

Центральноукраїнський національний технічний університет
Центр заочної та дистанційної освіти
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ __ від „__” _____ 2025 р.)

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Публічно-приватне партнерство як інструмент підвищення
ефективності реалізації політики зайнятості»

Виконав(ла): здобувач(ка) вищої освіти на
другому (магістерському) рівні
ОПП «Публічне управління та адміністрування»
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування».

групи ПА-24Мз

Сезоненко Ірина Юріївна
(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник д.ю.н., професор, Фомічов К.С.
(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент к.е.н., доцент, Подплетній В.В.
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ТА ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ	8
1.1. Сутність, принципи, форми публічно-приватного партнерства та теоретичні засади державної політики зайнятості	8
1.2. Механізми взаємодії державного та приватного секторів у сфері ринку праці	17
1.3. Міжнародний досвід застосування ППП у реалізації політики зайнятості	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ЗАСТОСУВАННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ	30
2.1. Оцінка сучасного стану політики зайнятості в Україні	30
2.2. Інституційна структура, основні учасники партнерств та нормативно-правове забезпечення ППП у сфері зайнятості	42
2.3. Аналіз існуючих практик публічно-приватного партнерства у сфері зайнятості та виявлення ключових проблем їх розвитку	48
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНИХ ПАРТНЕРСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ	56
3.1. Механізми впровадження моделі ефективної взаємодії державних і приватних інституцій на ринку праці	56
3.2. Розроблення моделі ефективної взаємодії державних та приватних інституцій на ринку праці	60
3.3. Розробка пропозицій щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення публічно-приватного партнерства у сфері зайнятості	64
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Сучасні трансформаційні процеси на ринку праці України, зумовлені економічними змінами, цифровізацією, наслідками воєнної агресії та зростанням міграційних потоків, висувають нові вимоги до ефективності державної політики зайнятості. Традиційні механізми державного регулювання не завжди забезпечують оперативну адаптацію до потреб економіки та роботодавців, що актуалізує пошук інноваційних інструментів, здатних посилити результативність заходів щодо працевлаштування, професійного навчання та розвитку трудового потенціалу. Одним із таких інструментів є публічно-приватне партнерство (ППП), яке дозволяє поєднати ресурси, компетенції та можливості державних інституцій і бізнесу для підвищення ефективності реалізації політики зайнятості. Дослідження механізмів, переваг, проблем та перспектив розвитку PPP у сфері зайнятості набуває особливої значущості в умовах модернізації системи державного управління та переходу до нових моделей соціально-економічного розвитку.

Метою магістерської роботи є необхідність обґрунтувати теоретичні засади, проаналізувати сучасний стан та розробити пропозиції щодо підвищення ефективності реалізації політики зайнятості України на основі публічно-приватного партнерства на прикладі Кіровоградського обласного центру зайнятості.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність, принципи та форми публічно-приватного партнерства, а також теоретичні засади державної політики зайнятості;
- дослідити механізми взаємодії державного та приватного секторів у сфері ринку праці;
- узагальнити міжнародний досвід застосування PPP у забезпеченні зайнятості населення;
- проаналізувати сучасний стан політики зайнятості в Україні та інституційно-правові засади PPP;

- виявити існуючі практики та ключові проблеми розвитку ППП у сфері зайнятості;

- розробити модель ефективної взаємодії державних та приватних інституцій у контексті реалізації політики зайнятості;

- запропонувати інноваційні механізми та напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення ППП для підвищення результативності політики зайнятості.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації державної політики зайнятості.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та форми публічно-приватного партнерства, що використовуються для підвищення ефективності реалізації політики зайнятості.

Наукова новизна роботи полягає у:

- уточненні теоретичного змісту публічно-приватного партнерства у сфері зайнятості;

- удосконаленні класифікації форм і механізмів ППП, релевантних для регулювання ринку праці;

- виявленні сучасних проблем впровадження ППП у сфері зайнятості в Україні;

- розробленні моделі ефективної взаємодії держави та бізнесу для реалізації політики зайнятості;

- обґрунтуванні інноваційних інструментів ППП (цифрові сервіси, дуальні моделі, соціальний імпакт-інвестинг) для підвищення результативності ринку праці.

Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами державної влади, службою зайнятості, роботодавцями та освітніми інституціями для удосконалення інструментів ППП, підвищення якості послуг із працевлаштування та розвитку трудового потенціалу.

Результати дослідження оприлюднені на XIII Міжнародній науково-

практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (6-7 листопада 2025 року, доповідь «Роль публічно-приватного партнерства у сучасній політиці зайнятості»).

У роботі застосовано комплекс наукових методів, серед яких: аналіз і синтез – для розкриття сутності ППП та політики зайнятості; системний та структурно-функціональний підхід – для дослідження механізмів взаємодії державних і приватних інститутів; порівняльний аналіз – для вивчення міжнародного досвіду ППП; статистичні методи – для оцінки стану ринку праці та ефективності заходів політики зайнятості; експертні та прогностичні методи – для обґрунтування моделі ППП та інноваційних механізмів співпраці; метод узагальнення – для формулювання висновків та пропозицій.

Інформаційною базою магістерської роботи є комплекс офіційних статистичних та аналітичних матеріалів, отриманих із Кіровоградського обласного центру зайнятості, включно з даними про рівень зареєстрованого безробіття, чисельність зайнятого й незайнятого населення, результати працевлаштування, професійного навчання, підвищення кваліфікації, а також інформацією щодо роботодавців, попиту на робочу силу та структурою вакансій. Важливими джерелами виступають також адміністративні дані Державного центру зайнятості та Міністерства економіки України, зокрема щорічні та квартальні огляди ринку праці, показники ефективності державної політики зайнятості та відомості про реалізацію національних і регіональних програм сприяння зайнятості. Нормативно-правову основу дослідження становлять закони України, що регулюють сферу зайнятості та публічно-приватного партнерства, постанови Кабінету Міністрів України, накази Державного центру зайнятості та регіональні програми зайнятості населення. Додатковим джерелом інформації є внутрішні документи Кіровоградського обласного центру зайнятості – річні та квартальні звіти, матеріали щодо співпраці з роботодавцями, відомості про партнерські проєкти, програми

професійного навчання, стажування та укладені угоди з приватними структурами й навчальними закладами. У роботі також використовуються матеріали про реалізацію спільних проєктів у форматі публічно-приватного партнерства, включно з договорами про співпрацю, результатами регіональних програм підтримки різних соціальних груп та даними про освітні й дуальні програми. Теоретико-методологічну основу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також відкриті джерела, що містять інформацію про міжнародний досвід ППП. Доповнюють інформаційну базу офіційні інтернет-ресурси Державної служби зайнятості, Кіровоградського обласного центру зайнятості та інші електронні ресурси, що містять актуальні дані про ринок праці та інструменти взаємодії з роботодавцями.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури. Загальний обсяг становить 80 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 73 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 10 таблиць, 20 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ТА ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ

1.1. Сутність, принципи, форми публічно-приватного партнерства та теоретичні засади державної політики зайнятості

Публічно-приватне партнерство (ППП) – це інституційно оформлена система взаємодії між державними органами та приватними суб'єктами, що передбачає спільну реалізацію суспільно значущих завдань на основі розподілу ресурсів, відповідальності, ризиків та результатів діяльності. У сфері зайнятості PPP розглядається як механізм посилення ефективності державної політики шляхом поєднання адміністративних можливостей держави і гнучкості, інноваційності та кадрових ресурсів приватного сектору.

Сутність партнерства полягає не лише у співфінансуванні проєктів, а й у використанні експертного потенціалу бізнесу, його здатності оперативно реагувати на зміни ринку праці та формувати попит на нові компетенції. Таким чином, PPP у сфері зайнятості сприяє підвищенню якості послуг із працевлаштування, професійного навчання, розвитку людського капіталу, а також забезпеченню структурної відповідності між попитом і пропозицією робочої сили.

В таблиці 1.1 наведено трактуваннями поняття «публічно-приватне партнерство (ППП)» з ключовими ознаками. Де представлено поєднання міжнародних інституційних визначень (World Bank, OECD, Єврокомісія) та класичних наукових праць (Grimsey & Lewis; Hodge & Greve).

Так, інституції підкреслюють практичну (операційну) сторону PPP (контракти, фінансування, управління ризиками, прозорість), тоді як академічні джерела додають методологічні й критичні зауваження (оцінка ефективності, інституційні наслідки).

Таблиця 1.1 – Публічно-приватне партнерство: трактування у міжнародному, національному та секторальному вимірах

№	Джерело (автор / організація)	Трактування поняття	Коротка характеристика / ключові ознаки
1	2	3	4
1	World Bank	ППП – механізм, за допомогою якого уряд закупає та реалізує інфраструктурні проекти або послуги, використовуючи ресурси, досвід і фінансування приватного сектору.	Довгострокові контрактні/інституційні угоди; залучення приватного фінансування; розподіл відповідальності й ризиків; орієнтація на результати й оплату за виконання.
2	OECD	ППП – довгострокові договірні угоди між державою та приватним партнером, при яких приватний партнер забезпечує і часто фінансує надання суспільних послуг із використанням капітального активу.	Наголос на управлінні ризиками, пошуку «value for money», забезпеченні прозорості, ролі центральних PPP-підрозділів; стандарти доброго врядування у взаємодії.
3	Європейська Комісія	ППП – форма співпраці між органами влади і бізнесом для реалізації інфраструктурних проектів або надання послуг (фінансування, будівництво, експлуатація).	Орієнтація на реалізацію стратегічних проектів (транспорт, енергія, охорона здоров'я тощо); використання контрактів, гарантій та публічних замовлень; увага до правового оформлення та бюджетних наслідків.
4	Grimsey D., Lewis M.K.	ППП описуються як довгострокові альянси між публічним та приватним секторами, які поєднують ресурси, експертизу і фінансування для досягнення кращих результатів при оптимізації витрат.	Підкреслюється ролі контрактних механізмів, оцінки «public sector comparator», управління життєвим циклом проекту, значення фінансування та розподілу ризиків.
5	Hodge G., Greve C.	ППП – інструмент нового публічного управління, що відображає перехід від ієрархічного державного регулювання до мережових форм координації між державою та ринком.	Критичний огляд: PPP можуть давати неоднозначні результати; важливі питання оцінки ефективності, підзвітності та політичної мотивації; потреба в ретельному аналізі «value for money».

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
6	Закон України “Про публічно-приватне партнерство” № 4510-IX	«Публічно-приватне партнерство – співробітництво між публічним та приватним партнерами, що здійснюється на основі договору та відповідає ознакам публічно-приватного партнерства, визначеним статтею 3 цього Закону.»	– Умови – на договірній основі; – Обов’язкова відповідність ознакам, наведеним у законі (наприклад, внесення інвестицій, управління об’єктом, розподіл ризиків тощо).
7	Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства	«Довготривале співробітництво між державою та приватними компаніями з метою створення, оновлення та подальшого ефективного управління публічними об’єктами і суспільно значущими послугами»	– Договірний характер (5–50 років за даними Агентства) – Управління як об’єктом, так і послугою – Використання публічної власності, створення нових або реконструкція існуючих об’єктів.
8	Міністерство інфраструктури України	«Система відносин між державним та приватним партнерами, при реалізації яких ресурси обох об’єднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород ... для довгострокової співпраці ... у створенні (відновленні) нових та/або модернізації ... об’єктів»	– Довгострокові інвестиції – Спільне використання ресурсів – Взаємні зобов’язання (відповідальність, винагорода) – Стратегічні об’єкти інфраструктури.
9	Закон України “Про державно-приватне партнерство” № 2404-VI	«Співробітництво між державними партнерами ... та юридичними особами, або фізичними особами-підприємцями ..., що здійснюється на основі договору»	– Договірна форма взаємодії – Часто стосується інвестицій в об’єкти державної або комунальної власності – Розподіл обов’язків, ризиків та винагород між партнерами.
10	Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України (монографія Єгоричевої С.Б., Лахижі М.І.)	В монографії аналізується ППП як інструмент соціального партнерства: «Публічно-приватне партнерство ... посткомуністичних країн» (зокрема в системі служби зайнятості)	– ППП розглядається як інструмент модернізації соціальних послуг – Взаємодія державного регулювання і приватної ініціативи в сфері освіти, зайнятості, перекваліфікації тощо – Участь у проектах зайнятості, стажуваннях, підготовці кадрів.

Джерело: складено автором за матеріалами [1-10]

Варто підкреслити що, станом на наявні відкриті джерела немає чіткого законодавчого «визначення ППП» саме від Державної служби зайнятості, яке б формулювалося як частина їхньої офіційної політики чи документів із термінологічних глосаріїв. Проте ДСЗ в своїх комунікаціях (наприклад, у зверненнях до роботодавців) пропонує *партнерство* для «взаємовигідної співпраці», що може розглядатися як елемент публічно-приватної взаємодії [10].

В той же час, діяльність ППП ґрунтується на низці базових принципів, основні з яких наведено на рисунку 1.1.

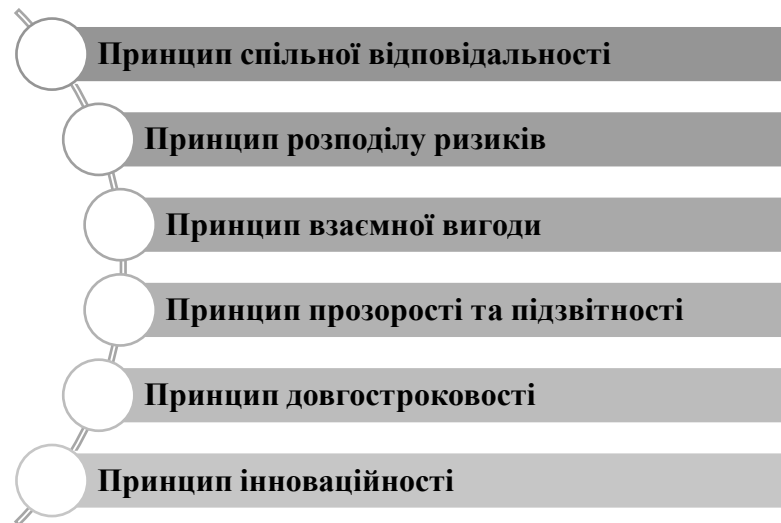


Рисунок 1.1 – Базові принципи діяльності ППП

Джерело: складено автором

Принципи публічно-приватного партнерства відображають структурні засади взаємодії держави та бізнесу, спрямованої на досягнення суспільно значущих цілей на основі поєднання ресурсів, компетенцій і відповідальності. *Принцип спільної відповідальності* передбачає, що обидві сторони – публічна і приватна – беруть активну участь у розробленні, реалізації та моніторингу партнерських проєктів, спільно визначаючи цілі, механізми виконання та критерії оцінювання результатів. Такий підхід забезпечує узгодженість інтересів, мінімізує конфлікти й формує основу для стабільної взаємодії. Важливим доповненням є *принцип розподілу ризиків*, який означає, що ризики

розподіляються між партнерами не рівномірно, а з урахуванням їхньої здатності ефективно управляти відповідними видами невизначеності. Приватний сектор зазвичай бере на себе технічні, операційні та фінансові ризики, тоді як держава – нормативні, політичні та соціальні. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності проєктів і зниженню витрат, оскільки кожна сторона відповідає за ті аспекти, які може контролювати найкраще.

Основою для сталості партнерства виступає *принцип взаємної вигоди*, згідно з яким співпраця має створювати соціально-економічну цінність для держави та забезпечувати бізнесу економічні, інвестиційні, стратегічні або репутаційні переваги. Держава отримує покращення якості публічних послуг, зменшення бюджетного навантаження та доступ до інновацій, тоді як приватний сектор – можливість довгострокового інвестування та розширення ринкових можливостей. Водночас реалізація партнерства має ґрунтуватися на *принципі прозорості та підзвітності*, що передбачає відкритість інформації про мету, ресурси, механізми співпраці та досягнуті результати. Забезпечення прозорості формує довіру між учасниками партнерства та громадськістю, знижує корупційні ризики й підтримує легітимність прийнятих рішень.

Не менш важливим є *принцип довгостроковості*, який визначає партнерство як тривалий формат взаємодії, що виходить за межі короткострокових інвестиційних циклів. Саме довгострокова перспектива дає змогу ефективно планувати фінансування, гарантувати стабільність надання публічних послуг та забезпечувати стійкість інфраструктурних або соціальних проєктів. Нарешті, ключову роль відіграє *принцип інноваційності*, що полягає у використанні партнерством сучасних технологій, цифрових рішень, нових моделей управління та організаційних підходів. Публічно-приватна співпраця створює середовище для апробації інновацій, які держава нерідко не може впровадити самостійно через обмеження ресурсів, бюрократичні процедури або недостатню гнучкість. Сукупна дія цих принципів формує цілісну систему ефективної взаємодії, здатну забезпечувати підвищення результативності публічної політики й стимулювати сталий розвиток соціально-економічних

сфер, зокрема сфери зайнятості.

У сфері реалізації політики зайнятості найбільш поширеними є такі форми ППП як:

- спільна реалізація програм професійного навчання та перекваліфікації;
- дуальна освіта;
- співпраця з приватними агентствами зайнятості;
- партнерські програми для соціально вразливих груп;
- соціальний імпакт-інвестинг;
- спільні інформаційно-аналітичні платформи та дослідження ринку праці.

Форми взаємодії державного та приватного секторів у сфері ринку праці ґрунтуються на поєднанні організаційних, ресурсних і технологічних можливостей обох сторін для підвищення ефективності зайнятості та розвитку людського капіталу. Однією з ключових форм є спільна реалізація програм професійного навчання та перекваліфікації, у межах якої державні інституції забезпечують організаційне, нормативне та фінансове підґрунтя, а роботодавці – доступ до виробничої бази, сучасних технологій, стандартів підготовки та практичних компетенцій, необхідних на ринку праці. Такий формат дозволяє адаптувати зміст освітніх програм до реальних потреб економіки та створює можливість подальшого працевлаштування випускників.

Важливим різновидом партнерства є дуальна освіта, що передбачає інтеграцію теоретичного навчання в закладах освіти з практичною підготовкою на підприємствах. Вона дає змогу студентам набувати професійних навичок в умовах реального виробничого процесу, а роботодавцям – формувати кадровий резерв і впливати на якість підготовки майбутніх працівників. Така модель знижує розрив між рівнем кваліфікації випускників та очікуваннями роботодавців, посилює мотивацію молоді та сприяє швидшій адаптації до ринкових умов.

Важливою практикою взаємодії є співпраця з приватними агентствами зайнятості, які можуть здійснювати окремі функції служби зайнятості: підбір

персоналу, консультування, первинне скринінгування кандидатів або супровід під час пошуку роботи. Делегування частини операцій приватним операторам дозволяє скоротити терміни працевлаштування, підвищити якість кар'єрних послуг та оптимізувати витрати державних інституцій, водночас забезпечуючи більшу гнучкість і конкурентність на ринку послуг зайнятості.

Окремий напрям партнерств – програми підтримки соціально вразливих груп населення, насамперед внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, молоді без досвіду роботи, ветеранів та інших категорій, які потребують розширеної допомоги. Спільні проєкти держави та бізнесу можуть включати субсидоване працевлаштування, менторські програми, адаптаційні курси, спеціально обладнані робочі місця чи соціальні інкубатори. Такі ініціативи сприяють не лише зайнятості, а й соціальній інтеграції, формуванню інклюзивного ринку праці та зниженню рівня нерівності.

Наростаючого значення набуває соціальний імпакт-інвестинг, у межах якого приватні або інституційні інвестори фінансують соціальні програми — наприклад, навчання безробітних, підтримку підприємництва чи реінтеграцію ветеранів – і отримують винагороду лише за умови досягнення визначених і вимірюваних результатів. Цей механізм спрямований на підвищення ефективності використання бюджетних коштів, оскільки держава оплачує лише успішні результати, а приватний сектор бере на себе фінансові ризики реалізації соціального проєкту.

Також поширеною формою є спільне створення інформаційно-аналітичних платформ і проведення досліджень ринку праці, що включає розроблення цифрових сервісів, баз даних про вакансії та компетенції, систем прогнозування потреб у кадрах, аналітичних інструментів для роботодавців, державних установ і громадськості. Співпраця у сфері даних забезпечує більшу точність у плануванні освітніх програм, визначенні пріоритетних професій та оцінюванні структурних змін на ринку праці.

У сукупності ці форми публічно-приватного партнерства дозволяють узгодити інтереси держави, бізнесу та населення, сприяють модернізації ринку

праці, підвищують конкурентоспроможність робочої сили та забезпечують довгострокове зростання людського капіталу.

Перехід від конкретних форм публічно-приватного партнерства у сфері ринку праці до визначення теоретичних засад державної політики зайнятості є логічним етапом у дослідженні механізмів регулювання трудових відносин. Ефективне функціонування партнерських інструментів можливе лише за умови, що вони вписані в цілісну концептуальну рамку державної політики, яка визначає пріоритети, принципи та інституційні механізми впливу на ринок праці. У цьому контексті форми ППП виступають практичними реалізаціями більш широких теоретичних підходів, що формують сучасне бачення ролі держави, бізнесу та суспільства в забезпеченні продуктивної та стійкої зайнятості.

Державна політика зайнятості розглядається як комплекс цілей, інструментів і заходів, спрямованих на формування умов для продуктивної, легальної та стабільної зайнятості, зниження рівня безробіття та розвиток трудового потенціалу країни. Її теоретична основа включає декілька ключових підходів які наведено на рисунку 1.2.

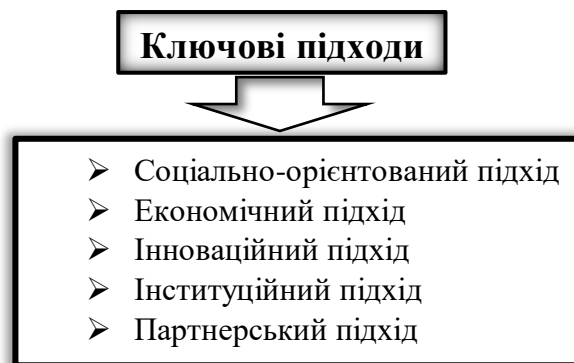


Рисунок 1.2 – Теоретичні засади державної політики зайнятості

Джерело: складено автором

Соціально-орієнтований підхід акцентує увагу на забезпеченні рівного доступу до можливостей праці, захисті прав найуразливіших категорій населення та створенні передумов для формування соціально відповідального ринку праці. Він передбачає не лише надання гарантій зайнятості, але й підтримку соціальної інтеграції через освітні програми, соціальні послуги та

інклюзивні практики.

Економічний підхід трактує зайнятість як один із ключових чинників економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Він орієнтований на створення гнучкого ринку праці, стимулювання підприємництва, розвитку малого та середнього бізнесу та активного інвестування в людський капітал. У рамках цього підходу важливою стає адаптація трудових ресурсів до потреб виробництва та забезпечення мобільності робочої сили.

Інноваційний підхід відображає необхідність реагування на виклики цифрової трансформації, автоматизації, появи нових видів діяльності та професій. Він підкреслює значення розвитку цифрових навичок, модернізації системи професійної освіти, упровадження гнучких форм зайнятості та підтримки інноваційних секторів економіки. У цьому контексті політика зайнятості має забезпечувати випереджальний характер розвитку компетенцій та стимулювати інноваційні моделі праці.

Інституційний підхід наголошує на важливості функціонування ефективної інфраструктури ринку праці, що включає державну службу зайнятості, заклади професійної освіти, роботодавців, профспілки та органи державної влади. Саме інституційна взаємодія створює умови для узгодженості політики, забезпечує прозорість процедур, якість послуг та стабільність регуляторного середовища.

Зрештою, *партнерський підхід* підкреслює необхідність збалансованої взаємодії держави, бізнесу, громадськості та працівників у формуванні та реалізації політики зайнятості. Він базується на принципах спільної відповідальності, довіри, взаємної вигоди й узгодження інтересів усіх сторін. Саме цей підхід створює підґрунтя для розвитку різноманітних форм публічно-приватного партнерства, що забезпечують практичне втілення стратегічних завдань державної політики зайнятості.

Таким чином, форми ППП у сфері ринку праці не лише доповнюють, а й конкретизують теоретичні засади державної політики зайнятості, сприяючи

підвищенню її ефективності, гнучкості та адаптивності до сучасних соціально-економічних викликів.

1.2. Механізми взаємодії державного та приватного секторів у сфері ринку праці

Механізми взаємодії державного та приватного секторів у сфері ринку праці становлять комплекс інструментів, організаційних форм і процедур, які забезпечують узгоджене функціонування учасників ринку праці задля підвищення рівня зайнятості, розвитку людського капіталу та ефективного використання трудових ресурсів. Ці механізми формуються на основі принципів партнерства, взаємної вигоди, відповідальності та прозорості й охоплюють як інституційні, так і практичні форми співпраці.

Нижче в таблиці 2.2 нами представлено систематизований перелік інструментів взаємодії державного та приватного секторів у сфері ринку праці. Зокрема колонка «Очікуваний ефект» демонструє, яким чином кожен інструмент сприяє підвищенню ефективності політики зайнятості, розвитку людського капіталу та оптимізації використання трудових ресурсів.

Таблиця 1.2 - Арсенал публічно-приватних інструментів для розвитку ринку праці та очікувані результати

№	Інструмент взаємодії	Сутність та функціональне призначення	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1	Державне замовлення на підготовку кадрів	Формується на основі потреб роботодавців; забезпечує підготовку кадрів з актуальними професійними компетенціями.	Узгодження навчальних програм із потребами ринку праці; підвищення працевлаштуванні випускників.
2	Фінансові стимули для роботодавців	Дотації, компенсації ЄСВ, ваучери на навчання; мотивують бізнес вкладати ресурси у розвиток працівників.	Залучення приватного сектору до професійного навчання та перекваліфікації; зниження витрат держави на зайнятість.
3	Гранти для створення або розширення бізнесу	Підтримка підприємництва серед безробітних та вразливих груп; сприяє зайнятості та соціальній інтеграції.	Створення нових робочих місць; підвищення економічної активності та соціальної адаптації вразливих груп.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
4	Спільні інвестиційні програми	Інвестиції у розвиток професійної освіти та навчальних центрів; спрямовані на модернізацію системи підготовки кадрів.	Модернізація освітньої інфраструктури; підвищення якості підготовки кадрів; розвиток компетенцій, що відповідають сучасним вимогам.
5	Соціальний імпакт-бондінг	Фінансування соціальних програм інвесторами з виплатою за досягнуті результати; підвищує ефективність використання ресурсів.	Орієнтація на результат; підвищення ефективності соціальних програм; зменшення фінансових ризиків держави.
6	Цифрові інструменти підбору кадрів	Онлайн-платформи, електронні біржі праці, автоматизовані HR-системи; сприяють оперативному підбору та розміщенню працівників.	Прискорення процесу працевлаштування; доступність вакансій; підвищення мобільності робочої сили.
7	Інструменти моніторингу й прогнозування ринку праці	Спільна аналітика держави та бізнесу щодо попиту і пропозиції робочої сили; забезпечує стратегічне планування кадрів.	Своєчасне виявлення дефіцитних професій; ефективне планування підготовки та перекваліфікації кадрів.
8	Публічні закупівлі послуг із працевлаштування та навчання	Передача окремих функцій приватним операторам через тендери; підвищує ефективність реалізації програм зайнятості.	Оптимізація витрат; підвищення якості послуг; розширення спектру доступних програм зайнятості.

Джерело: складено автором за матеріалами [40-42]

Як видно з таблиці, кожен інструмент не лише реалізує конкретну функцію, але й створює вимірюваний соціально-економічний результат. Синхронне використання всіх інструментів забезпечує комплексний підхід до розвитку ринку праці, поєднуючи підготовку кадрів, працевлаштування та соціальну інтеграцію. Іноваційні механізми, зокрема цифрові платформи та соціальний імпакт-бондінг, підвищують ефективність та прозорість державних програм, водночас залучаючи додаткові ресурси приватного сектору. Така систематизація допомагає оцінити результативність публічно-приватного партнерства та обґрунтовано планувати подальші заходи щодо розвитку зайнятості.

На рисунку 1.3 представлено на нашу думку ключові механізми взаємодії державного та приватного секторів у сфері ринку праці. Проте їх на

багато більше і узагальнений перелік наведено в таблиці 1.3.

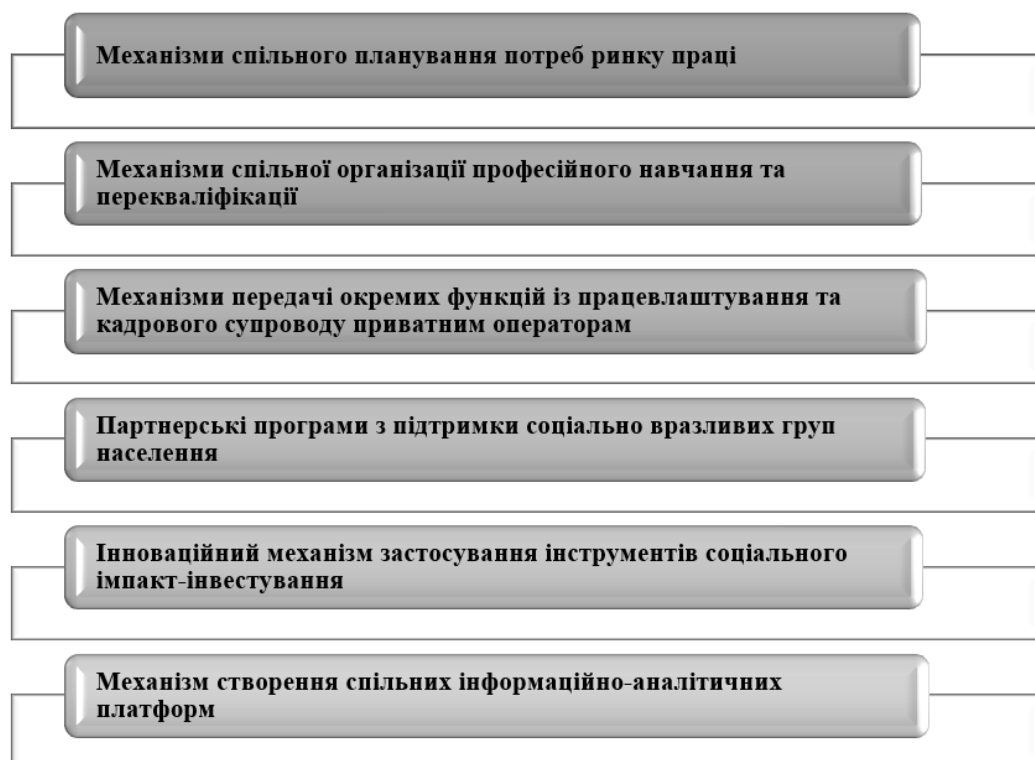


Рисунок 1.3 – Ключові механізми взаємодії державного та приватного секторів у сфері ринку праці

Джерело: складено автором

Таблиця 1.3 - Організаційні форми та процедурні механізми ППП у сфері ринку праці

№	Організаційна форма / процедура	Сутність та функціональне призначення	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1	Публічно-приватні партнерства (ППП)	Довгострокова співпраця держави та бізнесу у навчанні, працевлаштуванні та соціальних програмах; визначення прав та обов'язків сторін у договорі.	Узгодження інтересів держави та бізнесу; залучення додаткових ресурсів; підвищення ефективності політики зайнятості.
2	Дуальна освіта	Поєднання теоретичного навчання у закладах освіти з практичною підготовкою на підприємствах.	Формування практичних компетенцій; підвищення якості підготовки кадрів; скорочення періоду адаптації на роботі.
3	Спільні навчальні та галузеві центри компетентностей	Створення навчальних центрів за участю бізнесу та держави, забезпечення сучасної виробничої та освітньої бази.	Модернізація професійної освіти; підвищення конкурентоспроможності робочої сили; розвиток спеціалізованих навичок.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
4	Партнерські проекти служби зайнятості та роботодавців	Спільна організація стажувань, тимчасового працевлаштування, навчальних програм.	Прискорене працевлаштування; підвищення професійної мобільності; зниження безробіття серед цільових груп.
5	Координаційні ради та робочі групи	Регулярні зустрічі представників держави, бізнесу та освітніх закладів для узгодження політики та програм.	Своєчасне реагування на зміни ринку праці; підвищення ефективності управлінських рішень.
6	Кластери та індустріальні парки	Об'єднання підприємств та навчальних закладів для спільної підготовки кадрів та розвитку компетенцій.	Створення кадрового резерву для конкретних галузей; розвиток інноваційної інфраструктури.
7	Платформи соціального діалогу	Тристоронні комісії (державна – роботодавці – профспілки) для обговорення політики зайнятості.	Узгодження інтересів усіх сторін; підвищення соціальної стабільності та довіри на ринку праці.
8	Співпраця з приватними агентствами зайнятості	Передача функцій підбору персоналу, консультування та супроводу працівників приватним операторам.	Оптимізація ресурсів державної служби зайнятості; підвищення якості послуг; гнучкіший підбір кадрів.
9	Процедури узгодження потреб роботодавців	Регулярний збір інформації про кадрові потреби для формування освітніх і навчальних програм.	Скорочення структурних дисбалансів; підвищення відповідності підготовки кадрів реальним потребам ринку.
10	Процедури оцінки та сертифікації програм	Узгодження стандартів навчання, акредитація програм із залученням бізнесу.	Підвищення якості навчання; гарантія відповідності компетенцій потребам роботодавців; прозорість результатів.
11	Спільні ярмарки вакансій та дні кар'єри	Організація заходів для зустрічі роботодавців і потенційних працівників.	Підвищення видимості вакансій; прискорення процесу працевлаштування; формування мереж контактів.
12	Механізми публічного аудиту та оцінки результатів	Моніторинг ефективності партнерських проєктів, прозорість фінансування та досягнутих результатів.	Підвищення підзвітності; оптимізація ресурсів; доказова оцінка ефективності програм зайнятості.

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, передусім механізми взаємодії проявляються у спільному плануванні потреб ринку праці. Держава через служби зайнятості, органи влади та статистичні установи здійснює моніторинг безробіття, вакансій і прогнозування кадрових потреб. Приватний сектор, у свою чергу, надає інформацію про свої потреби в кадрах, специфіку професій, вимоги до

кваліфікації працівників. Такий обмін даними створює основу для формування обґрунтованої державної політики зайнятості та для адаптації системи професійної освіти до реальних запитів економіки.

Важливою складовою є механізми спільної організації професійного навчання та перекваліфікації. Держава забезпечує фінансування, нормативне регулювання та координацію освітніх програм, тоді як бізнес надає сучасну виробничу базу, доступ до новітніх технологій та можливість проходження практики. У межах дуальної освіти, стажувань і тренінгів підприємства беруть активну участь у підготовці кадрів, що значно підвищує якість професійних навичок та скорочує період адаптації працівників до виробництва.

Суттєве значення мають механізми передачі окремих функцій із працевлаштування та кадрового супроводу приватним операторам. Це може включати діяльність приватних агентств зайнятості, компаній з аутсорсингу HR-процесів, рекрутингових платформ. Така модель дозволяє посилити можливості служби зайнятості, забезпечити більш оперативний підбір персоналу та створити гнучкіші канали доступу громадян до ринку праці.

Особливе місце у системі взаємодії займають партнерські програми, спрямовані на підтримку соціально вразливих груп населення: молоді, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів. Спільні проекти держави й бізнесу формують можливості для адаптації цих груп до ринку праці, розвивають соціально відповідальне підприємництво та сприяють інтеграції громадян у економічне життя.

Інноваційним механізмом є застосування інструментів соціального імпаکت-інвестування, коли приватні інвестори фінансують соціальні програми (наприклад, навчання чи підтримку зайнятості), а держава виплачує винагороду за досягнення вимірюваних результатів. Такий підхід підвищує ефективність соціальних проєктів, оскільки орієнтується на конкретні, перевірювані результати.

Суттєвим напрямом співпраці є створення спільних інформаційно-аналітичних платформ. Вони включають електронні бази вакансій, системи

прогнозування потреб у кадрах, цифрові сервіси для роботодавців і безробітних. Спільна аналітика дозволяє оперативно реагувати на зміни на ринку праці й ефективніше координувати політику зайнятості.

Отже, організаційні форми та процедурні механізми створюють структуру для системної та довгострокової співпраці держави і бізнесу на ринку праці. Вони забезпечують узгодження інтересів усіх учасників, підвищують якість підготовки кадрів, сприяють швидкому працевлаштуванню та соціальній інтеграції вразливих груп населення. Процедури оцінки, аудиту та сертифікації підвищують прозорість і ефективність реалізації програм, а також створюють умови для адаптації до динаміки ринку праці. Комплексне застосування форм і процедур разом із інструментами взаємодії (з попередньої таблиці) забезпечує повну систему механізмів публічно-приватного партнерства, що підвищує результативність державної політики зайнятості.

1.3. Міжнародний досвід застосування ППП у реалізації політики зайнятості

У контексті глобалізації, технологічних змін і структурних трансформацій економік традиційні політики зайнятості (державні служби зайнятості, освітні програми) часто опиняються під тиском: ресурси обмежені, а виклики – великі. У багатьох країнах державні служби не справляються з усім обсягом потреб у працевлаштуванні, перекваліфікації, консультуванні тощо. Залучення приватного сектору через ППП може значно підсилити спроможність систем зайнятості, зробити їх більш гнучкими та орієнтованими на результат. Досвід країн-членів ОЕСР, ЄС та інших регіонів демонструє як успіхи, так і проблемні аспекти такого підходу – їхнє вивчення є надзвичайно важливим для формування ефективної політики зайнятості в Україні та в інших країнах, що реформують ринок праці.

Міжнародні організації та дослідники виділяють кілька ключових моделей ППП, які застосовуються у сфері ринку праці. В роботі їх

представлено на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Основні моделі ППП у зайнятості

Джерело: складено автором за матеріалами [11-15]

Модель співпраці державних служб зайнятості з приватними агентствами працевлаштування є однією з найбільш поширених та інституційно розвинених форм публічно-приватного партнерства у сфері ринку праці. Її сутність полягає у поєднанні можливостей, компетенцій і ресурсів державних та приватних посередників з метою підвищення ефективності послуг зайнятості, розширення їх доступності та наближення до потреб роботодавців і шукачів роботи.

У рамках цієї моделі державні служби зайнятості делегують приватним операторам окремі функції – підбір персоналу, профорієнтацію, консультування, надання послуг активної політики ринку праці, підтримку працевлаштування соціально вразливих груп тощо. Форми делегування мають різний ступінь інституційної формалізації: від індивідуальних угод та партнерських проєктів до системи ваучерів, тендерів або контрактів на основі результативності. Вибір конкретного механізму залежить від особливостей національного ринку праці, рівня регулювання приватних агентств та стратегічних пріоритетів державної політики зайнятості.

Сутнісною ознакою моделі є комплементарність ролей публічного та приватного секторів. Державні служби зайнятості забезпечують стратегічне

керівництво, визначають стандарти якості, здійснюють моніторинг і контроль виконання, а приватні агентства пропонують гнучкіші, індивідуалізовані рішення, мають тісніший контакт із роботодавцями та більшу адаптивність до змін економічної кон'юнктури. Як свідчать дослідження ОЕСР, такі партнерства сприяють розширенню охоплення послугами, оптимізації витрат, активнішому залученню безробітних до пошуку роботи та підвищенню відповідності між навичками кандидатів і потребами бізнесу.

У низці країн (Нідерланди, Велика Британія, Австралія, Німеччина) розвинені ринкові моделі взаємодії, де приватні агенції працюють за конкурентними процедурами, отримують оплату залежно від досягнутих результатів – зокрема, кількості працевлаштованих та тривалості їхнього перебування в зайнятості. У країнах Північної Європи поширені комбіновані моделі, у яких приватний сектор виконує завдання, пов'язані з інтенсивним супроводом клієнтів, а контроль і загальне адміністрування залишаються за державою. Окремі держави застосовують систему ваучерів, які дозволяють безробітному самостійно обирати приватного постачальника послуг, що стимулює конкуренцію та підвищує якість сервісів.

Загалом модель співпраці PES–PrES виступає важливим інструментом модернізації політики зайнятості, оскільки забезпечує баланс між соціальною орієнтацією держави та ринковими механізмами ефективності, притаманними приватному сектору. Це партнерство сприяє швидшому реагуванню на структурні зміни в економіці, розширює можливості професійної інтеграції громадян та підвищує загальну гнучкість інституцій ринку праці.

Модель публічно-приватного партнерства у сфері професійного навчання та розвитку навичок є ключовим інструментом адаптації системи підготовки кадрів до динамічних змін сучасного ринку праці. Її сутність полягає в інтеграції ресурсів, експертизи та організаційних можливостей державних закладів професійної освіти і приватного сектору з метою формування компетентностей, які відповідають реальним потребам економіки. Така модель ґрунтується на принципах спільної організації

освітніх програм, спільної відповідальності за результати навчання та орієнтації на практичну підготовку майбутніх фахівців.

Згідно з аналітичними висновками Європейського фонду освітнього тренінгу, партнерства між державою та бізнесом дедалі активніше використовуються для модернізації професійної освіти та забезпечення її релевантності вимогам ринку праці. Приватні компанії долучаються до формування змісту навчальних програм, надаючи інформацію про сучасні технології, виробничі процеси та компетентності, які є критично необхідними у відповідних галузях. Нерідко підприємства виступають ініціаторами оновлення стандартів професійної освіти, пропонуючи модульні програми, компетентнісні підходи та інноваційні методи оцінювання результатів навчання.

Суттєвою складовою такої моделі є участь бізнесу у матеріально-технічному забезпеченні навчального процесу. Компанії передають сучасне обладнання, програмне забезпечення, технологічні тренажери, відкривають навчально-практичні центри, що дає змогу усунути розрив між умовами навчання та реальними виробничими процесами. Це значно підвищує якість підготовки фахівців і дозволяє навчальним закладам оперативно реагувати на технологічні зміни.

Одним із найбільш поширених форматів ППП у професійній освіті є дуальна система підготовки, яка передбачає поєднання теоретичного навчання в освітньому закладі з інтенсивною практичною підготовкою на підприємстві. У межах дуальної моделі учні значну частину часу проводять у реальному виробничому середовищі, виконують практичні завдання, беруть участь у виробничих процесах і поступово інтегруються у трудовий колектив. Це сприяє формуванню прикладних навичок, підвищує конкурентоспроможність випускників та полегшує їхній перехід до зайнятості. Багато європейських країн, зокрема Німеччина, Австрія, Швейцарія та Данія, використовують дуальну модель як системоутворюючий елемент політики розвитку людського капіталу.

Важливою перевагою партнерств у сфері skills development є можливість створення сталих каналів комунікації між роботодавцями та системою освіти. Це забезпечує безперервний моніторинг змін у сфері зайнятості, прогнозування потреб у робочій силі та актуалізацію освітніх програм відповідно до нових викликів економіки, включаючи цифровізацію, автоматизацію, розвиток «зелених» технологій. Участь приватного сектору також сприяє посиленню відповідальності за якість підготовки кадрів, оскільки роботодавці фактично інвестують у майбутніх працівників і зацікавлені в ефективності навчальних процесів.

Таким чином, модель ППП у професійному навчанні та розвитку навичок виступає важливим інституційним механізмом модернізації ринку праці, забезпечуючи підвищення відповідності між пропозицією робочої сили та попитом на кваліфіковані кадри. Вона сприяє прискореному формуванню людського капіталу, підвищує якість освітніх послуг і створює основу для конкурентоспроможності економіки в умовах глобальних структурних трансформацій.

Модель інноваційних публічно-приватних партнерств у наданні соціальних послуг зайнятості формується як відповідь на обмеженість традиційних державних механізмів у сфері працевлаштування та необхідність подолання так званих «ринкових провалів» (market failures) на ринку праці. Сутність цієї моделі полягає в тому, що держава залучає приватний сектор, неурядові організації та соціальних інноваторів для розроблення та реалізації програм, спрямованих на підтримку зайнятості, підвищення рівня економічної активності населення й інтеграцію у трудовий ринок соціально вразливих груп.

Наукові дослідження в галузі економіки праці доводять, що інноваційні ППП можуть значно підвищувати ефективність державних інтервенцій завдяки використанню гнучких управлінських рішень, технологічних інструментів та орієнтації на конкретний кінцевий результат. У таких партнерствах акцент зміщується від забезпечення процесу надання послуг до

досягнення відчутних вимірюваних показників, зокрема рівня працевлаштування, тривалості збереження робочого місця чи підвищення кваліфікації учасників програми. Приватні оператори, які мають досвід роботи з роботодавцями, глибше розуміють потреби ринку праці та здатні швидше адаптувати програми до його змін.

Міжнародна організація праці (ILO) підкреслює, що інноваційні ППП у сфері зайнятості є ефективним механізмом мобілізації державних ресурсів та приватної експертизи для створення сучасних програм активної політики зайнятості. Це можуть бути курси інтенсивного навчання, індивідуальне кар'єрне консультування, програми наставництва, коучингу, підтримка підприємництва, програми перепідготовки для галузей, що трансформуються під впливом технологічних змін. Зазвичай у таких партнерствах приватні організації відповідають за реалізацію програм, тоді як держава забезпечує фінансування, стратегічне керівництво, моніторинг та оцінювання ефективності.

Особливого значення інноваційні ППП набувають у роботі з соціально вразливими категоріями населення – молоддю, людьми з інвалідністю, внутрішньо переміщеними особами, довготривало безробітними та іншими групами, які стикаються з системними перешкодами в доступі до ринку праці. Організації, що спеціалізуються на роботі з такими групами, мають унікальні компетентності: володіють методиками соціальної адаптації, психологічної підтримки, індивідуального супроводу, а також тісними зв'язками з громадами й роботодавцями. Їхня участь у ППП дозволяє розширити спектр послуг, надати їх більш адресно та підвищити загальну результативність програм працевлаштування.

Інноваційні партнерства часто використовують сучасні цифрові технології – онлайн-платформи для пошуку роботи, автоматизовані алгоритми підбору вакансій, сервіси дистанційного навчання, мобільні застосунки для супроводу безробітних. Це значно удосконалює комунікацію між учасниками ринку праці, підвищує доступність послуг та зменшує витрати часу як для

держави, так і для претендентів на роботу.

Таким чином, інноваційні ППП у сфері надання соціальних послуг зайнятості становлять ефективний механізм модернізації активної політики зайнятості. Їхня ключова роль полягає в подоланні структурних бар'єрів ринку праці, забезпеченні орієнтації державних програм на конкретні результати, інтеграції вразливих груп у трудову діяльність та підвищенні адаптивності суспільства до соціально-економічних змін.

В таблиці 1.4 систематизовано основні переваги та ризики застосування ППП у сфері зайнятості, а також рекомендації щодо їх імплементації та мінімізації ризиків в українських умовах.

Таблиця 1.4 – Переваги та ризики міжнародних моделей ППП у сфері зайнятості та рекомендації для України

Категорія	Зміст (перевага/ризик)	Стислий опис	Рекомендації для українських реалій
1	2	3	4
Перевага 1	Збільшення охоплення та якості послуг	Приватні партнери розширюють доступ до сучасних сервісів, мають ширші мережі контактів та спеціалізовану експертизу.	<ul style="list-style-type: none"> – Запровадити систему акредитації приватних операторів. – Створювати змішані центри зайнятості (public-private hubs). – Залучати роботодавців до розробки стандартів якості послуг.
Перевага 2	Соціальні інновації	ППП сприяють впровадженню нових методик навчання, цифрових рішень, інструментів підтримки вразливих груп.	<ul style="list-style-type: none"> – Пілотувати інноваційні програми (наприклад, соціальні імпаکت-бонди). – Розвивати digital-first сервіси зайнятості. – Поширювати дуальні та модульні програми навчання.
Перевага 3	Ефективне використання ресурсів	Делегування частини функцій економить державні ресурси, підвищує операційну гнучкість.	<ul style="list-style-type: none"> – Запровадити чіткі KPI для послуг, які делегуються. – Розробити фінансові моделі співфінансування з бізнесом. – Посилити аналітику та моніторинг ефективності.
Перевага 4	Зростання довіри та мережовості	Довгострокові партнерства підвищують стійкість системи зайнятості та сприяють масштабуванню програм.	<ul style="list-style-type: none"> – Укладати багаторічні рамкові партнерські угоди. – Формувати регіональні партнерські ради зайнятості. – Забезпечувати публічну звітність і прозорість.
Ризик 1	Контрактні ризики та невідповідність стимулів	Можливі конфлікти між комерційними інтересами приватних партнерів та соціальними цілями держави.	<ul style="list-style-type: none"> – Використовувати контракти, орієнтовані на результат (Outcomes-based contracts). – Визначати соціальні KPI як обов'язкову частину угод. – Передбачити незалежний аудит.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Ризик 2	Нерівномірний доступ до послуг	Приватні оператори можуть віддавати перевагу «легким» клієнтам, ігноруючи вразливі групи.	<ul style="list-style-type: none"> – Закріпити квоти на обслуговування вразливих груп. – Запровадити диференційоване фінансування («більше ресурсів — складнішим групам»). – Створювати механізми громадського контролю.
Ризик 3	Утворення залежностей від приватних операторів	Держава може втратити спроможність самостійно надавати критично важливі послуги.	<ul style="list-style-type: none"> – Інвестувати у розвиток компетенцій державної служби зайнятості. – Застосовувати гібридні моделі партнерства (паралельне надання послуг). – Обмежувати концентрацію ринку одним або двома великими операторами.
Ризик 4	Фіскальні зобов'язання	Довгострокові контракти можуть створювати значне навантаження на бюджет.	<ul style="list-style-type: none"> – Застосовувати моделі співфінансування та поетапні контракти. – Впроваджувати стелю фінансових зобов'язань у межах ППП. – Проводити фінансово-економічний аналіз перед запуском програм (Value for Money).

Джерело: складено автором

Як бачимо, міжнародна практика ППП у сфері зайнятості демонструє значний потенціал для підвищення ефективності державної політики зайнятості, розширення спектру та якості послуг, залучення бізнесу до розвитку людського капіталу. Водночас імплементація таких партнерств потребує створення системи запобіжників, що мінімізують ризики комерціалізації соціальних послуг, нерівного доступу та фінансової нестійкості.

Для України ключовими напрямками адаптації міжнародних підходів є:

- розвиток моделі змішаних сервісів зайнятості;
- забезпечення прозорих контрактів, орієнтованих на результат;
- підвищення спроможності державних інституцій;
- залучення бізнесу до програм навчання та перекваліфікації;
- фокус на соціальній інклюзії та роботі з вразливими групами.

У комплексі це дозволить побудувати сучасну, гнучку та інноваційну систему політики зайнятості, яка буде здатна відповідати викликам ринку праці та сприяти економічному розвитку держави.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ЗАСТОСУВАННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка сучасного стану політики зайнятості в Україні

Політика зайнятості відіграє центральну роль у забезпеченні соціальної стабільності, економічного відновлення та зростання людського капіталу. В Україні протягом останніх п'яти років (включно з періодом пандемії COVID-19, початком повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року та початковими етапами відбудови) ринок праці зазнав значних шоків: скорочення зайнятості, масова внутрішня та зовнішня міграція, зміни попиту на працівників у різних секторах та посилення ризиків неформальної зайнятості. Ці фактори формують складне середовище для реалізації державної політики зайнятості й вимагають системного оцінювання та адаптації інструментів державного регулювання.

Період 2020–2024 охоплює три фази стосовно політики зайнятості та ситуації в цілому. На рисунку 2.1 представлено зазначені три фази розвитку політики зайнятості в Україні, із супроводжуваною значною перерозподільчою міграцією робочої сили та сильними регіональними розходженнями.



Рисунок 2.1 – Фазова динаміка трансформації ринку праці України у 2020–2024 роках під впливом кризових та шоківих чинників

Джерело: складено автором

Статистичні дані за 2000–2024 роки демонструють послідовну трансформацію ринку праці України в контексті соціально-економічних змін, демографічних тенденцій, кризових явищ та воєнних подій (табл. 2.1; рис. 2.2).

Таблиця 2.1 – Чисельність населення та зареєстрованих з них безробітних громадян в динаміці за 2000-2024 роки

Період	Кількість зареєстрованих безробітних в Україні, тис.	Всього населення, тис.
2000	1178,7	49429,8
2001	1063,2	48923,2
2002	1028,1	48457,1
2003	1024,2	47658,3
2004	975,5	47318,9
2005	891,9	46958,7
2006	784,5	46667,6
2007	673,1	46398,1
2008	596,0	46162,8
2009	693,1	45982,9
2010	452,1	45795,9
2011	505,3	45644,4
2012	467,7	45560,3
2013	487,6	45439,8
2014	458,6	42953,9
2015	461,1	42774,6
2016	407,2	42603,9
2017	352,5	42403,0
2018	341,7	42177,6
2019	338,2	41922,7
2020	459,2	41629,9
2021	295,0	41208,1
2022	186,5	41167,3
2023	96,1	-
2024	94,2	-

Джерело: складено автором за матеріалами [28]

На початку 2000-х років рівень зареєстрованого безробіття був значно вищим порівняно з наступними періодами: у 2000 році кількість офіційно зареєстрованих безробітних становила 1178,7 тис. осіб. У подальші роки простежується стале зниження цього показника, що супроводжувалося скороченням чисельності населення. Зокрема, до 2008 року кількість безробітних зменшилась майже вдвічі — до 596 тис. осіб, тоді як населення скоротилося з 49,4 млн до 46,2 млн. Цей період характеризувався відносною економічною стабільністю, зростанням ВВП та поживленням

підприємницької активності.

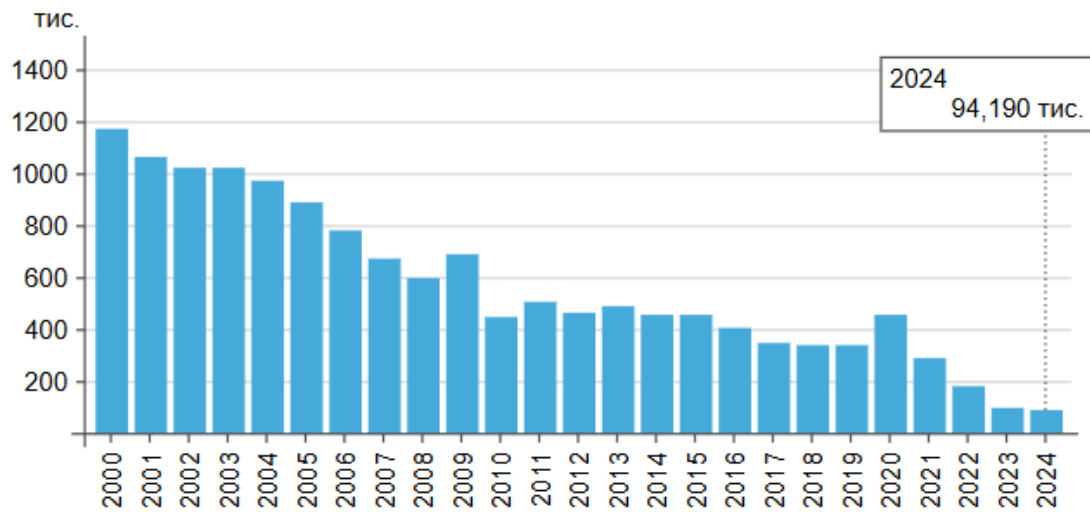


Рисунок 2.2 – Графічне зображення динаміки
рівня безробітних в Україні за 2000-2024 роки

Джерело: складено автором за матеріалами [28]

Починаючи з 2009 року спостерігається тимчасове зростання зареєстрованого безробіття (до 693,1 тис. осіб), що було пов'язане з глобальною фінансовою кризою, яка негативно вплинула на промисловість, будівництво та експортно орієнтовані галузі України. Водночас демографічний спад продовжувався, проте не був критичним: населення становило 45,9 млн осіб. У 2010–2013 рр. ринок праці знову демонструє відновлення: кількість безробітних зменшується до 452,1–487,6 тис. осіб. На цей період припадає певна макроекономічна стабілізація, хоча темпи демографічного скорочення залишалися високими.

Суттєві зміни відбуваються з 2014 року, коли через окупацію Криму та частини Донбасу загальна чисельність населення різко скорочується до 42,95 млн осіб. Попри втрату частини економічно активного населення, рівень зареєстрованого безробіття у 2014–2015 роках залишається відносно стабільним – близько 459–461 тис. осіб, що пояснюється обмеженою кількістю вакансій, низьким охопленням офіційною службою зайнятості та значним переходом населення в неформальний сектор.

У 2016–2019 роках фіксується поступове скорочення зареєстрованих безробітних до 338,2 тис. осіб у 2019 році. Це було наслідком як економічного

відновлення, так і того, що значна частина українців перемістилася до тіньових форм зайнятості або трудової міграції. Населення за цей період скоротилося до 41,9 млн осіб.

У 2020 році різко зростає кількість безробітних – до 459,2 тис. осіб, що безпосередньо пов'язано з пандемією COVID-19, локдаунами та обмеженнями у сфері послуг і транспорту. Проте вже у 2021–2022 роках офіційні дані демонструють різке зниження кількості зареєстрованих безробітних – до 295 тис. у 2021 році та 186,5 тис. у 2022 році. На перший погляд, це могло б свідчити про покращення ринку праці, однак реальні причини мають інший характер. Зокрема, значна частина населення втратила можливість реєструватися через воєнні дії, масові внутрішні та зовнішні переміщення, а також через скорочення діяльності центрів зайнятості. Крім того, офіційна статистика не охоплює тимчасово окуповані території, що суттєво занижує реальні масштаби безробіття (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Вплив пандемії COVID-19 та війни на ринок праці в Україні.

Джерело: [29]

У 2023–2024 роках кількість зареєстрованих безробітних продовжує зменшуватися – відповідно 96,1 та 94,2 тис. осіб. Проте відсутність актуальних даних про чисельність населення унеможлиблює точний розрахунок реального рівня безробіття. Очевидно, що різке скорочення офіційно зареєстрованих безробітних не відображає покращення ситуації на ринку праці, а є наслідком масштабної міграції, деінституціоналізації служби зайнятості у воєнних умовах та зміни реєстраційних процедур.

В таблиці 2.2 представлено країни які є лідерами за кількістю прийнятих мігрантів з України.

Таблиця 2.2 – Країни-лідери за притоком українських мігрантів (біженців) (2022–2024) – топ-6 за чисельністю (агреговано)

Рейтинг	Країна	Оцінка кількості громадян України (агреговано, 2022–2024)
1	Польща	Найбільша група — кілька мільйонів (у різні періоди понад 1,5–2,5 млн)
2	Російська Федерація	Велика частина перетинів кордону у 2022 відзначалась також до РФ (дані різняться).
3	Німеччина	Сотні тисяч— понад 300–700 тис. (в різні періоди).
4	Чехія	Великі контингенти (сотні тисяч).
5	Румунія	Значна група (сотні тисяч у 2022 і далі).
6	Угорщина / Словаччина / Болгарія	Кожна — від десятків до сотень тисяч осіб залежно від періоду.

Джерело: [22-27]

У 2022 в перші тижні порівняно велика частина перетинів була до сусідніх країн (Польща, Румунія, Угорщина, Молдова, Росія тощо); у подальші місяці переважання припадає на Польщу, Німеччину та інші європейські країни.

Розглянемо рівень безробіття за періодами протягом трьох останніх років (рис. 2.4)

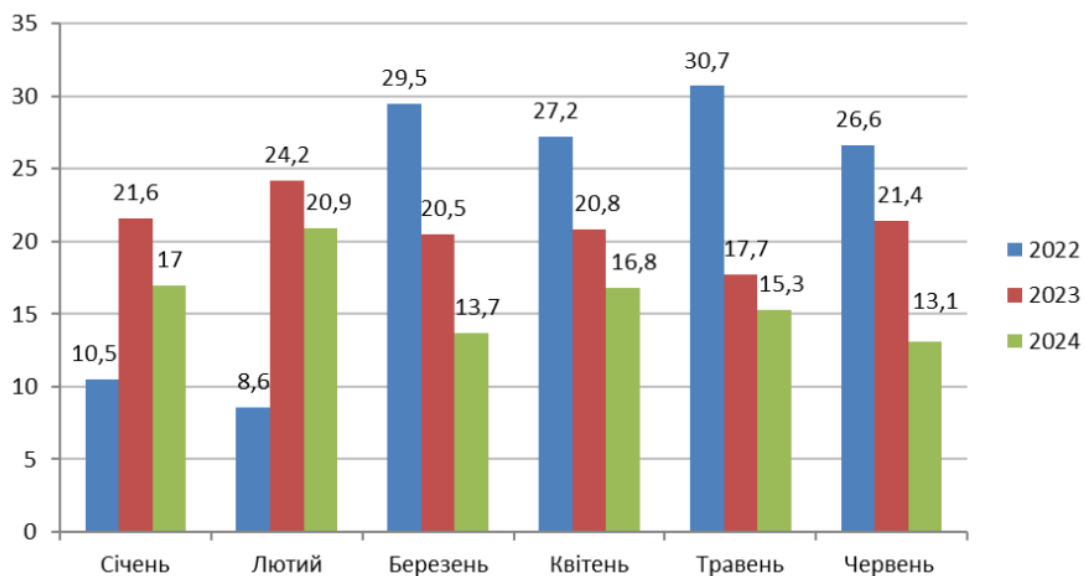


Рисунок 2.4 – Рівень безробіття в Україні

у I півріччі 2022, 2023 та 2024 рр., %

Джерело: складено автором за матеріалами [30]

Представлений графік ілюструє помісячну зміну рівня безробіття в Україні протягом першого півріччя трьох воєнних років – 2022, 2023 та 2024. Дані демонструють чітку тенденцію до поступового зниження безробіття після пікових значень, зафіксованих у період найбільш напружених воєнних та економічних шоків 2022 року. Динаміка відображає як адаптаційні можливості українського ринку праці, так і структурні проблеми, що залишаються нерозв'язаними.

У 2022 році рівень безробіття в усі місяці першого півріччя значно перевищує показники наступних років. Найвищі значення спостерігаються у березні (29,5%), квітні (27,2%) та травні (30,7%), тобто в період, коли економіка України переживала найбільш різку фазу шоку після повномасштабного вторгнення. Ці цифри відображають масову втрату робочих місць, зупинку підприємств, релокацію бізнесу та радикальне скорочення економічної активності. Січень і лютий 2022 року характеризувалися нижчими показниками (10,5% та 8,6%), проте після початку вторгнення різке зростання безробіття є очевидним індикатором шокового стану ринку праці.

У 2023 році ситуація частково стабілізується. Хоча рівень безробіття залишається підвищеним, він значно нижчий порівняно з 2022 роком. У січні показник становив 21,6%, у лютому – 24,2%, а далі відбувається відносне вирівнювання: березень – 20,5%, квітень – 20,8%, травень – 17,7%. Це свідчить про поступове відновлення економічної активності, повернення частини бізнесів до роботи, ефективнішу адаптацію підприємств до нових умов, а також вплив активних програм підтримки зайнятості й підприємництва. У червні 2023 року рівень безробіття знижується до 21,4% – усе ще високий, але значно менший за піки 2022 року.

У 2024 році тенденція до покращення продовжується: показники демонструють найнижчий рівень безробіття за весь період. У січні та лютому 2024 року фіксується 17% та 20,9% відповідно, а в березні – спад до 13,7%. У квітні рівень безробіття становить 16,8%, у травні – 15,3%, а в червні – 13,1%.

Така динаміка вказує на продовження відновлювальних процесів, розширення зайнятості у сферах, що адаптувалися до умов воєнного часу (логістика, ІТ, торгівля, переробка), а також на повернення частини бізнесів із релокації та активізацію внутрішнього ринку.

Зокрема проведемо аналіз відновлення регіональних ринків праці за кількістю вакансій в 2024 році (рис. 2.5)

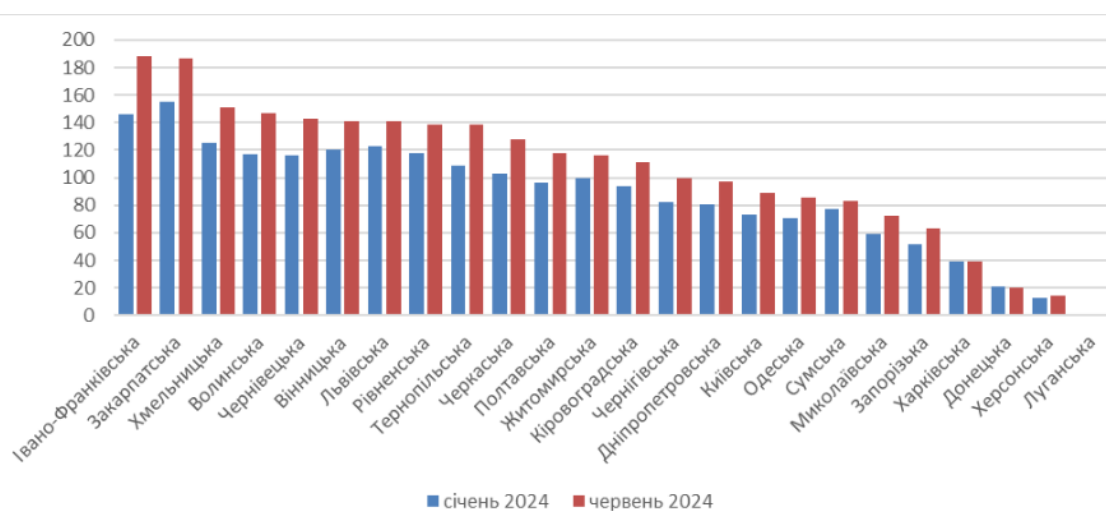


Рисунок 2.5 – Динаміка відновлення регіональних ринків праці за кількістю вакансій у січні та червні 2024 року порівняно з довоєнним періодом (лютий 2022 р.)

Джерело: складено автором за матеріалами [31]

Загалом у червні фіксується суттєвіше поживлення ринку в більшості областей порівняно із січнем, що свідчить про поступове відновлення економічної активності.

Найшвидше відновлення спостерігається в західних регіонах, зокрема в Івано-Франківській, Закарпатській та Хмельницькій областях, де кількість вакансій перевищує 180 % від довоєнного рівня. Подібно високі показники демонструють Волинська, Чернівецька та Вінницька області. Центральні та окремі північні регіони (зокрема Київська і Чернігівська області) також демонструють позитивну динаміку, хоча їхні показники є дещо нижчими.

Помірний рівень відновлення характерний для промислових областей, таких як Дніпропетровська, Полтавська та Кіровоградська, де темпи зростання вакансій залишаються стабільними, але не досягають рівня західних

територій. Водночас найнижчі показники відновлення зафіксовані у прифронтових та окупованих областях – Донецькій, Херсонській та Луганській, де кількість вакансій залишається значно нижчою за довоєнний рівень.

Таким чином, структура регіональних відмінностей чітко корелює з рівнем безпекової ситуації: чим далі область від зони бойових дій, тим швидше відновлюється її ринок праці.

Що стосується вікової структури кандидатів на заміщення вакантних посад, то в період січень-червень ситуація представлена на рисунку 2.6

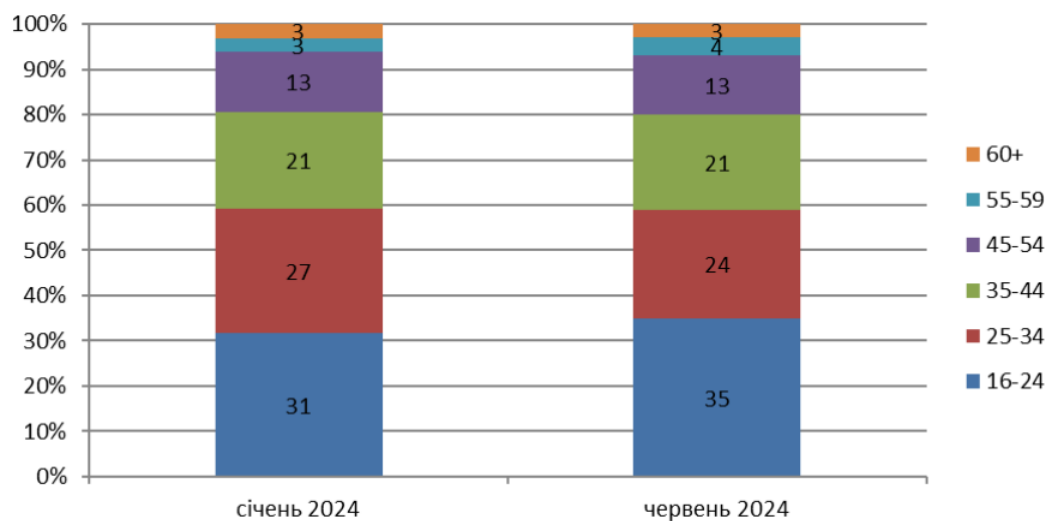


Рисунок 2.6 – Розподіл кандидатів на заміщення вакансій за віком, %

Джерело: складено автором за матеріалами [31]

Загалом розподіл вікових груп залишається відносно стабільним упродовж періоду, однак простежуються помірні зміни. Найчисельнішою групою в даний період є респонденти віком 16–24 років, частка яких зросла з 31 % до 35 %. Водночас частка групи 25–34 років дещо зменшилася – з 27 % до 24 %. Питома вага респондентів віком 35–44 років лишається незмінною (21 %), так само як і групи 45–54 років (13 %). Невеликі зрушення спостерігаються у старших вікових категоріях: частка групи 55–59 років зросла з 3 % до 4 %, тоді як частка респондентів 60+ залишилася сталою (3 %). Таким чином, у червні 2024 року вибірка демонструє незначне омолодження за рахунок зростання частки наймолодшої вікової групи.

Розглянемо динаміку співвідношення вакансій і нових резюме на

українському ринку праці у період після початку повномасштабної війни, порівняно із середніми показниками 2021 року (рис. 2.7). Графік дозволяє простежити зміни інтенсивності попиту та пропозиції робочої сили, а також оцінити ступінь відновлення ринку праці впродовж 2022–2025 років.

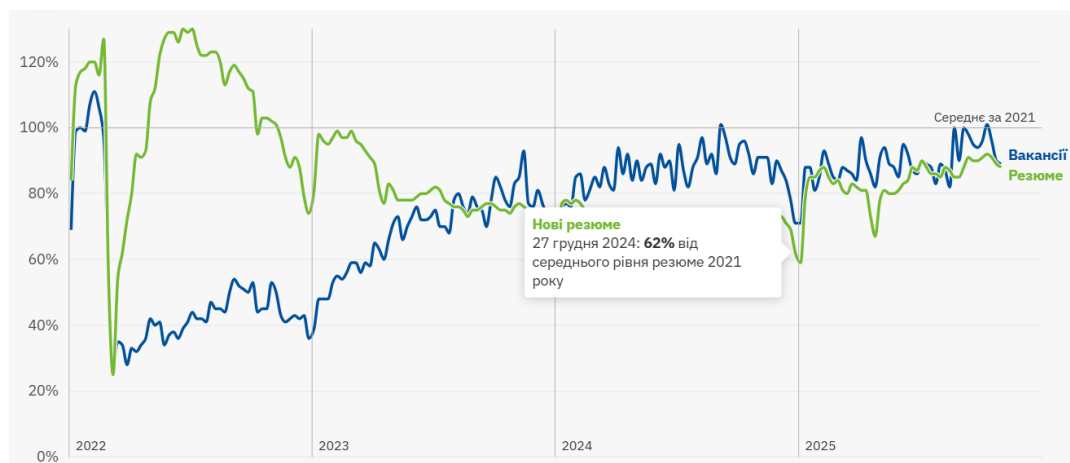


Рисунок 2.7 – Динаміка співвідношення вакансій та нових резюме

на українському ринку праці у період повномасштабної війни

Джерело: складено автором за матеріалами [30]

Після різкого зниження обох показників у 2022 році, спричиненого початком повномасштабної війни, ринок праці поступово демонструє ознаки стабілізації. Лінія резюме протягом 2023 року коливається в межах 50–80 % від довоєнного рівня, поступово наближаючись до відносної рівноваги у 2024–2025 роках. Зафіксоване значення на кінець 2024 року становить 62 % від середнього рівня резюме 2021 року, що вказує на зростання активності пошукачів, але все ще нижче довоєнних показників (рис. 2.8).

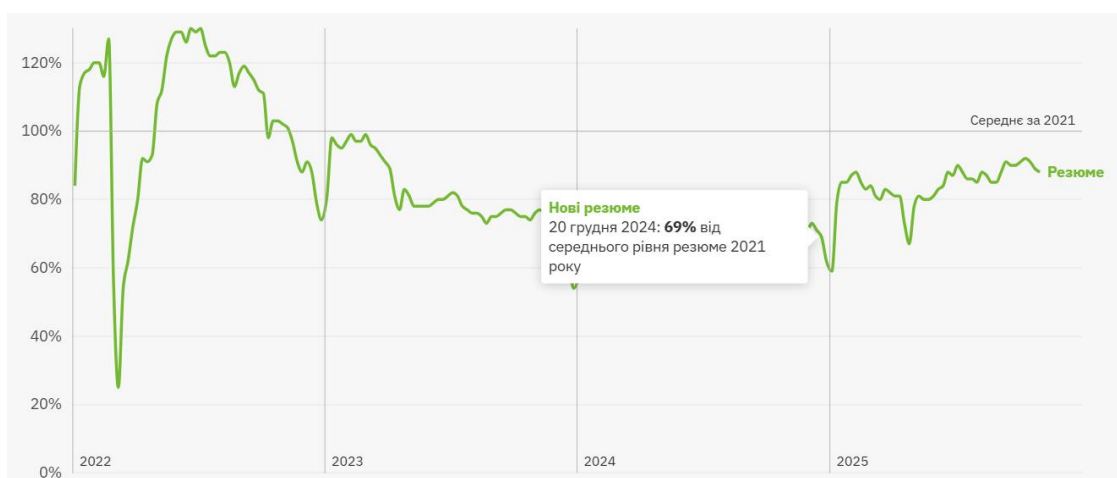


Рисунок 2.8 – Динаміка поданих нових резюме в період війни

Джерело: складено автором за матеріалами [30]

Динаміка вакансій відзначається більш вираженою нестабільністю (рис. 2.9; 2.10). У 2022 році вона демонструє різкі коливання, після чого у 2023–2024 роках поступово стабілізується на рівні, близькому до 80–100 % від показників 2021 року. У 2025 році кількість вакансій періодично досягає та перевищує довоєнний середній рівень, що свідчить про часткове відновлення попиту на робочу силу.

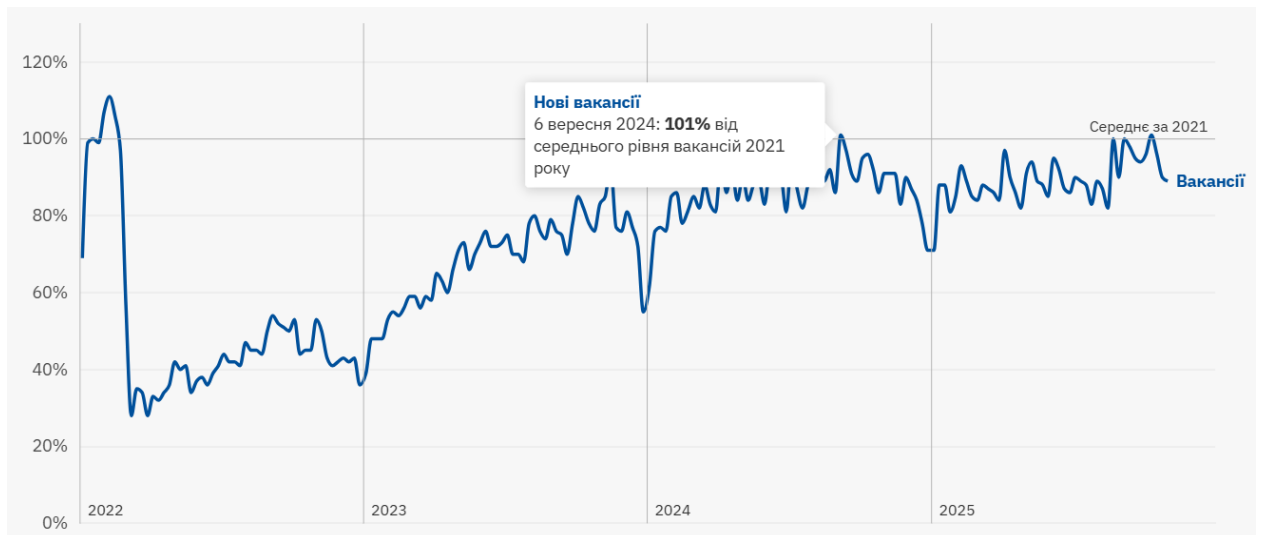


Рисунок 2.9 – Динаміка нових вакансій в період війни

Джерело: складено автором за матеріалами [30]

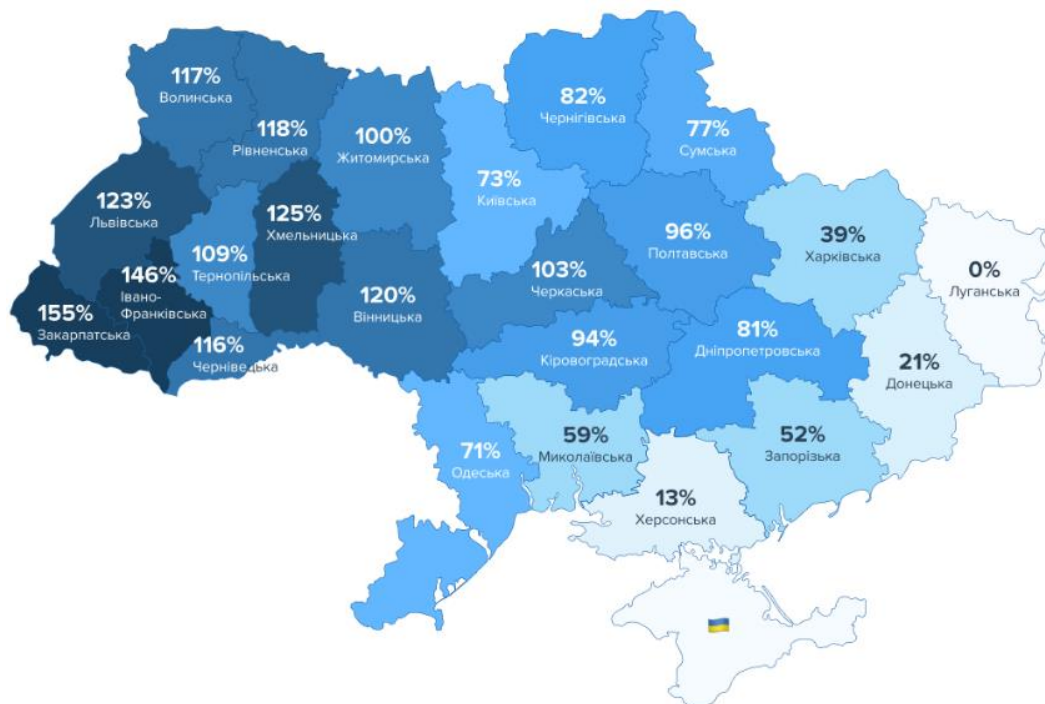


Рисунок 2.10 – Регіональні показники вакансій

у січні 2024 року до лютого 2022 року

Джерело: складено автором за матеріалами [31]

У 2024 році дослідження ринку праці з урахуванням досвіду роботи, статі та віку набуває особливої важливості через поєднання економічних, демографічних і соціальних чинників. По-перше, аналіз за досвідом дозволяє оцінити, як трансформується структура попиту на кваліфіковану та некваліфіковану працю, визначити, які професійні групи стикаються з найбільшими труднощами у працевлаштуванні та які компетенції є найбільш затребуваними. По-друге, дослідження гендерних аспектів ринку праці дає змогу виявити наявні диспропорції у можливостях працевлаштування, рівні заробітної плати та доступі до кар'єрного зростання, що є ключовим для формування політики гендерної рівності. По-третє, аналіз вікових груп дозволяє простежити, як різні покоління адаптуються до змін робочого середовища, включно з цифровізацією, релокацією бізнесів та зміною форм зайнятості.

Комплексне дослідження цих параметрів забезпечує глибше розуміння структурних тенденцій українського ринку праці у період відновлення та трансформації, сприяє розробленню ефективних державних і корпоративних стратегій зайнятості та допомагає визначити групи, які потребують особливої підтримки у 2024 році (рис. 2.11).

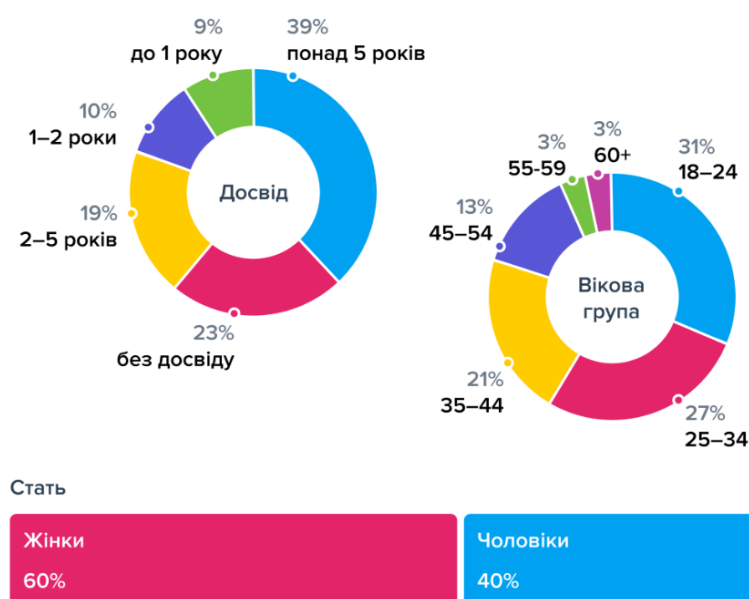


Рисунок 2.11 – Розподіл шукачів роботи за досвідом, віком та статтю в 2024 році

Джерело: складено автором за матеріалами [31]

Представлений рисунок відображає структуру пошукачів роботи за трьома основними характеристиками: досвідом роботи, віковою групою та статтю. Аналіз даних свідчить про помітні структурні зрушення та підкреслює неоднорідність робочої сили.

За показником досвіду найбільшу частку становлять респонденти з понад п'ятьма роками стажу – 39 %, що вказує на домінування кваліфікованих кадрів із тривалою професійною практикою. Водночас значною є частка пошукачів без досвіду (23 %), що може відображати підвищений попит серед молоді або осіб, які змінюють професійну сферу. Менші, але суттєві групи становлять кандидати зі стажем 2–5 років (19 %), 1–2 роки (10 %) та до одного року (9 %), що демонструє різноманітність рівнів кваліфікації на ринку.

Вікова структура характеризується концентрацією пошукачів у молодших та середніх вікових групах. Найбільшими є категорії 18–24 років (31 %) та 25–34 років (27 %), що свідчить про високу активність молоді й осіб на початку професійного становлення. Частка респондентів віком 35–44 роки становить 21 %, тоді як вікові групи 45–54 роки (13 %), 55–59 років (3 %) та 60+ (3 %) представлені значно менше, що може вказувати на обмежені можливості працевлаштування або нижчу активність старших поколінь у пошуку роботи.

Гендерна структура демонструє переважання жінок серед пошукачів – 60 % проти 40 % чоловіків. Така нерівномірність може бути пов'язана зі змінами у сфері зайнятості, особливостями релокації, а також із відмінностями у доступності робочих місць за статтю.

Загалом, представлені в розділі графіки демонструють стійку тенденцію до зниження рівня безробіття протягом останніх трьох років. Водночас важливо зазначити, що покращення не є однорідним і значною мірою зумовлюється структурними змінами ринку праці: міграційними процесами, скороченням чисельності робочої сили через воєнні втрати та виїзд населення, переміщенням економічної активності на захід країни та зменшенням пропозиції праці у фронтових регіонах. Відтак, зниження рівня безробіття не

завжди свідчить про повноцінне відновлення економіки, а частково є наслідком демографічного та міграційного вимивання робочої сили.

Таким чином, аналіз графіка показує, що український ринок праці, попри масштабні шоки, демонструє адаптивність та поступове відновлення. Проте подальша стабілізація потребує продовження державних програм стимулювання зайнятості, активної політики щодо повернення трудових мігрантів, розширення можливостей перекваліфікації та інвестицій у регіони, найбільш постраждалі від війни.

2.2. Інституційна структура, основні учасники партнерств та нормативно-правове забезпечення ППП у сфері зайнятості

Інституційна структура ППП у сфері зайнятості – це сукупність органів, організацій, нормативних норм, процедур та механізмів, які забезпечують організовану взаємодію між державним, приватним та громадським секторами у процесі формування, реалізації й оцінювання політики зайнятості. Вона охоплює як формальні інституції (державні служби, міністерства, агенції, навчальні установи, приватні компанії), так і неформальні механізми координації – мережеві взаємозв'язки, партнерські угоди, професійні стандарти, традиції співпраці. Сутність цієї структури полягає у створенні стійкої системи взаємодії, яка дозволяє узгоджувати інтереси різних акторів, оптимізувати використання ресурсів, забезпечувати прозорість та відповідальність у реалізації спільних проєктів.

На рисунку 2.12 представлено модель взаємодії ключових інституцій на ринку праці України. Дана модель взаємодії учасників ППП у сфері зайнятості ґрунтується на багаторівневому підході, де кожен інституційний актор виконує визначені функції. Зокрема зазначені на рисунку актори є основними учасники партнерств у сфері зайнятості. Узгоджена взаємодія цих суб'єктів формує єдину інституційну екосистему, яка підвищує результативність політики зайнятості шляхом зменшення транзакційних витрат та підвищення

ефективності управління.



Рисунок 2.12 – Модель взаємодії ключових інституцій на ринку праці України

Джерело: складено автором

В той же час, державні інституції відіграють ключову роль у формуванні та підтримці ППП, виконуючи такі функції: стратегічну, нормотворчу, організаційну, регуляторну, фіскальну, аналітичну (рис. 2.13).

Тобто, держава виступає інтегратором інтересів, створюючи умови для ефективної взаємодії між інституціями та забезпечуючи баланс між соціальними та економічними цілями.

Інституційні механізми міжсекторальної координації у сфері зайнятості також відіграють важливу роль у забезпеченні узгодженості дій між державними структурами, роботодавцями, освітніми закладами та громадськими організаціями. Їхнє призначення полягає в тому, щоб створити

стабільну та ефективну платформу для взаємодії сторін, мінімізувати фрагментацію політик та сприяти формуванню цілісної системи розвитку людського капіталу. Центральним елементом такої системи є партнерські договори та меморандуми про співпрацю, які закріплюють спільні цілі, зобов'язання та процедури взаємодії між ключовими інституціями. Вони забезпечують формалізацію партнерства, встановлюють відповідальність сторін та створюють інституційні передумови для реалізації проєктів у сфері зайнятості, професійного навчання та розвитку компетентностей.



Рисунок 2.13 – Функції державних інституцій у формуванні та підтримці публічно-приватного партнерства

Джерело: складено автором

Важливим механізмом є діяльність спільних координаційних структур, зокрема галузевих рад з кваліфікацій. Ці ради виконують функцію майданчика для узгодження позицій держави та бізнесу щодо актуальних і перспективних потреб ринку праці. Вони здійснюють аналіз галузевих кадрових потреб, розробляють професійні стандарти та беруть участь у формуванні освітніх програм, забезпечуючи їх відповідність запитам економіки. Саме через такі інституції відбувається стратегічне планування розвитку професійних

компетентностей та підвищення якості підготовки кадрів.

Окрему роль у міжсекторальній координації відіграє інститут дуальної освіти, який поєднує навчання в освітніх закладах із практичною підготовкою на підприємствах. Це дає змогу створити структуровану модель взаємодії між державою, роботодавцями та студентами, у якій бізнес стає активним учасником формування змісту навчання, а освітні інституції – провайдерами компетентностей, що відповідають потребам ринку праці.

Важливим елементом сучасної координації є розбудова спільних інформаційно-аналітичних систем. Такі системи дають змогу забезпечити оперативний обмін даними між службою зайнятості, роботодавцями, освітніми установами та органами влади щодо вакансій, показників ринку праці, прогнозів кадрових потреб та можливостей навчання. Вони підвищують прозорість та обґрунтованість рішень, сприяють більш ефективному розподілу ресурсів і зменшують ризик інформаційної асиметрії.

Не менш значущими є механізми соціального діалогу, що передбачають залучення профспілок та об'єднань роботодавців до процесу формування політики зайнятості й ППП. Через тристоронні платформи здійснюється обговорення та узгодження рішень щодо умов праці, заробітної плати, регулювання ринку праці та розвитку системи професійного навчання. Це забезпечує легітимність ухвалених рішень та їхнє сприйняття всіма учасниками.

Серед фінансових механізмів міжсекторальної координації важливу роль відіграють інструменти, що стимулюють спільні інвестиції в людський капітал. До них належать імпакт-інвестування, грантові програми, ваучери на навчання, субсидії роботодавцям на створення робочих місць чи перепідготовку персоналу. Вони сприяють не лише розширенню доступу до професійного навчання, а й підвищують економічну зацікавленість роботодавців брати участь у розвитку робочої сили.

Загалом, ефективність міжсекторальної координації визначається узгодженістю роботи всіх зазначених механізмів. Вони забезпечують

системність та проактивність політик зайнятості, сприяють більш ефективному використанню фінансових і кадрових ресурсів, зменшують дублювання функцій різних інституцій та створюють стійкі партнерські моделі розвитку ринку праці. Таким чином, інституційні механізми координації є фундаментом для розбудови результативних та довгострокових публічно-приватних партнерств у сфері зайнятості.

Нормативно-правове забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства (ППП) у сфері зайнятості формує фундамент для інституційної взаємодії державних органів, роботодавців, освітніх установ та інших учасників ринку праці. Воно визначає правові рамки, процедури, інструменти стимулювання та координації співпраці між секторами, забезпечуючи передбачуваність і легітимність партнерських моделей. У сучасних умовах трансформації ринку праці, прискореної цифровізацією, воєнними викликами та структурною перебудовою економіки, нормативно-правова база відіграє особливо важливу роль, адже саме вона задає вектор розвитку сервісів зайнятості, регулює участь приватних провайдерів, підтримує інтеграцію освітнього й виробничого середовищ та сприяє адаптації до міжнародних стандартів. У наведеній таблиці 2.3 систематизовано ключові акти національного, підзаконного та міжнародного рівнів, які визначають умови функціонування PPP у сфері зайнятості, а також охарактеризовано їхнє значення для формування ефективних партнерських моделей (Додаток А; Б).

Таблиця 2.3 – Нормативно-правове забезпечення PPP у сфері зайнятості

Рівень регулювання	Нормативний акт	Ключові положення	Значення для PPP
1	2	3	4
4.1. Національна законодавча база	Закон України «Про зайнятість населення» та діяльність і регулювання державної служби зайнятості	Визначає форми сприяння зайнятості, механізми взаємодії держави з роботодавцями та освітніми установами; встановлює інструменти активної політики ринку праці.	Створює основу для залучення роботодавців і освітніх інституцій до спільних програм підготовки кадрів, компенсацій, стимулювання працевлаштування.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
		Регламентує діяльність ДСЗУ, її повноваження та взаємодію з іншими суб'єктами ринку праці.	Формує інституційний фундамент для участі ДСЗ у партнерських проектах із роботодавцями та приватними агентствами зайнятості.
	Закон України «Про публічно-приватне партнерство»	Визначає правові засади реалізації ППП, механізми концесій, договорів та інші форми кооперації між державою та бізнесом.	Забезпечує юридичні рамки для формалізації співпраці у сфері професійної освіти, інфраструктури зайнятості, цифрових сервісів.
	Кодекс законів про працю (КЗпП) та супутні акти	Регулює трудові відносини, порядок укладання трудових договорів, гарантії працівників.	Впливає на стандарти працевлаштування в ППП, визначає рамки відповідальності партнерів.
4.2. Підзаконні нормативні акти	Постанови КМУ щодо впровадження дуальної освіти	Регулюють організацію дуальної форми навчання, участь роботодавців у освітньому процесі.	Сприяють інтеграції бізнесу та освітніх закладів у підготовку кадрів, що є ключовою формою ППП.
	Порядок взаємодії Державної служби зайнятості з роботодавцями	Визначає процедури реєстрації вакансій, співпраці у доборі кадрів, укладання угод на стажування та навчання.	Забезпечує практичні механізми операційного партнерства між ДСЗ і бізнесом.
	Механізми державного замовлення на підготовку кадрів	Регламентує формування та розподіл державного замовлення, співпрацю з освітніми закладами.	Дозволяє узгодити попит роботодавців і програми професійної підготовки.
4.3. Європейське та міжнародне регуляторне поле	Директиви ЄС у сфері працевлаштування (Employment Guidelines, Skills Agenda)	Визначають стандарти розвитку людського капіталу, вимоги до PES-послуг, мобільності робочої сили.	Є орієнтиром для гармонізації українського законодавства при євроінтеграції, сприяють стандартизації ППП.
	Міжнародні стандарти МОП (конвенції №122, №88, №181 тощо)	Регламентують політику зайнятості, роботу державних служб зайнятості, регулювання приватних агентств зайнятості.	Забезпечують міжнародні зобов'язання України щодо розвитку інклюзивного та партнерського ринку праці.
	Досвід країн ОЕСР щодо взаємодії PES–PrES	Містить моделі співпраці державних і приватних служб зайнятості, аутсорсинг соціальних послуг, результат-орієнтовані контракти.	Служить основою для модернізації української системи зайнятості та адаптації ППП до міжнародних практик.
4.4. Оцінка відповідності українського законодавства міжнародним стандартам	Аналіз відповідності	Законодавство частково відповідає стандартам МОП і ЄС, але має прогалини у регулюванні приватних агентств, цифрових сервісів та аутсорсингу.	Потребує модернізації, щоб забезпечити повноцінний розвиток ППП та інтеграцію в європейський ринок праці.

Джерело: складено автором за матеріалами [32-37]

Наведена нормативно-правова база формує комплексну багаторівневу систему регулювання ППП у сфері зайнятості, яка охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти взаємодії держави, бізнесу та освітнього сектору.

Національні закони закладають фундамент державної політики зайнятості, визначають статус і повноваження ключових інституцій, регламентують базові механізми сприяння працевлаштуванню та участь роботодавців у підготовці кадрів. Вони створюють рамкові правові умови для партнерств, забезпечуючи можливість формалізації спільних проєктів, укладання тристоронніх угод та реалізації інструментів активної політики ринку праці.

Підзаконні акти доповнюють законодавчі положення конкретними процедурами, що регулюють щоденну взаємодію між службою зайнятості, роботодавцями та навчальними закладами. Особливо важливими є нормативи щодо дуальної освіти, профпідготовки та державного замовлення, оскільки вони становлять практичну основу для найпоширеніших моделей ППП у сфері розвитку людського капіталу.

Міжнародне регуляторне поле – стандарти ЄС, МОП і підходи ОЕСР – виступає орієнтиром для гармонізації українського законодавства та модернізації інституційних механізмів. Воно сприяє переходу від традиційних форм співпраці до більш гнучких та результативних партнерських моделей, зокрема через цифровізацію послуг, впровадження нових форматів контрахтування та розвиток приватних операторів ринку праці.

Загалом нормативно-правова база забезпечує фундамент для розвитку ППП, однак потребує подальшої адаптації до міжнародних стандартів, особливо в частині регулювання приватних агентств зайнятості, передачі функцій держави приватному сектору, впровадження механізмів фінансування за результатами та удосконалення правового статусу дуальної освіти. Її модернізація є ключовою передумовою для формування сучасної, ефективної та інклюзивної системи партнерств у сфері зайнятості.

2.3. Аналіз існуючих практик публічно-приватного партнерства у сфері зайнятості та виявлення ключових проблем їх розвитку

Упродовж останніх років в Україні поступово зростає кількість

ініціатив, які можна віднести до публічно-приватних партнерств (ППП) у сфері зайнятості та професійної підготовки. Найбільш поширеними формами стають співпраця державних служб зайнятості, освітніх закладів і роботодавців. Така діяльність проявляється у реалізація дуальної освіти, створенні навчально-практичних центрів та мікро-курсів, а також участі міжнародних донорів та бізнес-асоціацій у розвитку професійної освіти.

Як одна з форм PPP, служби зайнятості в Україні здійснюють практичну взаємодію з роботодавцями при доборі кадрів, організації стажувань, перепідготовки, профорієнтаційних заходів. Ця співпраця забезпечує канали комунікації між попитом і пропозицією на ринку праці, дозволяє оперативно реагувати на зміни структури потреб та залучати бізнес до активних програм зайнятості. Така модель сприяє зменшенню розривів між освітньо-професійною підготовкою та реальними вимогами роботодавців.

Також і дуальна освіта є яскравим прикладом PPP: освітні заклади, роботодавці й держава спільно формують освітні програми, забезпечують практичну підготовку та адаптацію навчання під потреби ринку праці. За даними Міністерства освіти і науки України, навчально-практичні центри створюються за участі бізнесу, який інвестує в матеріально-технічну базу, бере участь у розробці освітніх стандартів та спрямовує випускників на реальні вакансії. Цей підхід дозволяє скоротити розрив між теоретичною освітою й практичними навичками, підвищити відповідність кадрів вимогам роботодавців та зменшити витрати на підготовку. Така модель дедалі частіше використовуються як інструмент запобігання дефіциту персоналу.

В той же час, на регіональному рівні створюються навчально-практичні центри, впроваджуються ініціативи мікро-кваліфікацій, переоснащуються заклади професійно-технічної освіти. Наприклад, проєкт «Публічно-приватне партнерство для покращення професійної освіти в Україні» охоплює ряд навчальних закладів у різних областях, зокрема спеціалізовані ліцеї та училища, де здійснюється підготовка дорослого населення [38].

Такі ініціативи дозволяють не лише задовольнити місцеві потреби у

робочій силі, але й створюють локальні «хаби» підготовки кадрів, які відповідають специфіці регіональної економіки, що особливо важливо для різних галузей та умов.

Часто реалізація ППП у професійній освіті та зайнятості відбувається з підтримкою міжнародних донорів та бізнес-асоціацій, які інвестують у розвиток матеріально-технічної бази, створення нових освітніх програм, мікро-кваліфікацій та підвищення якості навчання. Таке партнерство дозволяє залучити ресурси, яких часто бракує у державному бюджеті, і впровадити передові методики підготовки кадрів.

Це сприяє також інтернаціоналізації освітніх стандартів, підвищує конкурентоспроможність українських закладів освіти та забезпечує випуск фахівців, здатних працювати за міжнародними стандартами [38].

В той же час, хоча цифрові сервіси у сфері ППП в Україні перебувають на початкових етапах розвитку, вже є передумови для їх активного впровадження. Цифрова інфраструктура, онлайн-курси, модульні навчальні програми та платформи мікро-кваліфікацій можуть стати новою формою партнерства між закладами освіти, бізнесом і держструктурами. Переваги таких форматів – ширший доступ, гнучкість, оперативність реагування на зміни ринку праці, можливість швидкої перепідготовки. Водночас реалізація потребує законодавчого та інституційного оформлення, а також модернізації підходів до організації навчання.

У міжнародній практиці публічно-приватні партнерства у сфері зайнятості й професійної освіти вже визнані ефективним інструментом адаптації ринку праці до викликів сучасності. Досвід європейських і західних країн надає цінний орієнтир для України.

У багатьох країнах Європи державні служби зайнятості (PES) працюють спільно з приватними агентствами зайнятості (PrES), делегуючи їм частину функцій з пошуку роботи, профорієнтації, перепідготовки, супроводу безробітних. Така модель підвищує охоплення, зменшує навантаження на держслужби, підвищує якість послуг і впроваджує конкурентні принципи.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що ця форма ППП особливо ефективна у країнах з гнучким ринком праці та розвинутою системою приватних операторів.

Дуальна система освіти, за якою теоретичне навчання поєднується з практичною підготовкою на підприємстві, є класичним прикладом успішного ППП. У Німеччині, Австрії, Швейцарії саме така модель дозволила зменшити безробіття серед молоді, забезпечити стабільний процес підготовки кадрів, які відповідають потребам економіки, та підвищити якість професійної освіти. Українські науковці висловлюють думку, що впровадження таких моделей у нас – це важливий крок до побудови ефективного ринку праці [39].

У Великій Британії, Нідерландах, Австралії застосовується модель, коли приватні агентства отримують державне фінансування або винагороду лише за досягнення визначених результатів – працевлаштування, стабільна зайнятість, переведення на постійні контракти, підвищення кваліфікацій тощо. Такий підхід стимулює ефективність, зменшує витрати держави та орієнтує приватний сектор на якість послуг. Це дозволяє впроваджувати гнучкі, адаптивні моделі ППП, які швидко реагують на зміни ринку праці. Частина міжнародних висновків показує, що саме такі результат-орієнтовані контракти є одним із факторів успішності PES–PrES-моделей.

Не менш важливими є інноваційні форми ППП, які включають механізми *social impact*-інвестування, створення соціальних бондів, залучення приватних інвесторів до фінансування соціальних програм (освіта, перекваліфікація, підтримка вразливих груп). У країнах ЄС такі підходи дозволяють забезпечити додаткове фінансування, стимулювати корпоративну соціальну відповідальність і вивільнити бюджет для інших потреб. Вони можуть бути доречними і для України, особливо в умовах обмежених державних ресурсів та зростаючих соціальних викликів.

З висвітленого матеріалу вище ми бачимо, що для України перспективними є такі напрямки як, розвиток дуальної освіти, делегування частини функцій зайнятості приватним агентствам, впровадження результат-

орієнтованих контрактів, соціальне інвестування в людський капітал, створення цифрових платформ для зайнятості та перекваліфікації. Разом з тим важливо враховувати місцеві умови: інституційну спроможність, стан нормативно-правової бази, рівень довіри бізнесу та громадськості, забезпечення соціальної захищеності учасників партнерств.

В цілому аналіз свідчить, що як вітчизняні, так і міжнародні практики публічно-приватного партнерства у сфері зайнятості та професійної освіти демонструють високу ефективність за умови правильної організації, чітких регуляторних механізмів і відповідного інституційного потенціалу. В Україні вже є приклади успішної співпраці – дуальна освіта, навчально-практичні центри, участь бізнесу у підготовці кадрів, проєкти з підтримки професійної освіти. Водночас для масштабування таких моделей необхідно вдосконалити законодавство, розвинути механізми залучення приватного сектору, забезпечити належну координацію між усіма зацікавленими сторонами та створити умови для довготривалої співпраці.

У світлі сучасних викликів – змін на ринку праці, потреби в переорієнтації кадрів, відновленні економіки – адаптація найкращих міжнародних моделей ППП та їх інтеграція в українські реалії можуть стати одним з ключових інструментів побудови стійкого та гнучкого ринку праці.

Проте, розвиток публічно-приватного партнерства (ППП) у сфері зайнятості в Україні стикається з низкою системних викликів, які уповільнюють масштабування успішних практик та обмежують ефективність взаємодії держави, бізнесу й освітніх інституцій. Проблеми мають комплексний характер і проявляються на нормативному, інституційному, фінансовому, організаційному й технологічному рівнях. Їх подолання потребує узгоджених дій, оновлення законодавства, підвищення інституційної спроможності, а також упровадження сучасних цифрових та управлінських інструментів. В таблиці 2.4 систематизовано ключові бар'єри у розвитку публічно-приватного партнерства та запропоновано механізми їх вирішення.

Таблиця 2.4 – Ключові проблеми розвитку ППП у сфері зайнятості та механізми їх вирішення

Категорія проблеми	Суть проблеми	Механізми вирішення
1. Нормативно-правові прогалини	<ul style="list-style-type: none"> - Нечітке регулювання діяльності приватних агентств зайнятості; - Відсутність правових механізмів контрахтування за результатами (performance-based contracting); - Обмежена інтеграція цифрових інструментів у нормативні акти. 	<ul style="list-style-type: none"> - Оновлення законодавства щодо діяльності PrES та їх акредитації; - Запровадження в законі норм щодо контрактів, прив'язаних до результативності; - Розробка цифрових стандартів і нормативів щодо обміну даними та електронних сервісів.
2. Інституційні бар'єри	<ul style="list-style-type: none"> - Фрагментованість системи управління ринком праці; - Недостатня координація між державою, бізнесом і закладами освіти; - Низька інституційна спроможність ДСЗ у впровадженні ППП. 	<ul style="list-style-type: none"> - Створення міжсекторальних координаційних рад і рад з кваліфікацій; - Впровадження моделі "єдиного вікна" для взаємодії партнерів; - Підвищення кадрової та аналітичної спроможності ДСЗ через навчання, цифровізацію та розширення повноважень.
3. Фінансові обмеження	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатність бюджетних ресурсів; - Низька зацікавленість бізнесу у співпраці через слабкі стимули; - Відсутність механізмів розподілу ризиків між партнерами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Запровадження податкових та інвестиційних стимулів для бізнесу; - Використання інструментів impact-інвестування, соціальних бондів та грантів; - Розробка моделей спільного фінансування та ризик-поділу.
4. Організаційні бар'єри	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність єдиних стандартів і регламентів співпраці; - Нерівномірний розвиток ППП у регіонах; - Опір інституцій змін та інноваціям. 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка уніфікованих протоколів ППП (меморандуми, типові договори); - Створення регіональних хабів підтримки ППП на базі ДСЗ або бізнес-асоціацій; - Запуск програм управлінської модернізації та change-management.
5. Технологічні виклики	<ul style="list-style-type: none"> - Низький рівень цифровізації процесів у сфері зайнятості; - Обмежений обмін даними між державою, бізнесом і освітою; - Недостатнє використання AI-інструментів для прогнозування та підбору кадрів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Створення інтегрованих інформаційно-аналітичних платформ ринку праці; - Упровадження стандартів відкритих даних (Open Data) та API-взаємодії; - Пілотування AI-рішень у ДСЗ та освітніх закладах для прогнозування попиту та персоналізованого навчання.

Джерело: складено автором

Варто звернути увагу і на міжнародний досвідом, який дозволяє окреслити практичні орієнтири для модернізації системи ППП у сфері зайнятості в Україні. У країнах Європейського Союзу, ОЕСР та англосаксонської моделі державного управління сформовано низку ефективних інструментів, які можуть бути адаптовані до українського контексту.

Нормативно-правові прогалини, зокрема недостатня регуляція приватних агентств зайнятості та відсутність механізмів контрахтування за результатами, успішно долаються в країнах ЄС через впровадження чітких

стандартів акредитації та сертифікації приватних операторів (PrES). Наприклад, у Нідерландах та Данії функціонує система державного нагляду за якістю послуг із працевлаштування, що дозволяє зменшити ризики недобросовісної діяльності та водночас стимулює конкуренцію. Механізм *performance-based contracting*, широко застосовуваний у Великій Британії та Австралії, передбачає оплату послуг приватних операторів за фактичні результати — кількість успішно працевлаштованих та утриманих на робочому місці осіб. Це сприяє підвищенню ефективності ППП і зменшує навантаження на державний бюджет.

Інституційні бар'єри можуть бути подолані через запровадження координаційних структур, подібних до німецьких галузевих рад з кваліфікацій (*Sector Skills Councils*), які об'єднують роботодавців, освітян та державні органи для спільного формування професійних стандартів. Досвід Фінляндії демонструє ефективність інтегрованих моделей управління ринком праці, коли служба зайнятості, соціальні служби, освітні установи та роботодавці взаємодіють через єдину цифрову платформу та командні міжвідомчі підходи.

Фінансові обмеження можуть бути пом'якшені шляхом запровадження інструментів соціального інвестування, що активно використовуються у Великій Британії, Канаді та США. Зокрема, соціальні імпакт-бонди (*Social Impact Bonds*) дозволяють залучати приватний капітал для фінансування програм працевлаштування вразливих груп, а держава компенсує витрати інвесторам у разі досягнення визначених результатів. Досвід Німеччини та Австрії засвідчує ефективність податкових пільг і субсидій для роботодавців, які беруть участь у дуальній освіті або програмах навчання дорослих.

Організаційні бар'єри можуть бути подолані шляхом впровадження єдиних національних стандартів ППП, що характерно для системи професійної освіти Швейцарії та Австрії. Ці країни застосовують уніфіковані моделі договорів між підприємствами, освітніми закладами та державними органами, що забезпечує передбачуваність партнерств. Рівномірність розвитку ППП у регіонах забезпечується через локальні агентства розвитку,

які виконують функції фасилітаторів взаємодії бізнесу й держави.

Технологічні виклики вирішуються через створення інтегрованих цифрових екосистем ринку праці. Естонія та Сінгапур демонструють приклади комплексних інформаційних систем, які поєднують дані служб зайнятості, роботодавців, освітніх платформ та служб соціального захисту. Використання штучного інтелекту у прогнозуванні потреб ринку праці, ранній профорієнтації та підборі персоналу вже активно застосовується у Канаді та Південній Кореї, що дозволяє значно підвищити точність та швидкість прийняття рішень.

Отже, узагальнення ключових проблем ППП у сфері зайнятості свідчить про наявність глибоких структурних бар'єрів, які стримують системний розвиток партнерств в Україні. Водночас міжнародний досвід демонструє наявність дієвих інструментів, здатних забезпечити якісний прорив у цій сфері. Ключовими напрямками модернізації мають стати:

- оновлення законодавства з урахуванням стандартів ЄС та МОП;
- створення координаційних інституцій, що забезпечують сталість взаємодії;
- запровадження результатно-орієнтованих фінансових моделей;
- стандартизація організаційних процедур;
- масштабна цифровізація та інтеграція сучасних технологічних рішень.

Синергія цих підходів створить підґрунтя для формування сучасної, гнучкої та інноваційної екосистеми ринку праці, здатної ефективно реагувати на виклики трансформаційної економіки та потреби роботодавців і населення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНИХ ПАРТНЕРСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ

3.1. Механізми впровадження моделі ефективної взаємодії державних і приватних інституцій на ринку праці

У процесі розроблення моделі ефективної взаємодії державних та приватних інституцій на ринку праці ключовим є чітке визначення суб'єктів партнерства, їхніх інтересів, функцій та зон відповідальності, а також формування принципів, компонентів та інструментів співпраці (рис. 3.1).

Ключові суб'єкти моделі та їх функціональні ролі	Державні інституції (центральні органи влади, служби зайнятості, органи місцевого самоврядування).
	Приватні інституції (роботодавці, приватні агентства зайнятості, бізнес-об'єднання, галузеві ради).
	Інші стейкхолдери (освітні установи, громадські організації, донорські інституції).
	Аналіз інтересів, функцій та відповідальності кожного з учасників.
Принципи формування моделі	Принципи прозорості, відповідальності, субсидіарності, взаємної вигоди, результаоорієнтованості.
	Забезпечення балансу інтересів держави та бізнесу.
	Принципи гнучкості та адаптивності моделі до змін ринку праці.
Ключові компоненти моделі	Інституційний компонент: структура управління партнерством, координуючі органи, розподіл повноважень.
	Процесний компонент: механізми комунікації, прийняття рішень, спільного планування, моніторингу.
	Фінансовий компонент: моделі фінансування послуг, співфінансування, механізми розподілу ризиків.
	Правовий компонент: нормативно-правові засади, типові угоди, стандарти якості та контролю.
	Інформаційно-цифровий компонент: цифрові платформи, обмін даними, інтегровані реєстри ринку праці.
Інструменти та механізми реалізації моделі	Контрактування послуг із працевлаштування.
	Дуальна освіта та спільні програми підготовки кадрів.
	Галузеві партнерства та кластерні моделі співпраці.
	Соціальне інвестування та інноваційні фінансові інструменти.
	Платформи співпраці та електронні системи управління взаємодією.

Рисунок 3.1 – Архітектура моделі взаємодії суб'єктів ринку праці:
принципи, компоненти та інструменти

Джерело: складено автором

Інтегрована архітектура взаємодії має поєднувати стратегічний рівень прийняття рішень і операційний рівень реалізації програм.

На стратегічному рівні створюється *Координаційна рада з питань ППП у сфері зайнятості* (далі – КР), до складу якої входять представники центральних органів влади (Мінекономіки, Мінсоцполітики, МОН), Державної служби зайнятості (ДСЗ), асоціацій роботодавців, профспілок, провідних ЗВО/ПТНЗ, донорів та представників місцевого самоврядування. КР формує стратегічні пріоритети, затверджує нормативні рамки пілотних проєктів, контролює фінансування та оцінює результати.

Операційний рівень забезпечується *Секретаріатом (виконавчим органом)*, розташованим при КР або в межах ДСЗ/Мінекономіки. Секретаріат відповідає за координацію проєктів, адміністрування конкурсів/контрактів, моніторинг реалізації та підготовку аналітики для КР. На регіональному рівні створюються *Регіональні хаби (центри координації)* на базі обласних центрів зайнятості або регіональних адміністрацій, які втілюють політику локально, адаптуючи її до потреб ринку праці області.

Між рівнями діє система делегування повноважень: КР визначає рамки, Секретаріат адмініструє програми, регіональні хаби – реалізують та звітують. Делегування повинно бути формалізоване через меморандуми/рамкові угоди з чітким переліком повноважень, бюджетних лімітів та КРІ.

Оптимальна конфігурація ролей і відповідальності учасників розподіляються таким чином:

- *Координаційна рада (КР)* – стратегічне планування, затвердження пріоритетів, надання політичної підтримки, ухвалення стандартів якості та КРІ; забезпечення політичної легітимності;

- *Секретаріат* – операційна координація, підготовка конкурсів, адміністрування грантів/контрактів, інформаційно-аналітичне забезпечення, звітність;

- *Державна служба зайнятості (ДСЗ)* – адміністрування реєстрів безробітних і вакансій, організація процедур добору, забезпечення доступу до

держпрограм; виступає операційним партнером Секретаріату;

- *Міністерства (Мінекономіки, МОН, Мінсоцполітики)* – нормативне забезпечення, виділення державних ресурсів та інтеграція програм ППП у національні політики;

- *Роботодавці та бізнес-об'єднання* – формулювання попиту на компетенції, забезпечення виробничих місць для дуальної освіти, співфінансування тренінгів, участь у визначенні стандартів;

- *Приватні агентства зайнятості* – надання послуг працевлаштування на конкурсній/контрактній основі, супровід працевлаштованих, виконання результато-орієнтованих контрактів;

- *Освітні установи (ПТНЗ, ВНЗ, центри підвищення кваліфікації)* – розробка освітніх траєкторій, реалізація дуального навчання, адаптація курсів під галузеві стандарти;

- *Громадські організації та донори* – супровід вразливих груп, пілотування інноваційних підходів, кофінансування, контроль дотримання прав людини та інклюзії;

- *Цифровий оператор / платформа (public-private)* – забезпечення ІТ-інфраструктури, інтеграція реєстрів, аналітика, API-зв'язки між учасниками.

Такий розподіл підкреслює принцип підзвітності та взаємної вигоди: кожен учасник має чітко визначені обов'язки та отримує відповідні стимули.

Виходячи з українського контексту, в таблиці 3.1 наведено що належить до пріоритетних механізмів ефективної взаємодії державних та приватних інституцій на ринку праці.

Таблиця 3.1 – Основні пріоритетні механізми впровадження моделі ефективної взаємодії державних і приватних інституцій на ринку праці

№	Інструмент	Сутність та механізм реалізації
1	2	3
1	Контрактування послуг із працевлаштування на результат (performance-based contracting)	Передбачає укладання пілотних контрактів між державою та приватними операторами, де оплата залежить від фактичного працевлаштування шукачів роботи та утримання ними зайнятості протягом визначеного терміну (6–12 місяців). Механізм включає чіткі показники ефективності, незалежний аудит та стандартизовану звітність.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
2	Дуальна освіта та модульні програми перепідготовки	Орієнтовані на поєднання виробничої практики та теоретичного навчання на підприємствах. Передбачають використання модульних навчальних програм, мікрокваліфікацій, ваучерних механізмів для дорослих, що підвищує швидкість та гнучкість професійної підготовки.
3	Цифрові платформи інтегрованого управління ринком праці	Єдина національна цифрова платформа об'єднує реєстр вакансій, компетентнісні профілі, модулі підбору кадрів, інструменти побудови індивідуальних траєкторій навчання та аналітику попиту. Платформа має відкриті API для підключення приватних агентств і постачальників навчальних послуг.
4	Соціальне інвестування та імпакт-інструменти	Використання соціальних бондів, грантів та приватного співфінансування для підтримки працевлаштування вразливих груп. Держава здійснює оплату інвесторам або партнерам лише за умови досягнення цільових результатів (наприклад, успішне та стале працевлаштування).
5	Галузеві ради та кластерні підходи	Створення секторних рад, які визначають професійні стандарти, здійснюють прогнозування потреб у кадрах, координують дуальні програми та виступають майданчиком взаємодії між роботодавцями, освітою та ДСЗ у межах певної галузі або регіону.

Джерело: складено автором

Фінансова стійкість досягається комбінуванням джерел фінансування: державний бюджет (базове фінансування програм, субсидії), співфінансування від роботодавців (інвестиції в навчальну інфраструктуру, оплата практики), донорська підтримка (пілоти, капітальні вкладення у цифрову інфраструктуру), приватні інвестиції (імпакт-інвестори, соціальні бонди) та механізми самофінансування (платні курси для бізнесу). Для сталості важливо формалізувати механізми розподілу ризиків: держава гарантує мінімальні виплати за базові послуги та створює стимулюючі податкові інструменти для бізнесу; приватні партнери приймають на себе виконання операцій та частину фінансового ризику, особливо у результат-орієнтованих контрактах.

Система оцінювання ефективності повинна бути багатовимірною і містити як *вихідні* (output) так і *результатні* (outcome) та *впливові* (impact) показники. Приклади КРІ: кількість працевлаштованих за програмою; відсоток утримання на робочому місці через 6 та 12 місяців; зміна заробітної плати; швидкість працевлаштування; кількість завершених дуальних траєкторій; індекс задоволеності роботодавців; коефіцієнт приватного співфінансування; економічний ефект (скорочення соцвитрат).

Моніторинг повинен здійснюватися на двох рівнях:

- операційному (Секретаріат/рег. хаби) – щомісячні/квартальні звіти;
- стратегічному (КР) – щорічна оцінка та ревізія політик з використанням незалежного аудиту та зовнішніх оцінювачів.

3.2. Розроблення моделі ефективної взаємодії державних та приватних інституцій на ринку праці

Враховуючи все вище зазначене, в питанні 3.1 розділу, на рисунку 3.2 представлено розроблену нами інтегровану модель взаємодії для реалізації ППП у сфері зайнятості України.

Інтегрована модель взаємодії державних і приватних інституцій на ринку праці передбачає багаторівневу систему управління, яка поєднує стратегічні, виконавчі, координаційні та операційні компоненти. Така архітектура забезпечує цілісність процесу реалізації ППП у сфері зайнятості, ефективний розподіл ролей і прозорість відповідальності між усіма учасниками.

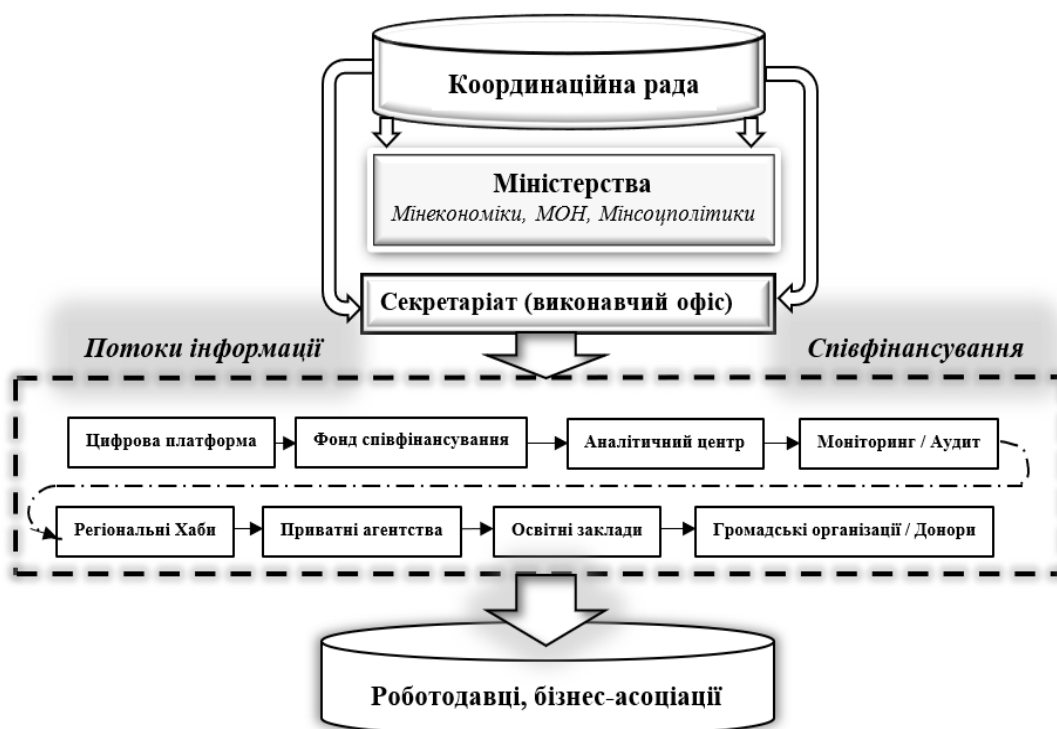


Рисунок 3.2 – Інтегрована модель взаємодії державних і приватних інституцій на ринку праці для реалізації ППП у сфері зайнятості

Джерело: складено автором

Інтегрована модель взаємодії державних і приватних інституцій на ринку праці передбачає багаторівневу систему управління, яка поєднує стратегічні, виконавчі, координаційні та операційні компоненти. Така архітектура забезпечує цілісність процесу реалізації ППП у сфері зайнятості, ефективний розподіл ролей і прозорість відповідальності між усіма учасниками.

На верхньому рівні перебуває Координаційна рада, яка виконує функції формування державної політики у сфері зайнятості в умовах ППП. КР затверджує ключові показники ефективності (КРІ), визначає пріоритети, стандарти та принципи партнерства, а також забезпечує політичний мандат і легітимацію діяльності всієї системи. Її роль – стратегічне керівництво та нагляд за узгодженістю дій усіх інституцій.

Безпосереднє адміністративно-виконавче забезпечення здійснюють відповідальні міністерства (Мінекономіки, МОН, Мінсоцполітики), які координують політики у сфері економічного розвитку, освіти та соціального захисту.

Секретаріат виконує функції операційного центру: адмініструє конкурси та контракти в рамках ППП, забезпечує міжінституційний зв'язок, організовує роботу робочих груп і здійснює технічний супровід проєктів. Він слугує ключовою ланкою між стратегічним керівництвом і практичними виконавцями.

У середній частині моделі зосереджені інструменти, що забезпечують інформаційну, фінансову та організаційну підтримку всієї системи.

Цифрова платформа є центральним ІТ-елементом моделі. Вона інтегрує інформаційні реєстри, забезпечує автоматизований підбір учасників програм, їх супровід, моніторинг та верифікацію результатів. Наявність відкритих API дає змогу підключати приватні сервіси, аналітичні інструменти та зовнішні системи.

Фонд співфінансування акумулює фінансові ресурси з державного бюджету, внесків бізнесу, донорських програм та інвестиційних пулів. Він

забезпечує стабільне фінансування програм зайнятості й дозволяє реалізовувати механізми cost-sharing та performance-based contracting.

Аналітичний центр та M&E-структура відповідають за збір і верифікацію даних, формування звітів за КРІ, проведення незалежних оцінок ефективності програм. Вони створюють інформаційну основу для ухвалення рішень і забезпечують прозорість усієї моделі.

Регіональні хаби виконують функції локальних центрів впровадження. Вони організовують набір учасників, взаємодіють з органами місцевого самоврядування, координують місцеві ініціативи та адаптують програми під потреби конкретних територій.

Приватні агентства зайнятості є ключовими операторами, що працюють у межах контрактів, зокрема з використанням механізмів оплати за результат (performance-based). Вони здійснюють консультування, підбір вакансій, супровід і наставництво для учасників програм.

Освітні заклади реалізують навчальні та дуальні програми, адаптуючи їх під вимоги ринку праці. Інтеграція з бізнесом дозволяє забезпечити релевантність змісту навчання та швидке оновлення освітніх модулів.

Громадські організації та донори залучаються до захисту прав вразливих груп, впровадження інклюзивних рішень і фінансування інноваційних моделей зайнятості, сприяючи соціальній стійкості ППП.

У нижній частині схеми розміщені роботодавці, які є кінцевими користувачами результатів системи. Вони визначають професійні стандарти, формують запит на компетентності, надають виробничі місця для стажування та навчання, а також співфінансують освітні програми й послуги посередництва.

Модель демонструє цілісну архітектуру ППП у сфері зайнятості, де стратегічний рівень забезпечує політику, виконавчий рівень координує та адмініструє процеси, а мережа інституцій – від цифрової платформи до регіональних хабів – реалізує програми на практиці. Завдяки інтеграції фінансових, інформаційних і аналітичних компонентів модель забезпечує

ефективну взаємодію державних і приватних акторів, орієнтовану на підвищення продуктивної зайнятості та стійкий розвиток ринку праці.

За наявності розробленої моделі, логічним є необхідність розроблення етапів її впровадження. На рисунку 3.3 наведено рекомендовані ключові кроки її реалізації.



Рисунок 3.3 – Етапи впровадження інтегрованої моделі взаємодії державних і приватних інституцій на ринку праці для реалізації ППП у сфері зайнятості (рекомендовані кроки)

Джерело: складено автором

Рисунок 3.3 демонструє поетапну логіку впровадження інтегрованої моделі взаємодії державних і приватних інституцій у сфері зайнятості, що ґрунтується на поступовому переході від стратегічного узгодження та пілотування до масштабування, нормативного закріплення й формування сталих фінансових механізмів. Така послідовність забезпечує контрольовану апробацію інструментів ППП, накопичення даних та управлінського досвіду, а також створення умов для інституціоналізації результативно-орієнтованих підходів на національному рівні.

3.3. Розробка пропозицій щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення публічно-приватного партнерства у сфері зайнятості

Нормативно-правове забезпечення публічно-приватного партнерства у сфері зайнятості є ключовою передумовою для формування ефективної, прозорої та результатно-орієнтованої моделі взаємодії держави та бізнесу. В умовах трансформації ринку праці, цифровізації державних сервісів та зростання потреби в інноваційних механізмах активної політики зайнятості, чинна законодавча база України лише частково відображає специфіку соціально орієнтованих ППП. Вона не враховує результатно-орієнтовані інструменти фінансування, не забезпечує належного захисту прав учасників, не регулює цифрову інфраструктуру співпраці та не містить комплексних норм щодо акредитації приватних операторів, податкових стимулів, моніторингу й оцінки ефективності.

З метою усунення нормативних прогалин, підвищення якості послуг та створення передбачуваного середовища для приватних інвесторів у людський капітал було сформовано систему пропозицій щодо вдосконалення законодавства, яку наведено в таблиці 3.2. Запропоновані зміни орієнтовані на підвищення ефективності реалізації державної політики зайнятості шляхом системного розвитку ППП як інституційного механізму та впровадження стандартів якісного управління, прозорості та відповідальності.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення публічно-приватного партнерства у сфері зайнятості

Напрямок удосконалення	Суть пропозиції	Обґрунтування	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1. Загальний правовий статус ППП у сфері зайнятості	Прийняття спеціального закону або внесення розділу до чинного закону про ППП	Відсутність спеціалізованих норм для соціальної сфери	Юридична визначеність, уніфікація контрактних моделей, розширення доступу приватних операторів
	Визначення правового режиму співфінансування та дольових внесків	Необхідність уникнути подвійного фінансування та корупційних ризиків	Прозорість фінансових потоків, стимулювання бізнесу до внесків

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
2. Контрактні механізми та закупівлі	Спеціальна процедура закупівель для соціальних ППП	Звичайні закупівлі не підходять для результатно-орієнтованих моделей	Прискорення контрагування, залучення професійних операторів
	Типові шаблони контрактів performance-based	Високі транзакційні витрати, різні трактування КРІ	Уніфікація підходів, відповідальність виконавців
3. Фінансування та податкові стимули	Створення спеціального Фонду співфінансування	Потреба у стабільному мультифандінгу	Фінансова передбачуваність, доступ до приватних капіталів
	Податкові стимули для бізнесу	Необхідність стимулювання інвестицій у людський капітал	Більше партнерських проєктів, економія бюджетних коштів
4. Гарантії якості та акредитація	Система акредитації приватних операторів	Ризик неякісного виконання контрактів	Підвищення стандартів, довіра роботодавців
	Професійні стандарти та механізми оцінки результатів	Ризик маніпуляцій працевлаштуванням	Достовірна звітність, порівнянність проєктів
5. Соціальні гарантії та захист прав учасників	Норми захисту вразливих груп та інклюзії	Соціальна орієнтація ППП	Підвищення соціальної ефективності
	Механізми вирішення спорів та відповідальність	Потреба у швидкому та прозорому врегулюванні конфліктів	Зниження ризиків затримок, підвищення довіри інвесторів
6. Цифрова інфраструктура	Правовий статус цифрової платформи та правила обміну даними	Відсутність юридичної визначеності цифрових процесів	Безпечний обмін даними, інтеграція сервісів
	Регулювання відкритих АРІ та інтеграції реєстрів	Потреба у технічній та процедурній уніфікації	Просте підключення інноваційних сервісів
7. Моніторинг, оцінка та прозорість	Обов'язковість незалежного М&Е	Необхідність об'єктивної оцінки ефективності	Обґрунтоване масштабування лише успішних підходів
	Публічні реєстри контрактів і результатів	Протидія корупції	Зростання підзвітності та довіри
8. Інституційні та кадрові заходи	Створення Координаційної ради та Секретаріату	Уникнення дублювання функцій	Чітка вертикаль управління
	Підготовка та сертифікація держслужбовців	Недостатня компетентність адміністраторів	Краща якість контрактного менеджменту
9. Антикорупція та управління ризиками	Розкриття бенефіціарів і регулювання конфлікту інтересів	Вразливість соціальної сфери до зловживань	Зниження корупційних ризиків
	Модель розподілу та страхування ризиків	Потреба у стійкості програм	Привабливість для інвесторів
10. Пілотування та поетапне впровадження	Нормативна підтримка пілотів та регуляторних «пісочниць»	Необхідність випробування інновацій	Доказовість перед масштабуванням
	Фазовий механізм імплементації	Запобігання непередуманому масштабуванню	Керований розвиток системи ППП

Джерело: складено автором

Комплекс запропонованих нормативно-правових змін формує цілісну та сучасну модель правового забезпечення публічно-приватного партнерства у сфері зайнятості.

Вони спрямовані на:

- створення спеціалізованих законодавчих засад для соціальних ППП;
- забезпечення прозорих і передбачуваних механізмів фінансування та контракування;
- підвищення якості послуг через акредитацію, стандарти компетентностей і незалежний моніторинг;
- зміцнення цифрової інфраструктури та регулювання обміну даними;
- запровадження ефективних антикорупційних та ризик-менеджментових інструментів;
- інституціоналізацію управління та підготовку професійних кадрів.

Реалізація таких рекомендацій дозволить не лише мінімізувати правові ризики та усунути структурні бар'єри, але й активізувати участь приватного сектору, залучити інвестиції у розвиток людського капіталу та забезпечити довготривалу ефективність політики зайнятості. Системне оновлення нормативної бази стане фундаментом для масштабування інноваційних практик ППП, підвищення продуктивності ринку праці та посилення соціально-економічної стійкості держави.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило всебічно розкрити теоретичні, інституційні та практичні аспекти застосування ППП у сфері зайнятості та обґрунтувати його потенціал як одного з найефективніших інструментів реалізації сучасної державної політики зайнятості.

У першому розділі роботи було доведено, що публічно-приватне партнерство є не лише механізмом залучення приватних ресурсів, але й інструментом інституційної координації, що ґрунтується на принципах довгостроковості, розподілу ризиків, взаємної відповідальності та орієнтації на результат. Встановлено, що класичні організаційні форми ППП (договірні моделі, концесії, аутсорсингові схеми) у соціальній сфері трансформуються у специфічні моделі – результатно-орієнтовані контракти, соціальні імпаکت-облігації, дуальні освітньо-виробничі програми, спільні центри підготовки кадрів.

Показано, що державна політика зайнятості неможлива без комплексної мобілізації ресурсів та інноваційних практик приватного сектора, особливо в умовах трансформації ринку праці, цифровізації економіки та поширення нетрадиційних форм зайнятості. Значну увагу приділено теоретичним механізмам взаємодії держави та бізнесу, зокрема контрактному, мережевому, інституційному та платформному підходам. Доведено, що саме поєднання цих механізмів створює підґрунтя для ефективних партнерств, в яких ключовим елементом виступає обмін ризиками, інформацією та компетенціями. Аналіз міжнародного досвіду (ЄС, Великої Британії, Німеччини, Австралії, Канади) дозволив виокремити моделі, що найбільш релевантні для України: цифрові платформи управління навичками, центри оцінювання компетентностей, програми активізації безробітних, створені у форматі ППП, дуальні системи професійної освіти, контракти із оплатою відповідно до досягнутих результатів (payment-by-results). З'ясовано, що успішність таких програм забезпечується наявністю чіткої нормативної бази, якісної цифрової

інфраструктури та незалежного моніторингу результатів.

У другому розділі досліджено сучасний стан політики зайнятості в Україні та проведено аналіз нормативно-правового середовища і реальних практик партнерства. Виявлено такі системні проблеми:

- *фрагментарність нормативно-правового забезпечення* та відсутність спеціальних механізмів для соціально орієнтованих ППП;
- *інституційна незгодженість* та слабка координація між органами державної влади, службою зайнятості, освітніми інституціями та роботодавцями;
- *обмеженість фінансових інструментів* та відсутність стимулів для приватного сектору інвестувати у професійну підготовку та працевлаштування;
- *низький рівень інноваційності існуючих партнерств*, які переважно зводяться до короткострокових програм стажувань або участі роботодавців як сторонніх учасників;
- *недостатня якість даних та аналітики*, що унеможливорює повноцінне оцінювання ефективності політики зайнятості;
- *слабка інтеграція цифрових рішень*, відсутність єдиної цифрової платформи взаємодії держави й бізнесу.

Проаналізовані приклади чинних партнерств показують окремі успішні практики (співпраця з роботодавцями в межах програм профнавчання, регіональні дуальні проекти, локальні ініціативи з перекваліфікації), однак вони не мають масштабного впливу через відсутність системності, фінансування та нормативної підтримки.

У третьому розділі було розроблено модель ефективної взаємодії держави й приватного сектора, що включає стратегічний, операційний, цифровий та фінансовий компоненти. Модель передбачає:

- *створення нової інституційної архітектури ППП* (Координаційна рада + Секретаріат);
- *запровадження типових механізмів контракування* (performance-

based contracts, дуальні програми, спільні центри компетентностей);

- *розвиток цифрової платформи ринку праці*, що інтегрує дані служби зайнятості, роботодавців, освітніх інституцій та аналітичних сервісів;

- *поетапне впровадження реформ* через пілоти, національне масштабування та інституціоналізацію;

- *гарантії якості, сертифікацію та акредитацію операторів*, що підвищить рівень послуг та довіру бізнесу.

Особливе значення має розроблений комплекс пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення ППП у сфері зайнятості. Він охоплює десять блоків: правовий статус ППП у сфері зайнятості; контрактні механізми; фінансування та податкові стимули; стандарти якості та акредитація; захист прав учасників; цифрова інфраструктура та обмін даними; моніторинг та оцінка ефективності; інституційний розвиток; антикорупційні механізми; підтримка пілотних проєктів та інновацій. Реалізація цих пропозицій має створити прозоре, передбачуване та ефективне середовище для розвитку ППП у сфері зайнятості.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що публічно-приватне партнерство є одним із найперспективніших механізмів підвищення ефективності державної політики зайнятості в Україні. Воно дозволяє: залучати додаткові фінансові, технологічні та організаційні ресурси; забезпечувати інноваційність та гнучкість трудових програм; швидше реагувати на трансформації ринку праці; підвищувати якість професійної підготовки та рівень працевлаштування; формувати прозорі та результатно-орієнтовані механізми державного управління.

Розбудова системи ППП у сфері зайнятості має стати одним із ключових напрямів модернізації соціально-економічної політики України. Стратегічне значення таких партнерств полягає у здатності об'єднати державні й приватні інституції для досягнення спільної мети – стимулювання продуктивної зайнятості, підвищення конкурентоспроможності робочої сили та зміцнення людського капіталу країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Bank. PPP Knowledge Lab: PPP Reference Guide. Washington, D.C.: World Bank, 2024. URL: <https://ppp.worldbank.org>
2. OECD. Public-Private Partnerships. Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of PPPs. Paris: OECD Publishing, 2008–2012.
3. European Commission. European PPP Expertise Centre. PPP Guidelines and Communications. Brussels: EC, 2009, 2014.
4. Grimsey D., Lewis M. K. Public-Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance. Cheltenham: Edward Elgar, 2004.
5. Hodge G., Greve C. Public–Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 2007.
6. Україна. Закон. Про публічно-приватне партнерство: № 4510-IX від 19.06.2025.
7. Public-Private Partnership Agency. Knowledge Lab. URL: <https://pppagency.gov.ua>
8. Міністерство інфраструктури України. Офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua>
9. Україна. Закон. Про державно-приватне партнерство: № 2404-VI від 01.07.2010.
10. Єгоричева С. Б., Лахижа М. І. Управління розвитком персоналу в системі державної служби зайнятості: монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2020.
11. Arellano A., Felgueroso F., Vázquez P., González E. Public Private Partnerships in Labor Markets. IESE Business School, University of Navarra. IRCO WP 744, 2008.
12. OECD. Public-Private Partnerships. Paris: OECD Publishing, 2008.
13. OECD. Public-Private Partnerships in Employment and Related Services. OECD Technical Report. Paris: OECD, 2012.
14. International Labour Organization. Public-Private Partnerships in

Employment Services. Geneva: ILO, 2010.

15. ETF. Public–Private Partnerships for Skills Development. Vol. I. Torino: European Training Foundation, 2021.

16. Kruhlov V. V. Public Private Partnership as Tool for Developing Regional Labor Potential. *SCInn ENG*, 2019.

17. European Network of Public Employment Services (PES Network). New Partnerships in Delivering Employment Services. European Commission, 16.06.2025.

18. The Parliament Magazine. PPPs can help drive down unemployment. 2019.

19. UNECE. Guidebook on Promoting Good Governance in Public Private Partnerships. Geneva: United Nations Economic Commission for Europe, 2022.

20. EQUAL Community Initiative. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/EQUAL_Community_Initiative

21. European PPP Expertise Centre (EPEC). Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/European_PPP_Expertise_Centre

22. UNHCR. Operational Data Portal. Poland Statistics (GUS). URL: <https://data.unhcr.org>

23. UNHCR. Operational Data Portal. Additional Reports. URL: <https://data.unhcr.org>

24. UNHCR. Germany Refugee Statistics. URL: <https://unhcr.org>

25. UNHCR. Operational Data Portal. Government Sources. URL: <https://data.unhcr.org>

26. UNHCR. Operational Data Portal. URL: <https://data.unhcr.org>

27. UNHCR. National Sources. URL: <https://data.unhcr.org>

28. Мінфін. Ринок праці України — статистика 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2024/>

29. Рівень безробіття в Україні зменшиться до 14,2% у 2024. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/news/riven-bezrobittya-v-ukrayini-zmenshitsya-do-142percent-u-2024-sho-bude-iz-zarplatami>

30. Центр економічної стратегії. Tracker: Economy During the War. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
31. Work.ua. Ринок праці оживає: аналітика за січень. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3234/>
32. Україна. Закон. Про зайнятість населення: № 5067-VI від 05.07.2012.
33. Україна. Закон. Про публічно-приватне партнерство: № 4510-20 від 2020 р.
34. Кодекс законів про працю України.
35. Україна. Постанова КМУ щодо впровадження дуальної освіти № 929-23.
36. Інформаційна довідка щодо адаптації трудового законодавства України до законодавства ЄС. Офіс реформ Верховної Ради України, 2023.
37. МОП. Конвенція про політику в галузі зайнятості № 122.
38. Публічно-приватне партнерство для поліпшення професійної освіти в Україні. Львівська політехніка. URL: <https://tsus.lpnu.ua/publichno-pryvatne-partnerstvo-dlya-polipshennya-profesiynoyi-osvity-v-ukrayini>
39. Державно-приватне партнерство у професійній освіті: вітчизняний та зарубіжний досвід. Ternopil National University Repository. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/70d03d0f-32d9-478b-b50a-8732165a739f>
40. Публічна служба : навч. посіб. / Н. М. Глевацька, К. С. Фомічов, Н. С. Пітел, О. В. Сторожук ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. - 151 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/17022>
41. Публічне управління : навч. посіб. / Т. І. Грінка, Т. Ф. Рябоволик, В. Г. Тимофієв [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. – 440 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/0a580138-805a-459b-a434-a07417ad1336>
42. Глевацька Н. М. Державна політика та врядування : навч. посіб. / Н. М. Глевацька, А. О. Орлова ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. – 78 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16575>

ДОДАТКИ