. Це також створить робочі місця в самому секторі догляду.

Термін: до 2027 року створити десятки тисяч нових місць у дитячих закладах по всій країні. Їх має бути достатньо, щоб значно підвищити частку дітей, які отримують формальну дошкільну освіту, що зараз, ймовірно, зменшилася через війну. Стежити за рівнем зайнятості жінок у міру поліпшення доступу до дитячих закладів.

17 **Забезпечити дотримання та моніторинг законів про рівні можливості та боротьбу з дискримінацією у сфері зайнятості.**

Наявність законів, зокрема положення про рівну оплату праці в новому Трудовому кодексі, є лише першим кроком. Уряд має посилити роль **Державної служби праці (інспекції праці)** для активного виявлення порушень на кшталт невинуватених гендерних розривів в оплаті праці або дискримінаційних практик найму / звільнення. Україна може розглянути можливість відповідно до норм ЄС вимагати від великих роботодавців звітувати про гендерні розриви в оплаті праці та вживати коригувальних заходів, якщо вони значні. Слід підтримувати роботу Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо ефективного розгляду скарг на дискримінацію на робочому місці. Крім того, важливо проводити інформаційні кампанії про нові права: інформувати жінок-працівниць, що вони мають право вимагати інформацію про рівні оплати праці або відшкодування — у разі дискримінації, а також повідомляти роботодавцям про економічні аргументи на користь різноманітності. Потрібно співпрацювати з громадянським суспільством (жіночими організаціями; групами, що захищають права людей з інвалідністю) для здійснення нагляду, а також надання допомоги в навчанні роботодавців з питань інклюзії.

Для осіб з інвалідністю слід забезпечити дотримання чинних квот (в Україні діяла система квот, яка вимагала, щоб певний відсоток працівників середніх / великих підприємств становили особи з інвалідністю) або реформувати її для підвищення ефективності, а також надавати фінансування для пристосування робочих місць, зокрема гранти на розподіл витрат, якщо компанія потребує встановлення обладнання для забезпечення доступності. З огляду на військові травми, нова хвиля працівників з інвалідністю буде шукати роботу, тож слід забезпечити їх надійним захистом від дискримінації та надати активну підтримку у працевлаштуванні. Попередня рекомендація щодо інтеграції ветеранів частково збігається з цією.

Терміни: 2026 рік — оновлення інспекційних керівних принципів та ресурсів з метою зосередити увагу на питаннях рівності; з 2026 року — публікація щорічних звітів про гендерний розрив в оплаті праці з вимірюваними цілями щодо його скорочення (значне скорочення 31-відсоткового гендерного розриву в оплаті праці до 2030 року). Скорочення цих розривів проявиться у вигляді вищої середньої заробітної плати для жінок та більшої кількості осіб з інвалідністю, зайнятих на основних робочих місцях.

18 **Розширити активні програми ринку праці, орієнтовані на вразливі групи (жінки, молодь, внутрішньо переміщені особи, інваліди), та відстежувати їхні результати.**

Хоча існують загальні активні програми ринку праці (АПРП; ярмарки вакансій, ваучери на навчання), індивідуалізовані програми можуть мати більший ефект.

Для **жінок** слід розглянути можливість надання безоплатного навчання у сферах з високим попитом і високою оплатою праці (ІТ, цифровий маркетинг, бухгалтерський облік), щоб заохотити їх до роботи там. У 2023 році НУО запустили кілька безоплатних курсів з ІТ для жінок. Слід розширити їх за підтримки уряду. Для **молоді** важливо упровадити пілотний проєкт «Молодіжна гарантія» в декількох регіонах до 2027 року, забезпечивши кожній безробітній молодій людині індивідуальне консультування та пропозицію роботи або навчання. Це може передбачати субсидування першого досвіду роботи, наприклад, уряд покриває частину заробітної плати стажера протягом певного періоду. Для **внутрішньо переміщених осіб** продовжувати та розширювати програми субсидування заробітної плати, які виявилися ефективними, зокрема, субсидію на заробітну плату ДСЗ, завдяки якій до середини 2024 року роботу отримали 47 тис. внутрішньо переміщених осіб⁷⁹. Слід забезпечити фінансування для поширення цієї програми на більшу кількість роботодавців та на довший термін. Для **людей з інвалідністю**, окрім стимулів для роботодавців, пропонувати спеціалізовані послуги з працевлаштування та субсидовану зайнятість у соціальних підприємствах, якщо це необхідно як сходи́нка до подальшого працевлаштування.

Ключовим є **вимірювання результатів**: слід вимагати, щоб програми, які фінансуються, звітували про те, скільки учасників фактично отримали роботу, і постійно вдосконалювати ці програми на основі того, що працює найкраще. Донори на кшталт Світового банку могли б допомогти фінансувати масштабне розширення АПРП у межах відновлення, як це часто роблять у післякризових ситуаціях. Зосередивши АПРП на тих, хто має додаткові перешкоди, Україна може знизити вищі рівні безробіття, що спостерігаються в цих групах (наприклад, 15% безробіття серед ВПО в порівнянні з середнім показником по країні)⁸⁰, водночас покращивши загальний рівень зайнятості та зменшивши навантаження на систему соціального забезпечення.

Часовий графік: 2026 рік — забезпечити фінансування та запустити розширені програми активної політики ринку праці; 2026–2027 роки — надати пріоритет групам, які постраждали від війни; до 2030 року — прагнути до зближення рівнів зайнятості вразливих груп із середнім показником по країні.

19 **Сприяти лідерству жінок та їхній участі у традиційно чоловічих секторах і тих, що швидко зростають.**

Конкурентоспроможність країни зростає, якщо Україна повною мірою використовує таланти жінок у таких сферах, як STEM, виробництво та підприємництво. Відповідні ініціативи можуть включати, зокрема, **програми STEM-освіти для дівчат і жінок** (стипендії, табори з програмування, наставництво від жінок-професіоналів). Уряд спільно з приватним сектором може встановити цілі щодо збільшення частки жінок у сфері ІКТ або на технічних факультетах університетів на певний відсоток. Також слід підтримувати мережі для **жінок-підприємниць**: розширити програми мікрофінансування та навчання (деякі з них фінансує ЄБРР тощо), що зосереджуються на бізнесі, очолюваному жінками. Оскільки багато чоловіків воюють, жінки вже взяли на себе більше лідерських функцій у громадах. Слід формалізувати це шляхом розбудови потенціалу та визнання. Наприклад, місцеві комітети з відновлення мають мати гендерний баланс.

⁷⁹ Three Years of War: Ukraine's Resilience, Europe's Support and Future Skills and Jobs. URL: <https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/news/three-years-war-ukraines-resilience-europes-support-and-future-skills-and>.

⁸⁰ Переселенці в Україні стикаються з непропорційно високим рівнем безробіття — звіт МОМ. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/news/pereselentsi-v-ukrayini-stykayutsya-z-neproportsiyno-vysokym-rivnem-bezrobittya-zvit-mom>.

Ця політика більше стосується культурних змін і заохочень, підкріплених ресурсами. Вона доповнює попередні рекомендації щодо догляду за дітьми та рівної оплати праці, враховуючи **амбіції та можливості**, забезпечуючи присутність жінок у галузях, що стимулюють майбутнє зростання (ІТ, зелені технології тощо).

Термін реалізації: постійно — створити у 2026 році державно-приватні партнерства для жінок у сфері технологій та в будівництві. Деякі організації вже почали навчати жінок зварювання через нестачу кадрів. До 2030 року — досягти значно вищої представленості жінок у нетрадиційних сферах (вимірювати, наприклад, відсоток жінок у сфері ІКТ від X до Y, або зростання кількості підприємств, очолюваних жінками, на Z%).

20 Створювати інклюзивну культуру на робочому місці за допомогою стимулів для роботодавців і підвищення обізнаності.

Потрібно використовувати моральний вплив і стимули, щоб інклюзивність стала частиною етосу відновлення. Наприклад, створити **нагороду або сертифікат Human Capital Excellence**, який уряд (або спільно з донорами) вручатиме компаніям, що є прикладом інклюзивного найму (багато внутрішньо переміщених осіб, жінок на керівних посадах, працівників з інвалідністю тощо). Це може заохотити вчитися в колег і поширювати найкращі практики. Важливо мотивувати компанії приймати добровільні **кодекси поведінки** щодо різноманітності. Деякі транснаціональні компанії в Україні вже мають такі кодекси, слід лише поширити їх на вітчизняні компанії. У процесі відновлення України потрібно наголошувати, що різноманітність — це не просто благодійність, а розв'язання проблеми нестачі робочої сили та залучення різних поглядів, щоб це зробити. Докази з інших країн показують, що різноманітні команди є більш інноваційними.

З практичного погляду, можливо, слід пов'язати деякі критерії контрактів на відновлення зі справедливими практиками праці. Наприклад, підрядники на державних проєктах повинні дотримуватися трудових стандартів і принципів інклюзивності, а донори можуть включити це до вимог щодо закупівель.

Терміни: м'які заходи можна розпочати у 2026 році — започаткувати щорічну церемонію нагородження за інклюзивність; до 2026–2027 років — розглянути можливість включення інклюзивності до критеріїв урядових проєктів або грантів. Згодом слід прагнути до того, щоб найм ветеранів або створення умов для працівників з інвалідністю вважалось стандартною доброю діловою практикою, а не винятком.

21 Створити регіональні ради з питань зайнятості та розвитку навичок⁸¹ у кожній області для планування та нагляду за ініціативами у сфері людського капіталу, адаптованими до місцевих потреб.

Спираючись на концепцію регіональних екосистем навичок, потрібно офіційно створити ради, до складу яких увійдуть представники регіональної адміністрації (департаменти економіки / освіти), місцевих підприємств (торговельна палата, галузеві роботодавці), навчальних закладів (керівники професійно-технічних училищ, університетів) та бюро праці / зайнятості. Слід доручити цим радам проводити **щорічну оцінку регіонального ринку праці** та розробляти регіональний план дій щодо навичок. Наприклад, рада в переважно аграрному регіоні може запланувати запровадження нової агротехнічної підготовки, якщо бачить потенціал у передовій переробці харчових продуктів, або промисловий регіон, пошкоджений під час війни, може надати пріоритет підготовці спеціалістів у сфері будівництва та логістики для підтримки відновлення та нових маршрутів постачання. Ці ради також мають координувати **регіональний порядок зарахування до закладів професійно-технічної освіти**, щоб узгодити кількість навчальних місць із прогнозованими потребами, уникаючи невідповідності, коли школи готують студентів до професій, представників яких є дуже багато на місцевому рівні. Уряду слід надати цим радам повноваження, зокрема певний контроль над бюджетом, або принаймні вплив на те, як використовувати державні субвенції на освіту на регіональному рівні. Крім того, такі ради повинні координувати проекти донорів на місцях. Оскільки багато донорів працюють на регіональному рівні, це запобігає дублюванню й забезпечує стабільність після виходу донорів.

Терміни: до 2026 року — пілотний проект у декількох областях; до 2027 року — у всіх областях мають функціонувати ради, які входять до національної платформи координації людського капіталу під егідою Мінекономіки / МОН.

22 Реформувати регіональне фінансування професійної освіти (регіональне замовлення) з метою підвищення його оперативності та гнучкості.

Зараз регіональні органи освіти встановлюють квоти на спеціальності професійних училищ, часто спираючись на застарілу інформацію або інерцію⁸². Потрібно впровадити такі реформи: зробити **опитування роботодавців і дані про вакансії обов'язковими** для визначення регіонального порядку; дозволити регіонам коригувати місця навчання в середині циклу, якщо відбуваються нові інвестиції або закриття, та стимулювати навчальні заклади задовольняти нові потреби. Наприклад, якщо регіон раптово потребує зварювальників для нового заводу, варто дозволити коледжу відкрити курс зварювання, навіть якщо це не було передбачено в початковому плані.

⁸¹ Програма підтримки зайнятості населення Чернігівської області. URL: <https://cg.gov.ua/index.php?id=529581&tp=page>.

⁸² Workforce for Reconstruction and Dual Education: How to Engage Business in Training Students. URL: <https://voxukraine.org/en/workforce-for-reconstruction-and-dual-education-how-to-engage-business-in-training-students>.

Можливо, слід перейти до **моделі ваучерів** для студентів професійно-технічних навчальних закладів: фінансування залежить від вибору студента, але студентів за допомогою профорієнтації важливо спрямовувати до затребуваних галузей, підкреслюючи високі результати зайнятості. Крім того, важливо розширити **міжрегіональну мобільність навчання**. Якщо в одному регіоні професійно-технічна освіта в певній галузі переповнена, а в іншому є вільні місця, слід надати студентам гуртожитки або транспортні стипендії для навчання в іншому регіоні, а потім повернутися або залишитися там, де є попит. Це запобігає обмеженню доступного навчання регіональними бар'єрами. Гнучке розподілення регіональних навчальних місць допоможе уникнути надлишку в деяких професіях і нестачі в інших, коригуючись щороку в міру відновлення економіки та, сподіваємось, зародження нових галузей.

Терміни: упровадити зміни в плануванні на цикл прийому 2027 року, даючи час у 2026 році для ухвалення необхідних нормативних актів. Потрібно моніторити працевлаштування випускників за регіонами: регіони з низьким рівнем працевлаштування мають більш агресивно коригувати свої замовлення.

23 **Інтегрувати розвиток навичок у регіональні проєкти економічного розвитку та реконструкції.**

Щоразу, коли в регіоні розпочинається великий проєкт з реконструкції або інвестицій, до нього слід додавати паралельну програму розвитку навичок. Наприклад, якщо великий проєкт, що фінансується донорами, передбачає реконструкцію мосту та доріг у Житомирі, він має включати компонент навчання місцевих робітників будівництва мостів та утримання доріг. Це гарантує, що проєкт залишить після себе не тільки матеріальні активи, а й людський капітал (людей, які можуть підтримувати та повторювати цю роботу). Уряд може видати вказівки, згідно з якими будь-який проєкт, що перевищує певний бюджет або має значні потреби в робочій силі, має мати план найму та навчання місцевих працівників. Регіони можуть домовлятися з інвесторами (іноземними або вітчизняними) про зобов'язання наймати місцевих стажерів. Крім того, **слід запуснути пілотні навчальні центри** на великих реконструкційних об'єктах. Деякі НУО вже проводили мобільне навчання будівельних навичок у постраждалих районах.

Терміни: негайно розпочати інтеграцію цього в угоди з донорами у 2025 році (багато проєктів відновлення перебувають на стадії планування). До 2027 року має стати звичним, що, коли надходять кошти на будівництво, частина їх виділяється на навчання місцевої робочої сили для будівництва, а потім і обслуговування об'єктів. Такий підхід допомагає утримати кошти на відновлення в місцевій економіці замість найму лише зовнішньої робочої сили й залишає тривалий вплив завдяки кваліфікованим працівникам.

24 **Підтримувати міжрегіональне співробітництво й обмін передовим досвідом у сфері розвитку людського капіталу.**

Не всі регіони — з однаковими можливостями. Деякі західні області мали більше передвоєнних проєктів розвитку й можуть випереджати в певних підходах (пілотні проєкти подвійної освіти або навчання МСП), тоді як дуже постраждалі східні регіони — стикатися з певними труднощами.

Уряд і донори повинні сприяти створенню **програми партнерства або наставництва**: об'єднати регіон з меншими ресурсами (Миколаїв) з регіоном, який успішно реалізував певні програми навчання або зайнятості (Львів або Київ), щоб вони могли обмінюватися знаннями. Важливо організовувати щорічні або піврічні **національні форуми регіональних органів влади з питань праці та освіти** для обміну інформацією про те, що працює, а що — ні, можливо під егідою Мінрозвитку. Це сприятиме швидкому поширенню успішних інновацій. Успіх одного регіону, наприклад, в інтеграції ВПО в місцеву робочу силу за допомогою громадських робіт, може бути повторений в інших регіонах.

Також слід забезпечити **збалансований підхід**: хоча природно значна частина допомоги й уваги приділяється найбільш постраждалим від війни районам, не слід нехтувати потребами інших в аспекті людського капіталу, оскільки всім областям слід розвиватися для забезпечення національної конкурентоспроможності. Для інтеграції в ЄС кожен регіон зрештою має відповідати стандартам. Наприклад, усім варто впроваджувати «Молодіжну гарантію». Тому слід планувати масштабування пілотних проєктів на національному рівні після їхнього успішного впровадження.

Терміни: постійно — починаючи з 2025 року, проводити заходи з обміну знаннями та офіційне партнерство. До 2030 року прагнути мінімальної нерівності в результатах зайнятості та освіти між регіонами. Сьогодні деякі східні райони мають набагато гірші показники, ніж західні. Мета — вирівняти рівень, а не знизити його.

25 Надати місцевим громадам повноваження для ініціатив у програмах з розвитку навичок

Реформа децентралізації в Україні надала муніципалітетам більше повноважень. Слід використовувати це для активізації рішень щодо людського капіталу на низовому рівні. Важливо заохочувати **ініціативи громад**, як-от місцеві ярмарки вакансій, співпраця між основним роботодавцем міста та місцевою школою для створення каналів стажування тощо, надаючи громадам невеликі гранти або технічну допомогу. Наприклад, грантова програма може запрошувати пропозиції на кшталт «Громада створює цифровий хаб для фрилансерів» або «Громада створює кооперативний навчальний центр для переселенців-кравців, щоб вони могли розпочати бізнес» і фінансувати найкращі ідеї. Такий підхід знизу вгору може показати рішення, які політика зверху вниз може пропустити, і адаптувати їх до гіперлокального контексту, особливо в сільських районах. Крім того, місцеві органи влади мають отримувати підтримку для використання частини своїх бюджетів на проєкти, що створюють робочі місця, зокрема ремонт місцевої інфраструктури із залученням місцевих жителів. Місцева відповідальність збільшує ймовірність сталого розвитку: якщо громада сприймає проєкт як свій, вона буде підтримувати його після початкового фінансування. Це також сприяє соціальній згуртованості: спільна робота над проєктами відновлення допомагає інтегрувати ВПО та репатріантів у громади.

Терміни: розпочати пілотну програму грантів на розвиток людського капіталу у 2026 році, орієнтовану на постраждалі громади; у разі успіху розширити її. Протягом 2027 року і надалі закріпити успішні місцеві ініціативи у вигляді постійних послуг для громади. Наприклад, якщо місцевий навчальний центр працює добре, зробити його частиною місцевої системи освіти.

26 Підтримувати та посилювати заходи соціального захисту, що забезпечують збереження людського капіталу в період відновлення.

Економічна нестабільність може змусити людей приймати рішення, які шкодять довгостроковому людському капіталу, наприклад, забирати дітей зі школи, не лікувати захворювання або емігрувати з відчаю. Тому навіть за умов бюджетних обмежень Україна має надавати пріоритет фінансуванню основних систем соціального захисту: допомоги по безробіттю, житлової підтримки для переміщених осіб та допомоги, спрямованої на боротьбу з бідністю. Оцінка впливу на людей показала, що багато домогосподарств перебувають у скрутному становищі⁸³ і без підтримки ці особи не можуть ефективно брати участь у відновленні. Слід забезпечити доступність **страхування на випадок безробіття** та розглянути можливість помірною розширення його покриття або розміру протягом перехідного періоду, але **пов'язати це з вимогами щодо перепідготовки та пошуку роботи**, щоб заохотити повернення до зайнятості (ДСЗ вже переходила від пасивних до активних заходів). Крім того, важливо продовжувати спеціальні соціальні виплати, пов'язані з війною (для сімей загиблих солдатів, поранених осіб тощо), оскільки ці групи особливо потребують підтримки, щоб залишатися економічно активними. Наприклад, вдова з маленькими дітьми потребує підтримки, інакше вона може повністю вийти з ринку праці.

Один конкретний напрям: **доступ до охорони здоров'я**. Здоров'я є людським капіталом. Війна збільшила потреби у фізичному та психічному здоров'ї. Національна стратегія охорони здоров'я до 2030 року спрямована на забезпечення загального доступу та підтримку «зрілої робочої сили»⁸⁴. Важливо захищати бюджети охорони здоров'я та інтегрувати послуги з психічного здоров'я як частину відновлення. Ініціатива уряду з програмою першої леді з психічного здоров'я має бути поширена і на підтримку психічного здоров'я на робочому місці. Доступна охорона здоров'я означає, що працівники можуть одужувати від травм і хвороб та залишатися продуктивними. Амортизуючи економічні потрясіння для окремих осіб, соціальний захист запобігає довгостроковим наслідкам, як-от атрофія навичок через тривале безробіття або незворотна бідність. Він також може стримати подальшу еміграцію з економічних причин.

Термін: 2026 рік — не скорочувати соціальні видатки нижче поточного рівня; навпаки, перерозподілити будь-яке підвищення ефективності або додаткову допомогу на найефективніші програми. До 2028 року, коли, сподіваємось, економіка покращиться, перевести частину надзвичайної допомоги, пов'язаної з війною, в активну підтримку, наприклад, робочі місця у сфері громадських робіт, але уникати передчасного скорочення, яке може підірвати відновлення людського капіталу.

⁸³ Human Impact Assessment: Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/human-impact-assessment>.

⁸⁴ Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України № 34-р від 17.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>.

27 Упровадити широкомасштабні програми підтримки психічного здоров'я та психосоціальної допомоги для подолання воєнних травм і стресу, що дасть змогу досягти повної продуктивності робочої сили.

Психічні наслідки війни — ПТСР, тривога, депресія — можуть значно знизити здатність людей до роботи або навчання. Це є як проблемою громадського здоров'я, так і економічною проблемою (втрата продуктивності, підвищення рівня прогулів). Уряд разом з НУО та донорами (ВООЗ тощо) має інтегрувати **підтримку психічного здоров'я на робочих місцях та в навчальних центрах**. Наприклад, навчити менеджерів та вчителів розпізнавати ознаки травми, створити програми допомоги працівникам у великих компаніях, де є консультанти, а на менших робочих місцях забезпечити доступ до психосоціальної підтримки на рівні громади. Ініціатива Міністерства охорони здоров'я щодо навчання лікарів первинної медичної допомоги основ психічного здоров'я може бути доповнена групами взаємодопомоги на робочому місці або гарячими лініями. Для демобілізованих солдатів та переміщених осіб слід створити спеціалізовану підтримку (наприклад, програму «Бесіди на ґанку», яку реалізували деякі громади, або офіційне консультування). Також важливо заохочувати рекреаційні та громадські заходи як частину психосоціального відновлення. Вони опосередковано покращують психічний добробут і згуртованість, що відображається на кращих результатах роботи. Розв'язання проблем психічного здоров'я зменшить довгострокову інвалідність і забезпечить, що ті, хто пережив або зазнав травми, все ще можуть зробити свій внесок у відновлення, а не бути відсунутими на другий план. Це також зменшує соціальні конфлікти та насильство, які можуть виникнути через невирішені травми, водночас захищаючи людський капітал.

Термін: 2026 рік — масове навчання медичних працівників з питань психічного здоров'я та розширення національних гарячих ліній тощо. До 2030 року слід прагнути інтегрувати психічне здоров'я так, щоб звернення по допомогу стало нормою, а дні психічного здоров'я або підтримка — стандартом у політиці зайнятості.

28 Узгодити інвестиції в людський капітал із зеленим і цифровим переходом, щоб забезпечити майбутнє робочої сили України.

Зосереджуючись на негайному відновленні, Україна не має втрачати з поля зору глобальні тенденції. Зелена угода ЄС та програма цифровізації означають, що майбутня конкурентоспроможність залежить від наявності навичок у сфері відновлюваної енергетики, енергоефективності, ІТ, кібербезпеки тощо. Політичні наслідки: потрібно спрямувати частину навчання та освіти на ці перспективні галузі. Зокрема забезпечити оновлення навчальних програм з метою додавання зелених навичок (наприклад, навчання у сфері будівництва має включати встановлення сонячних панелей або утеплення будівель відповідно до енергетичних стандартів ЄС) та цифрової грамотності (забезпечення навіть старших працівників базовими цифровими навичками на основі курсів «Дія.Цифрова освіта»). Це також може передбачати цільову підтримку секторів, які здатні стимулювати інновації. Наприклад, ІТ був активним навіть під час війни: багато ІТ-фахівців працювали з-за кордону або в безпечних умовах в Україні. Слід продовжувати розвивати це, підтримуючи ІТ-освіту та, можливо, надаючи стимули для ІТ-фахівців за кордоном, щоб вони брали участь в українських проєктах (дистанційна робота або повернення).

Щодо зелених робочих місць, оскільки міжнародні кошти спрямовуються на кліматично стійку інфраструктуру (сонячні електростанції тощо), потрібно пов'язати це з розвитком місцевої робочої сили в цих спеціальностях. Слід повною мірою використовувати підтримку Європейського фонду освіти (ETF) у сфері зелених навичок. Узгоджуючи свою економіку з майбутнім ЄС, Україна гарантує, що її людський капітал відновлюється не тільки для сучасних галузей, а й для галузей майбутнього, покращуючи довгострокове процвітання та інтеграцію.

29 **Забезпечити стале фінансування ініціатив у сфері людського капіталу завдяки зусиллям багатьох партнерів.**

Багато з наведених вище рекомендацій потребують фінансування, а бюджет України обмежений потребами оборони, тому необхідне інноваційне фінансування. Потрібно співпрацювати з міжнародними донорами для створення **багатостороннього донорського трастового фонду людського капіталу**, який об'єднує гранти на програми освіти, навчання та зайнятості (дещо аналогічно до того, як консолідується підтримка енергетики або житлового будівництва). Також важливо розумно використовувати пільгові кредити для речей, які мають економічну віддачу, наприклад, кредити для Центрів професійної досконалості або цифрових систем. Крім того, слід залучити приватний сектор до співфінансування: великі компанії в Україні, включно з іноземними інвесторами, можна заохочувати (або регулювати за допомогою норм КСВ) витратити кошти на навчання працівників та соціальну підтримку. Наприклад, технологічні компанії фінансують ІТ-академії, агробізнес інвестує в місцеві аграрні школи. Диверсифіковане фінансування гарантує, що ці програми не зазнають збою через вичерпання одного джерела. Воно також зміцнює партнерство: компанії, які інвестують у навчання, з більшою ймовірністю найматимуть цих стажерів тощо.

Терміни: 2026 рік — скликати донорів для координації та надання зобов'язань щодо секторів людського капіталу. МОН може представити чіткий аналіз дефіциту фінансування. До 2027 року — прагнути до того, щоб внутрішній бюджет поступово перебрав на себе поточні витрати, зокрема зарплати вчителів або допомога по безробіттю, а донори зосередилися на одноразових інвестиціях — обладнання, початкова підготовка тренерів.

30 **Здійснювати моніторинг, оцінку та зберігати гнучкість у впровадженні політики.**

Загальна рекомендація: слід створити надійну **систему моніторингу та оцінки (M&O)** для всіх основних програм з розвитку людського капіталу. Потрібно встановити ключові показники ефективності (КПЕ), як-от поліпшення рівня зайнятості в цільових групах, кількість випускників, зайнятих у своїй сфері, скорочення часу на заповнення вакансій тощо, і відстежувати їх щорічно. Слід використовувати незалежні оцінки із залученням академічних або міжнародних експертів, щоб побачити, що працює, а що — ні. Наприклад, якщо до 2026 року попит на дуальну освіту все ще буде низьким, варто проаналізувати стимули та перешкоди за допомогою нових опитувань; якщо певні програми навчання мають низький рівень працевлаштування, важливо переглянути їхній зміст або критерії відбору.

Варто зберігати гнучкість: якщо умови зміняться (наприклад, настане мир і почнеться хвиля повернення біженців), потрібно бути готовими перерозподілити ресурси туди, де вони найбільш потрібні, наприклад, на розширення житлового фонду та працевлаштування в цей момент. З погляду політики, важливо розглядати відновлення людського капіталу як динамічний процес із циклами зворотного зв'язку. **Підхід, заснований на фактичних даних**, який відстоюють Helvetas та інші⁸⁵, слід інтегрувати у практику уряду. Слід регулярно публікувати інформацію про прогрес для зацікавлених сторін, щоб усі були в курсі та несли відповідальність, наприклад, щорічний звіт про відновлення людського капіталу.

Терміни: упровадити моніторинг та оцінку з самого початку (збір базових даних у 2025 році); провести проміжний огляд до 2027 року, щоб за необхідності скоригувати стратегію на 2030 рік; провести остаточний огляд у 2030 році, щоб сформуванати наступний етап (планування на період членства в ЄС).

Виконавши ці рекомендації, Україна зможе істотно **зміцнити свій людський капітал — навички, здоров'я та винахідливість свого народу — як основу національного відновлення та майбутньої економічної конкурентоспроможності**. Короткострокові заходи полегшать негайні трудові труднощі та соціальні проблеми, спричинені війною, а середньострокові реформи виведуть Україну на шлях до сучасного інклюзивного ринку праці, інтегрованого з Європою. Вигоди будуть багатогранними: швидша й економічно ефективніша реконструкція завдяки наявності кваліфікованої робочої сили, сильніше економічне зростання з широким охопленням зайнятості, зменшення відтоку мізків та стимулювання їхнього повернення, а також виконання ключових критеріїв вступу до ЄС в галузі освіти та соціальної політики. По суті, інвестування в людський капітал — це інвестування в здатність України до відновлення. Як зазначають і українські лідери, і міжнародні партнери, народ України — його знання, стійкість і таланти — є найбільшим надбанням країни. Його використання за допомогою розумної політики забезпечить стаке відновлення України, просуваючи країну до квітучого конкурентоспроможного майбутнього як члена європейської сім'ї.

⁸⁵ Helvetas: Mission in Ukraine. URL: <https://www.helvetas.org/en/eastern-europe/ukraine/who-we-are/mission-in-ukraine#:~:text=At%20the%20heart%20of%20Helvetas%E2%80%99,making>.

<https://www.helvetas.org/en/eastern-europe/ukraine>

ukraine@helvetas.org

**Людський капітал як основа відновлення
та конкурентоспроможності України**