

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

« 12 » грудня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№ 7 від « 12 » грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА **за другим (магістерським) рівні вищої освіти**

на тему: **«Управління людським потенціалом регіону через державну
службу зайнятості: проблеми, тенденції, рішення»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Управління персоналом та
економіка праці», спеціальності 051
«Економіка»
групи УП-24М

_____ Пронін Сергій Валерійович
«12» грудня _____ 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент

_____ Наталія Миколаївна Глевацька
«12» грудня _____ 2025 р.

Рецензент: д. екон. наук, професор, зав.
кафедри «Фінанси, банківська справа та
страхування»

_____ Володимир Васильович
Сибірцев

«12» грудня _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ	9
1.1. Теоретичні підходи до сутності та структури людського потенціалу	9
1.2. Управління людським потенціалом як складова державної політики зайнятості	13
1.3. Нормативно-правове та інституційне забезпечення діяльності державної служби зайнятості України	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика державної служби зайнятості Кіровоградської області	22
2.2. Аналіз соціально-демографічних характеристик безробітних та тенденцій зайнятості населення	36
2.3. Оцінка ефективності заходів служби зайнятості щодо розвитку людського потенціалу	41
РОЗДІЛ 3. ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ	47
3.1. Концептуальні напрями вдосконалення діяльності служби зайнятості у системі управління людським потенціалом регіону	47
3.2. Пріоритетні напрями підвищення ефективності діяльності державної служби зайнятості у формуванні та розвитку людського потенціалу регіону	48
3.3. Розвиток партнерської взаємодії у сфері управління людським потенціалом регіону	52
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток людського потенціалу є ключовою передумовою економічного зростання регіонів, а ефективна робота державної служби зайнятості визначає можливості його формування, мобілізації та відтворення. Умови воєнного стану, різке скорочення робочих місць, внутрішня міграція, зростання частки вразливих груп населення та зміна структури попиту на компетентності посилюють значення активної політики зайнятості та потребують перегляду традиційних механізмів управління трудовими ресурсами. Особливо гостро ці виклики постають для Кіровоградської області — регіону, що прийняв значну кількість ВПО, зазнав трансформації галузевої структури та стикається з демографічним старінням робочої сили. За таких умов державна служба зайнятості виступає не лише інституцією соціальної підтримки, а й важливим інструментом розвитку людського потенціалу: через прогнозування потреб ринку праці, професійне навчання, цифрові сервіси, мікрогрантові програми та партнерство з громадами й роботодавцями. Дослідження проблем, тенденцій і рішень у сфері управління людським потенціалом на регіональному рівні є необхідним для обґрунтування ефективних підходів до відновлення й модернізації ринку праці у післявоєнний період.

Мета та завдання роботи. Метою даної кваліфікаційної роботи є комплексне обґрунтування теоретичних засад, емпіричне оцінювання сучасного стану та розроблення практичних рішень щодо підвищення ефективності управління людським потенціалом регіону через діяльність державної служби зайнятості.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання низки взаємопов'язаних завдань, що охоплюють теоретичний, аналітичний і практичний напрями дослідження.

На теоретичному рівні необхідно дослідити сутність, структуру та еволюцію наукових підходів до трактування людського потенціалу, розкрити

зміст державної політики зайнятості як інструменту його формування та систематизувати нормативно-правові засади функціонування державної служби зайнятості. Важливим завданням є також узагальнення інституційно-інноваційних концепцій управління людськими ресурсами, що визначають сучасний зміст сервісної моделі роботи служби зайнятості.

Аналітична частина дослідження передбачає оцінювання організаційно-економічних характеристик Кіровоградського обласного центру зайнятості, аналіз динаміки і структурних змін безробіття у 2020–2024 роках, вивчення ефективності програм працевлаштування, професійного навчання, перекваліфікації, мікрогрантової підтримки та інших активних заходів ринку праці. Особлива увага приділяється виявленню чинників, що визначають можливості розвитку людського потенціалу в регіоні, а також оцінці тих напрямів роботи, які найбільше сприяють підвищенню професійної мобільності населення.

Практичний блок завдань пов'язаний із формуванням пропозицій щодо модернізації діяльності служби зайнятості, удосконалення цифрових інструментів, посилення аналітичної спроможності та розвитку партнерства з громадами й роботодавцями. У роботі також передбачається обґрунтування можливих сценаріїв впливу запропонованих заходів на відновлення ринку праці та посилення людського потенціалу регіону в умовах післявоєнної трансформації.

У цілому виконання поставлених завдань дозволяє комплексно вирішити науково-практичну проблему — підвищення ефективності управління людським потенціалом Кіровоградської області через інституційний розвиток державної служби зайнятості та впровадження сучасних інноваційних підходів.

Об'єктом дослідження є процес управління людським потенціалом регіону в системі державної політики зайнятості.

Предметом дослідження є інструменти, механізми та організаційно-економічні особливості управління людським потенціалом Кіровоградської області, що реалізуються через діяльність державної служби зайнятості у 2020–

2024 роках.

Базою дослідження у кваліфікаційній роботі є Кіровоградський обласний центр зайнятості та його структурні підрозділи, діяльність яких відображає реальний стан управління людським потенціалом у регіоні. Як державна інституція, що виконує ключові функції з формування, розвитку та мобілізації трудових ресурсів, центр зайнятості забезпечує організаційний, інформаційний і сервісний супровід населення та роботодавців у процесі регулювання ринку праці.

У межах бази дослідження розглядаються статистичні дані за 2020–2024 роки щодо чисельності безробітних, їх соціально-демографічних характеристик, результатів працевлаштування, професійного навчання, участі у програмах підтримки самозайнятості та мікрогрантових ініціативах. Аналізуються також фінансові показники функціонування служби, обсяги бюджетних видатків на активні заходи сприяння зайнятості та інструменти роботи з окремими категоріями населення (ВПО, ветерани, молодь, жінки).

Методи дослідження. До теоретичних методів, що стали основою концептуального аналізу, належать:

- абстрагування – для уточнення сутності понять «людський потенціал», «управління людським потенціалом», «державна політика зайнятості»;
- сходження від абстрактного до конкретного – для побудови логічної структури управління людськими ресурсами на регіональному рівні;
- ідеалізація – для формування уявної моделі ефективної системи регіональної політики зайнятості;
- формалізація – під час опису структурних елементів механізму управління, зокрема при інтерпретації статистичних даних.

До емпіричних методів віднесено:

- спостереження – для вивчення практичної діяльності Кіровоградського обласного центру зайнятості та його структурних підрозділів;
- порівняння – для визначення динамічних змін у чисельності зареєстрованих безробітних, результатах працевлаштування, охопленні

навчанням тощо;

– вимірювання – для кількісної оцінки показників ринку праці та ефективності активних програм сприяння зайнятості.

Універсальні логічні методи включали:

– аналіз і синтез – для поетапного дослідження факторів, що впливають на рівень зайнятості та розвиток людського потенціалу;

– узагальнення – для виокремлення ключових закономірностей у функціонуванні служби зайнятості;

– індукцію і дедукцію – для формування аргументованих висновків щодо результативності державної політики зайнятості;

– аналогію – для зіставлення української практики з європейськими та міжнародними підходами;

– моделювання – для розроблення удосконаленої моделі управління людським потенціалом за участі служби зайнятості;

– системний метод – для комплексного розгляду служби зайнятості як інституції, що поєднує організаційні, кадрові, фінансові та функціональні елементи.

До спеціальних економічних методів віднесено:

– методи збору та узагальнення економічної інформації, що включали опрацювання статистичних звітів ОЦЗ за 2020–2024 роки та їх табличне й графічне відображення;

– методи економічного аналізу – для виявлення причинно-наслідкових зв'язків у динаміці безробіття, структурі зайнятості, результативності програм професійного навчання, рекрутингу та мікрогрантової підтримки;

– економічне моделювання та прогнозування – для оцінки перспектив розвитку ринку праці регіону та визначення можливих сценаріїв управління людським потенціалом у післявоєнний період.

Результати кваліфікаційної роботи. У результаті проведеного дослідження отримано комплекс теоретичних, методичних та аналітико-

практичних результатів, що мають значення для вдосконалення управління людським потенціалом регіону через діяльність державної служби зайнятості.

Наукова та аналітична новизна роботи полягає в уточненні концептуальних засад управління людським потенціалом у контексті регіональної політики зайнятості, а також у поглибленому трактуванні ролі служби зайнятості як інституції розвитку, що формує передумови для професійної мобільності, соціальної стійкості та економічної активності населення.

Аналітичні результати полягають у виявленні ключових тенденцій функціонування ринку праці Кіровоградської області у 2020–2024 роках: динаміки зареєстрованого безробіття, змін у структурі безробітних за віком, статтю, рівнем освіти, а також оцінці ефективності програм професійного навчання, працевлаштування, мікрогрантової підтримки та взаємодії з роботодавцями. Отримані результати дали змогу визначити системні проблеми розвитку людського потенціалу регіону, серед яких — дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили, низька конкурентоспроможність окремих соціальних груп, недостатній рівень цифрової компетентності населення та обмеженість доступу до якісних освітніх послуг.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у формуванні комплексу прикладних рекомендацій щодо модернізації діяльності служби зайнятості. Запропоновано напрями оптимізації професійного навчання й перекваліфікації, підвищення ефективності програм підтримки самозайнятості, розвитку тристороннього партнерства «служба зайнятості – громади – бізнес», створення регіональної аналітичної платформи для прогнозування ринку праці, упровадження цифрових сервісів та інноваційних форм співпраці з роботодавцями. Запропоновані управлінські рішення можуть бути використані Кіровоградським обласним центром зайнятості та органами місцевого самоврядування під час розроблення стратегій розвитку людського потенціалу, програм зайнятості, освітніх та соціальних ініціатив.

Сферами практичного застосування результатів дослідження є

формування регіональних програм сприяння зайнятості, удосконалення механізмів професійного розвитку населення, підвищення якості кадрового забезпечення, а також посилення спроможності державної служби зайнятості виконувати роль ключового інституту розвитку людських ресурсів у регіоні в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Апробація та висвітлення результатів. Пронін С. В., Глевацька Н. М. Державна служба зайнятості як чинник управління людським потенціалом регіону в умовах соціально-економічних трансформацій. С. 401. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м.Кропивницький, 06-07 лист. 2025 р. / М-во освіти і науки України, Центральнoукраїн. нац. техн. ун-т. — Кропивницький : ЦНТУ, 2025. —435с.
URL:<https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/17807>

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить близько 69 сторінок машинописного тексту. У роботі наведено 9 таблиць, 3 рисунка, використано 41 джерело літератури та подано 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ

1.1. Теоретичні підходи до сутності та структури людського потенціалу

У сучасній науковій традиції «людський потенціал» трактується як ширша за «людський капітал» категорія, що охоплює не лише наявні знання й навички, а й можливості їх реалізації за умов певного соціально-економічного середовища, інституцій та цінностей [1; 2]. Підхід Програми розвитку ООН (UNDP) через концепт «людського розвитку» підкреслює, що ядром є розширення свобод і можливостей людини (capabilities) — від доступу до освіти та охорони здоров'я до участі в економічному та громадському житті; саме тому оцінювання потенціалу виходить за межі суто ринкових показників і включає індекс людського розвитку та пов'язані індикатори стійкості/вразливості [3; 4]. В управлінському вимірі людський потенціал постає об'єктом публічної політики та регіонального менеджменту: держава через інституції ринку праці, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту створює умови для формування, збереження й відтворення потенціалу домогосподарств і громад [5; 6]. У воєнних умовах України проблема збереження і відновлення людського потенціалу набуває критичної ваги: до традиційних економічних бар'єрів додаються втрати здоров'я, міграція, розриви освітніх траєкторій і психологічні наслідки, що потребує спеціальних політик підтримки та реінтеграції на регіональному рівні [1; 5].

Людський капітал у міжнародних стандартах (ОЕСД, Світовий банк) визначають як знання, навички, компетентності та риси, утілені в індивідах і такі, що сприяють створенню економічного й соціального добробуту; інвестиції в освіту, здоров'я та навички розглядаються як ключ до зростання

продуктивності та зайнятості [7; 8; 9]. Водночас людський потенціал є «перед-капітальною» й ширшою категорією: за наявності належних інституційних умов він конвертується у людський капітал (реалізується як дохід, інноваційність, підприємливість), а за їх відсутності — частково втрачається (brain drain, депрофесіоналізація, демотивація) [2; 10]. У парадигмі сталого розвитку співвідношення цих категорій доповнюється критеріями інклюзивності й стійкості: інвестиції мають не лише підвищувати приватну віддачу, а й розширювати можливості вразливих груп, зменшуючи міжрегіональні та гендерні розриви, що особливо релевантно для регіонів-реципієнтів ВПО та ветеранів [3; 5]. Для органів публічної влади це означає перехід від політики «нагромадження капіталу» до політики «розвитку потенціалу»: поєднання освітніх і здоров'я-орієнтованих інтервенцій з активною політикою зайнятості, цифровими сервісами, прогнозуванням попиту на навички й партнерствами «держава-громади-бізнес», аби забезпечити сталі траєкторії конвертації потенціалу в капітал на регіональному ринку праці [6–9].

Сучасні дослідження виділяють низку ключових складових людського потенціалу, що відображають різні внутрішні ресурси людини й суспільства та їх можливості для розвитку, праці та інновацій. Освітній компонент охоплює рівень і якість освіти, здобуті компетенції, здатність до подальшого навчання і адаптації до змінних умов ринку праці [6]. Трудовий компонент включає кількісні та якісні характеристики працівників — чисельність працездатного населення, професійна кваліфікація, мобільність, стан здоров'я, готовність до праці [1]. Інтелектуальний компонент — це сукупність знань, технічних і технологічних навичок, досвіду, умінь генерувати та застосовувати нові ідеї, інновації; він формує основу конкурентоспроможності регіону та здатності до технологічних змін [2]. Інноваційний компонент перекриває здатність суб'єкта або системи до створення інновацій, їх впровадження у виробництво чи суспільну практику, використання цифрових технологій, підприємливості й творчого підходу — це вже не просто ресурс, а трансформаційна можливість [3]. Соціальний компонент стосується соціальних відносин, мереж, довіри,

участі громадян у суспільному житті, можливостей інтеграції, соціальної мобільності — без цієї складової людський потенціал втрачає свою повноту та стійкість [6; 4]. У сукупності саме через інтеграцію цих компонентів створюється цілісна структура людського потенціалу, яка може бути активована державою, ринком та громадою для забезпечення сталого розвитку.

Таблиця 1.1 - Структурні компоненти людського потенціалу

Компонент людського потенціалу	Змістова характеристика	Ключові показники / прояви	Джерела
Освітній	Рівень освіти, якість знань, професійна підготовка, здатність до безперервного навчання, відповідність компетенцій вимогам ринку праці.	Рівень охоплення освітою; кількість осіб із вищою освітою; участь у програмах lifelong learning; частка зайнятих із профільною освітою.	[1; 6; 14]
Трудовий	Потенціал економічно активного населення, включаючи кількість, структуру, мобільність, мотивацію, професійну компетентність і стан здоров'я.	Рівень зайнятості; професійна структура; плинність кадрів; частка висококваліфікованих працівників; показники безробіття.	[1; 3; 13]
Інтелектуальний	Сукупність знань, творчих здібностей, умінь і навичок, що визначають здатність до інновацій і створення доданої вартості.	Індекс інноваційності праці; кількість працівників знаннево-інтенсивних сфер; рівень креативності та продуктивності.	[2; 4; 11]
Інноваційний	Здатність суспільства і працівників генерувати, впроваджувати та масштабувати нові технології, продукти, послуги, підходи.	Частка інноваційних підприємств; інвестиції в НДДКР; участь у програмах цифрової трансформації; технологічна активність.	[3; 12; 15]
Соціальний	Мережі взаємодії, рівень довіри, соціальної інтеграції, корпоративна культура, соціальна мобільність і включення.	Рівень соціальної згуртованості; участь у громадських ініціативах; індекс соціального капіталу; показники інклюзії.	[4; 6; 13]

Оцінювання людського потенціалу регіону спирається на мультимірний підхід, що поєднує демографічні, освітні, здоров'я-орієнтовані, ринково-трудові, інноваційні та соціальні виміри, з урахуванням воєнних ризиків і

вразливості населення. У міжнародній практиці широко застосовують рамку UNDP/ІЛР (HDI) та пов'язані індикатори (IHDI, GDI, GPI), які вимірюють «можливості та свободи» людини через освіту, тривалість життя та рівень добробуту; для регіонального рівня ці блоки деталізують за доступністю послуг, гендерною рівністю та інклюзією [17; 18]. Паралельно підхід World Bank/HCI фокусується на «віддачі від інвестицій» в освіту і здоров'я — від очікуваної тривалості навчання до якості освіти і виживання — що зручно поєднувати з регіональними даними про зайнятість і продуктивність праці [27]. Доповнюють картину OECD Better Life/How's Life (життєві стандарти, навички, робота, суб'єктивне благополуччя) та Social Progress Index (потреби, добробут, можливості), які дозволяють вимірювати «понад ВВП» — соціальну згуртованість і доступ до можливостей [27; 28].

В українських умовах (особливо у 2020–2024 рр.) доцільно поєднувати міжнародні індикаторні рамки з національною статистичною базою: обстеження робочої сили (за методологією МОП), показники зайнятості/безробіття, вакансій і навантаження на одне місце, участі в профнавчанні, динаміки заробітної плати, а також блоки щодо ВПО, ветеранів і жінок на ринку праці [35; 36; 37]. Для регіонального порівняння корисні оновлені підходи до Індексу регіонального людського розвитку (компонентні показники освіти, здоров'я, добробуту), що можуть адаптуватися на рівні області з урахуванням наявності даних та воєнного контексту (міграція, втрати зайнятості, безпека) [35; 38].

Методично використовують: (а) нормування індикаторів (min–max або z-scores), (б) вагування (рівні ваги, експертні ваги або АНР), (в) агрегування у композитний індекс (середнє арифметичне/геометричне) з подальшим чутливісним аналізом; (г) порівняльну динаміку (ланцюгові/базисні темпи), (ґ) структурний аналіз (частки за віком, статтю, освітою), (д) просторову аналітику (міжрегіональні розриви) [35; 34].

1.2. Управління людським потенціалом як складова державної політики зайнятості

Державна політика зайнятості визначає «правила гри» на ринку праці та канали перетворення людського потенціалу на продуктивну зайнятість: через правову рамку (Закон України «Про зайнятість населення»), інститути публічних служб зайнятості, активні програми (профнавчання, ваучери, компенсації ЄСВ, підтримка самозайнятості), інформаційні сервіси та партнерства з роботодавцями. Усі ці інструменти спрямовані на підвищення придатності до праці (*employability*), зменшення структурного безробіття та прискорення повернення до продуктивної діяльності, що є прямим механізмом збереження і примноження людського потенціалу регіону. У воєнних і післявоєнних умовах політика зайнятості додатково виконує функції соціальної стабілізації та реінтеграції ВПО, ветеранів і жінок, реагуючи на втрати людського капіталу через міграцію та руйнування робочих місць [30; 31].

Міжнародна практика підтверджує, що поєднання активних програм із якісною роботою публічних служб зайнятості (PES) забезпечує кращі результати для вразливих груп і регіонів: мережі PES координують підбір, навчання, ваучери, субсидії роботодавцям та інші інструменти, а також інтегрують цифрові сервіси, моніторинг вакансій і прогнозування потреб у навичках. Така «активаційна» логіка політики (*activation*) вважається стандартом ОЕСР і МОП — для підвищення зайнятості, продуктивності та інклюзивності ринку праці [24; 25; 26].

Сучасні підходи базуються на трьох взаємодоповнюваних ідеях.

(а) Активаційний/інвестиційний підхід: держава інвестує в навички (*lifelong learning*, перекваліфікація), поєднуючи це з персоналізованими кейс-менеджментом у PES і стимулюванням роботодавців; мета — переведення потенціалу в продуктивну зайнятість і зростання доходів [20; 21; 22];

(б) Інституційний підхід: наголос на спроможності публічних інститутів — «сервісність» та дано-керіваність служби зайнятості, міжвідомча

координація (освіта–соцзахист–економіка), цифрові інтерфейси для громадян і бізнесу, прозора аналітика та прогнозування кадрів [21; 22];

(в) Інклюзивно-регіональний підхід: політика і сервіси налаштовуються під потреби регіонів і цільових груп (ВПО, ветерани, молодь, жінки 45+), а партнерства «PES–громади–бізнес» та галузеві угоди допомагають узгоджувати підготовку кадрів із попитом на місцевих ринках праці [22].

Разом ці підходи формують «сервісно-аналітичну» модель управління людським потенціалом у публічному секторі: PES стає координатором інвестицій у навички, цифровим хабом вакансій і компетентностей, та партнером громад і бізнесу у створенні робочих місць — що особливо релевантно для регіонів на кшталт Кіровоградщини у період відновлення [22].

Інституційно-інноваційний підхід у сучасній теорії державного управління розглядається як концептуальна основа перетворення системи управління людським потенціалом у напрямі її відкритості, гнучкості та орієнтації на розвиток. На відміну від класичних моделей, де ключову роль відігравала адміністративна вертикаль, інституційно-інноваційна парадигма передбачає інституціоналізацію нових механізмів взаємодії між державними інституціями, бізнесом, громадянським суспільством і самими громадянами — як носіями людського капіталу [1].

Інституційно-інноваційний підхід поєднує інституційний вимір — створення ефективних структур, процедур, нормативних рамок — із інноваційним компонентом, що передбачає впровадження нових методів управління персоналом, цифрових технологій, аналітичних систем і партнерських мереж. На макрорівні це виражається у переході від реактивного до проактивного управління розвитком людських ресурсів, на мезорівні — у створенні регіональних систем прогнозування і розвитку навичок, а на мікрорівні — у персоналізації послуг і формуванні кар’єрних траєкторій [3; 4].

Таким чином, інституційно-інноваційний підхід інтегрує ідеї соціального інвестування в людський капітал, інституційної спроможності публічного сектору та інноваційного розвитку як рушія економічної стабільності. Він

акцентує на тому, що ефективність державного управління людським потенціалом визначається не обсягом регулювання, а якістю створених умов для самореалізації людини, адаптації до технологічних змін і відновлення соціального балансу в суспільстві [1; 5].

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика класичного та інституційно-інноваційного підходів до управління людським потенціалом

Критерій	Класичний (адміністративно-регуляторний) підхід	Інституційно-інноваційний підхід
Ціль управління	Зниження безробіття, забезпечення формальної зайнятості	Розвиток людського потенціалу, інвестування в навички, самореалізацію людини
Роль держави	Контролююча, розподільча; пріоритет бюрократичних процедур	Координуюча, партнерська; держава — сервіс і стратегічний інвестор у людський капітал
Основні інструменти	Адміністративне регулювання, пряме субсидування, звітність	Цифрові сервіси, аналітичні системи, грантові та освітні програми, публічно-приватне партнерство
Організаційна модель	Вертикальна, централізована	Мережева, децентралізована, інтегрована з громадами та бізнесом
Управлінські механізми	Класичне планування, контроль, звітування	Прогнозування, моніторинг компетенцій, сервісно-аналітичне управління
Ставлення до працівника	Об'єкт соціального захисту	Суб'єкт розвитку, носій знань, інновацій і цінностей
Інноваційна складова	Обмежена, епізодична	Стратегічна; цифровізація, інтелектуальні системи підтримки рішень, інновації в навчанні
Ключовий результат	Тимчасова стабілізація зайнятості	Стале підвищення конкурентоспроможності людського потенціалу та соціальної стійкості регіону

Джерела: [1; 2; 16; 20; 17; 19].

1.3. Нормативно-правове та інституційне забезпечення діяльності державної служби зайнятості України

Нормативно-правове забезпечення діяльності державної служби зайнятості України формує цілісну систему регулювання соціально-трудоких відносин, що визначає державну політику у сфері зайнятості, соціального захисту населення та розвитку людського потенціалу. Базовим документом,

який окреслює правові засади функціонування служби, є Закон України «Про зайнятість населення» № 5067-VI від 05.07.2012 р., що встановлює державні гарантії зайнятості, механізми регулювання ринку праці, права та обов'язки громадян і роботодавців, а також визначає повноваження Державної служби зайнятості у сфері надання соціальних послуг [30].

Ключові положення закону спрямовано на забезпечення балансу між попитом і пропозицією робочої сили, стимулювання зайнятості вразливих груп населення, підвищення професійної мобільності, створення умов для самозайнятості та підтримку роботодавців у створенні нових робочих місць. Особлива увага приділяється інструментам активної політики зайнятості – професійному навчанню, громадським роботам, наданню дотацій роботодавцям, компенсації ЄСВ та реалізації інноваційних механізмів працевлаштування молоді й ветеранів.

Окрім базового закону, діяльність служби регулюється низкою підзаконних актів, серед яких важливе місце займає Положення про Державну службу зайнятості, затверджене постановою Кабінету Міністрів України, яке визначає організаційний статус служби, її функції, завдання, структуру та взаємодію з іншими інституціями ринку праці [31; 32]. Це положення закріплює роль служби зайнятості як координуючого органу у сфері соціального захисту безробітних та управління трудовими ресурсами.

Нормативне поле також охоплює Державну стратегію зайнятості населення та програмні документи уряду щодо підвищення ефективності ринку праці, які визначають стратегічні пріоритети розвитку людського потенціалу, впровадження цифрових сервісів, модернізацію професійного навчання та інтеграцію української політики зайнятості до європейських стандартів. Важливими орієнтирами є рекомендації Міжнародної організації праці (МОП), зокрема Конвенції № 122 «Про політику у сфері зайнятості», які підкреслюють необхідність забезпечення продуктивної та вільно обраної зайнятості, що прямо корелює з українськими реформами [34].

Також на формування нормативного середовища впливають сучасні

соціально-економічні виклики. З початком повномасштабної збройної агресії РФ у 2022 році урядом були ухвалені спеціальні антикризові рішення, спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, демобілізованих військовослужбовців та підприємств, які продовжують діяльність в умовах війни. Зокрема, внесено зміни до порядку надання допомоги по безробіттю, компенсацій роботодавцям, розширено програми мікрогрантів на започаткування бізнесу та перекваліфікацію населення.

Таким чином, законодавча база функціонування державної служби зайнятості є багаторівневою та динамічною системою, яка забезпечує правові умови для реалізації державної політики у сфері зайнятості, підтримки населення та розвитку людського потенціалу. Її адаптація до умов воєнного та післявоєнного відновлення є ключовою умовою для формування стійкої регіональної економіки та зміцнення соціальної безпеки.

Інституційна структура Державної служби зайнятості України сформована як трирівнева система, що забезпечує комплексне управління ринком праці, координацію соціальних програм та реалізацію державної політики у сфері зайнятості. Така модель дозволяє забезпечити одночасно централізоване стратегічне керівництво і гнучке реагування на регіональні особливості, що є ключовою умовою ефективного управління людським потенціалом.

На центральному рівні функції стратегічного планування та нормативного забезпечення здійснює Державний центр зайнятості (ДЦЗ), який підпорядковується Міністерству економіки України. Центральний апарат розробляє державні програми активної політики зайнятості, координує діяльність обласних центрів, відповідає за ведення Єдиної інформаційно-аналітичної системи, формує методичні рекомендації для регіонів і здійснює моніторинг ситуації на ринку праці. Відповідно до положення про ДЦЗ, саме цей рівень визначає загальнонаціональні пріоритети — від реформування сервісів до впровадження цифрових платформ та інноваційних підходів до працевлаштування [31].

Обласний рівень представлений обласними центрами зайнятості, які виконують роль координаторів та організаторів політики зайнятості на території відповідної області. Зокрема, Кіровоградський обласний центр зайнятості (КОЦЗ) забезпечує реалізацію державних програм з працевлаштування, професійного навчання, рекрутингу, підтримки роботодавців, соціального супроводу безробітних, а також координує роботу районних та міських філій. Аналіз структури КОЦЗ засвідчує наявність спеціалізованих управлінь — організаційно-інформаційної роботи, активної підтримки безробітних, взаємодії з роботодавцями, фінансово-економічного управління тощо. Така структура забезпечує комплексність підходів до управління людськими ресурсами в регіоні та дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку праці [32].

На місцевому рівні діють районні, міськрайонні та міські філії, які безпосередньо взаємодіють із населенням та роботодавцями. Місцеві підрозділи забезпечують надання базових послуг — від реєстрації безробітних до організації професійного навчання, профорієнтації, рекрутингу, підбору персоналу, консультування та супроводу програм самозайнятості. Саме цей рівень забезпечує клієнтоорієнтованість служби, оскільки більшість послуг здійснюється у форматі індивідуальної роботи, враховуючи потреби конкретних громад та локальних ринків праці. Значення місцевих філій особливо зросло в умовах воєнного стану, коли вони стали першою інституцією, до якої звертаються внутрішньо переміщені особи, ветерани та громадяни, що втратили роботу через війну [32].

Загалом, трирівнева інституційна структура забезпечує узгодженість рішень — від формування політики на центральному рівні до її практичної реалізації на місцях. Такий підхід дозволяє оптимально поєднати стратегічне управління людським потенціалом із регіональними потребами, забезпечити ефективну координацію між суб'єктами ринку праці та підтримати розвиток трудового потенціалу в умовах динамічних соціально-економічних змін.

Нормативно-правове забезпечення професійного навчання,

перекваліфікації та підтримки самозайнятості через механізми мікрогрантів є ключовою складовою державної політики зайнятості, спрямованої на формування сучасного та конкурентоспроможного людського потенціалу. У сучасних умовах, особливо з початком повномасштабної війни, ці програми набули критичного значення для адаптації населення до змін ринку праці, підвищення професійної мобільності та створення нових економічних можливостей.

Професійне навчання безробітних регулюється Законом України «Про зайнятість населення» № 5067-VI, який визначає право громадян на безоплатне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації за направленням служби зайнятості [30]. Деталізація механізмів організації навчання подана у низці нормативних актів, зокрема у Порядку професійного навчання безробітних, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України, який встановлює вимоги до змісту навчальних програм, критерії відбору навчальних закладів, порядок укладання тристоронніх договорів та перелік документів, що оформлюються у процесі навчання [33]. Особливе значення має можливість навчання за дуальною моделлю, дистанційними формами та короткостроковими практичними курсами, що відповідають сучасним компетентнісним вимогам ринку праці.

Суттєвим інструментом розвитку людського потенціалу є система ваучерів на освіту дорослих, передбачена Законом України «Про зайнятість населення» та врегульована окремим порядком Міністерства економіки. Ваучери дозволяють громадянам віком понад 45 років, ветеранам, ВПО та іншим категоріям пройти навчання за високодефіцитними спеціальностями та програмами підвищення кваліфікації, що сприяє поліпшенню їх конкурентоспроможності на ринку праці [30].

У відповідь на зростаючі виклики воєнного часу суттєвого розвитку набула програма мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу, що реалізується відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 738 від 21.06.2022 р. «Про надання грантів на створення або розвиток бізнесу». Цей

нормативний акт визначає порядок надання фінансової підтримки громадянам, умови використання коштів, критерії оцінювання бізнес-планів та вимоги до створення робочих місць [34]. Мікрогрантові програми охоплюють як традиційні малий бізнес та підприємництво, так і інноваційні напрями, зокрема IT-проєкти, креативні індустрії, аграрний мікробізнес. Важливо, що реалізація мікрогрантів тісно пов'язана з діяльністю служби зайнятості, адже саме вона здійснює первинну інформаційну підтримку заявників, консулює безробітних, супроводжує підготовку бізнес-планів і забезпечує моніторинг виконання вимог щодо створених робочих місць.

Комплексний розвиток людського потенціалу також забезпечується інструментами перекваліфікації та короткострокових тренінгів, що регламентуються внутрішніми наказами Державної служби зайнятості та методичними рекомендаціями Міністерства економіки. Значна увага приділяється цифровій компетентності, підприємницьким навичкам, адаптації ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, що підтверджується нормативними змінами, ухваленими у 2022–2024 рр. Особливі правила діють для ветеранів, ВПО, жінок з дітьми та інших уразливих груп, для яких передбачено пріоритетне навчання за ваучерами, гнучкі формати підготовки та можливість комбінування навчання з соціальними послугами.

Суттєвий вплив на нормативне середовище мають і міжнародні стандарти МОП, ЄС та ПРООН, які акцентують на інтегрованому підході до розвитку компетентностей, важливості безперервного навчання та необхідності цифровізації послуг. Ці стандарти покладено в основу державних стратегій цифрової трансформації ринку праці, розвитку професійної освіти та формування ринку послуг з кар'єрного консулювання.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення професійного навчання, перекваліфікації та мікрогрантових програм утворює багаторівневу та взаємопов'язану систему, яка відповідає сучасним потребам ринку праці та стратегічній меті держави — формуванню висококваліфікованого, мобільного та стійкого людського потенціалу. Інтеграція інноваційних, цифрових та підприємницьких механізмів дозволяє ефективно використовувати ресурси служби зайнятості, розширює можливості громадян і сприяє економічному

відновленню України.

Висновки до розділу 1.

Проведений теоретичний аналіз засвідчує, що поняття людського потенціалу трактується як комплекс можливостей людини, які можуть реалізуватися за сприятливих соціально-економічних умов. На відміну від людського капіталу, що відображає вже сформовану цінність знань і навичок, людський потенціал охоплює ширший спектр ресурсів — освітніх, трудових, інтелектуальних та соціальних, що визначають здатність суспільства до розвитку.

Еволюція наукових підходів демонструє перехід від адміністративних моделей регулювання зайнятості до інституційно-інноваційної парадигми, яка акцентує необхідність цифровізації послуг, партнерства з громадами та бізнесом, а також прогнозування потреб ринку праці. Дослідження К. Ростовської та сучасні європейські практики підкреслюють, що служба зайнятості має виконувати не лише компенсаційні функції, а й роль сервісного інституту соціального розвитку.

Структуризація людського потенціалу за освітнім, трудовим, інтелектуальним, інноваційним і соціальним компонентами дозволяє визначити механізми впливу державної політики на формування й мобілізацію трудових ресурсів. Важливими інструментами цього впливу виступають професійне навчання, перекваліфікація, активні програми підтримки самозайнятості та цифрові сервіси служби зайнятості.

Нормативно-правова база, представлена Законом України «Про зайнятість населення» та підзаконними актами, формує інституційну систему функціонування державної служби зайнятості, що охоплює центральний, обласний і місцевий рівні. Вона забезпечує як стратегічне регулювання, так і доступність послуг для населення, включно з інноваційними інструментами — ваучерами, мікрогрантами та електронними сервісами.

Таким чином, теоретико-методологічні засади управління людським потенціалом створюють основу для подальшого аналізу діяльності служби зайнятості Кіровоградської області.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика державної служби зайнятості Кіровоградської області

Кіровоградський обласний центр зайнятості (ОЦЗ) є структурним підрозділом Державної служби зайнятості України, діяльність якого спрямована на реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення, забезпечення соціального захисту безробітних та формування ефективної системи управління трудовими ресурсами на регіональному рівні. Його створення у 1991 році стало невід'ємною частиною становлення системи державної підтримки ринку праці, впровадженої відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 21 грудня 1990 р. № 381 «Про утворення Державної служби зайнятості України» [31]. Цей етап позначив собою трансформацію традиційних підходів до зайнятості, що раніше реалізовувалися в рамках планової економіки, у напрямі ринкових механізмів регулювання трудових відносин та адресної підтримки населення.

Правовою основою функціонування Кіровоградського ОЦЗ, як і всієї системи служби зайнятості, є Закон України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 р. № 5067-VI, який визначає гарантії держави щодо забезпечення права громадян на працю, механізми соціального захисту безробітних, а також організаційно-правові засади функціонування інфраструктури ринку праці [32]. Відповідно до цього закону, діяльність обласного центру спрямована на надання комплексу безоплатних соціальних послуг, включно із сприянням працевлаштуванню, виплатою допомоги по безробіттю, організацією професійного навчання та консультаційної підтримки.

Організаційно Кіровоградський ОЦЗ підпорядкований Державній службі

зайнятості через її центральний апарат, працює у взаємодії з регіональними органами влади та координує діяльність районних і міських центрів зайнятості. Структурно центр включає управління організаційної, аналітичної, кадрової, фінансової роботи, а також низку функціональних відділів, що забезпечують реалізацію основних напрямів діяльності, зокрема: надання індивідуальних консультацій, організація громадських робіт, формування бази вакансій, співпраця з роботодавцями, програмами підтримки підприємництва, надання послуг з професійного навчання [31; 32; 33].

Сучасні умови функціонування Кіровоградського ОЦЗ характеризуються значним ускладненням соціально-економічної ситуації, що обумовлено повномасштабною агресією Російської Федерації проти України. З початком воєнних дій центр був вимушений адаптувати свою діяльність до нових реалій, зокрема, розширивши спектр послуг для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, демобілізованих військовослужбовців, жінок з дітьми та інших вразливих категорій населення. Так, станом на 2024 рік кількість зареєстрованих безробітних у цих цільових групах у Кіровоградській області суттєво зросла, що вимагає впровадження спеціальних інструментів підтримки й індивідуального підходу до кожного клієнта [22].

Одним із ключових напрямів інноваційного розвитку служби є цифровізація послуг. Зокрема, реалізовано можливість онлайн-реєстрації безробітних, дистанційного подання документів, отримання консультацій через особисті кабінети, застосування відеозв'язку для проведення співбесід та профорієнтаційних заходів. Впроваджено нові формати професійного навчання, зокрема короткострокові онлайн-курси, а також мікрогрантові програми для започаткування власної справи, що є важливою складовою активної політики зайнятості та розвитку людського потенціалу в умовах воєнного часу [28].

Таким чином, Кіровоградський обласний центр зайнятості виступає не лише установою соціальної підтримки населення, а й інституцією розвитку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності робочої сили, стимулює створення нових підприємств і виконує роль стабілізаційного механізму

ринку праці регіону. В умовах війни він стає ключовим елементом у системі адаптації трудових ресурсів до нових соціально-економічних викликів.

Організаційна структура Кіровоградського обласного центру зайнятості (ОЦЗ) є ключовим елементом, що визначає здатність установи ефективно реалізовувати державну політику зайнятості на рівні регіону. Структура центру побудована за принципом ієрархічного підпорядкування, що включає центральний апарат, у складі якого функціонують спеціалізовані управління та відділи, а також мережу філій, що забезпечують доступність адміністративних і соціальних послуг на місцевому рівні. Такий підхід дозволяє поєднати централізоване управління з оперативною взаємодією із громадами та роботодавцями Кіровоградської області.

Структурно ОЦЗ складається з керівництва установи, чотирьох управлінь (зокрема: організаційного, аналітичного, фінансового та кадрового), а також низки відділів і секторів, кожен з яких реалізує окремі напрямки функціональної діяльності центру, такі як моніторинг ринку праці, професійне навчання, інформаційно-роз'яснювальна робота, організація громадських робіт, супровід мікрогрантових програм тощо. Організаційна структура передбачає розподіл завдань між управліннями таким чином, щоб забезпечити як внутрішню координацію роботи, так і безперервний прийом громадян у всіх територіальних центрах (Додаток А, рис.2.1.).

Суттєвим елементом функціонування є мережа філій, що охоплює всі райони області, дозволяючи забезпечити адресне надання послуг у сфері працевлаштування, професійної орієнтації, підтримки самозайнятості та виплати соціальних гарантій. Філії виступають не лише операційними підрозділами, а й центрами взаємодії з місцевими органами влади та роботодавцями, що особливо важливо в умовах децентралізації та необхідності адаптації політики зайнятості до потреб окремих громад. Їх ключова роль полягає у забезпеченні оперативного реагування на локальні зміни ринку праці, у тому числі щодо внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, демобілізованих військовослужбовців та інших вразливих груп [32].

Функціональна спрямованість структурних підрозділів центру відповідає сучасним викликам, зокрема цифровізації сервісів, впровадженню програм професійного навчання та перекваліфікації, реалізації міжнародних грантів і програм підтримки підприємництва. Як зазначено у внутрішніх положеннях служби зайнятості, кожен структурний підрозділ має чітко окреслені компетенції, що дозволяє забезпечити прозорість та підзвітність у реалізації державної політики зайнятості [38].

Узагальнюючи, слід зазначити, що Кіровоградський обласний центр зайнятості функціонує як інтегрована організаційна система, що поєднує адміністративний центр і філії, які виконують широкий спектр державних завдань. Така структура забезпечує комплексну підтримку розвитку людського потенціалу регіону шляхом надання соціальних послуг, реалізації освітніх програм, стимулювання самозайнятості та активної співпраці з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями.

Кадровий потенціал Кіровоградського обласного центру зайнятості (ОЦЗ) є ключовим ресурсом, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення, надання соціальних послуг безробітним, роботодавцям і громадам. Структура управлінського персоналу ОЦЗ сформована відповідно до вимог Положення про Державну службу зайнятості та внутрішньої організаційної побудови центру зайнятості, що регламентує функціональні компетенції кожного структурного підрозділу [38].

На чолі установи знаходиться директор обласного центру зайнятості, який здійснює стратегічне керівництво, представляє центр у взаємовідносинах з органами влади та контролює виконання основних завдань служби зайнятості. Директор координує діяльність усіх управлінь та філій області, затверджує штатні розписи, положення про структурні підрозділи та відповідає за якість реалізації програм зайнятості, у тому числі щодо професійного навчання, працевлаштування та соціального захисту безробітних. Підпорядковані директору заступники забезпечують керівництво окремими напрямками: організацією надання соціальних послуг, реалізацією програм зайнятості,

фінансово-економічною діяльністю, правовим та організаційним забезпеченням.

Важливе місце у кадровій структурі займають спеціалізовані управлінські ланки, зокрема:

– управління реалізації програм зайнятості, що включає відділ профнавчання та відділ надання послуг роботодавцям. Його спеціалісти відповідають за організацію системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації безробітних, а також за формування професійно-кваліфікаційного складу робочої сили відповідно до потреб регіонального ринку праці;

– управління організації надання послуг, у складі якого функціонують відділи працевлаштування, профорієнтації та рекрутингу. Ці підрозділи виконують одну з базових функцій служби — індивідуальний супровід клієнтів, профілювання безробітних, пошук вакансій і добір персоналу;

– фінансове управління, що координує діяльність відділів аналітики та оцінки ефективності програм, фінансового забезпечення та реалізації проєктів. Працівники цього управління здійснюють бюджетне планування, фінансовий контроль, супроводження програм зайнятості та підготовку звітності;

– управління правового забезпечення, відповідальне за претензійно-позовну роботу, юридичний супровід діяльності центру, забезпечення законності рішень та процедур;

– управління бухгалтерського обліку, яке забезпечує ведення фінансової звітності, облік соціальних послуг, контроль за нарахуванням і виплатою матеріального забезпечення безробітним;

– управління господарського забезпечення та закупівель, що відповідає за матеріально-технічну базу, майнові ресурси та організацію закупівель згідно з законодавством;

– окрему роль відіграють відділ комунікацій, що забезпечує інформування населення та роботодавців, відділ персоналу, який відповідає за кадрову політику, та відділ ІТ та електронних сервісів, що супроводжує

функціонування Єдиної інформаційно-аналітичної системи, електронних кабінетів роботодавців і безробітних.

Згідно зі структурою ОЦЗ, діяльність центру реалізується не лише центральним апаратом, а й філіями та їх управліннями, що забезпечують доступність послуг на рівні територіальних громад. До складу системи входять Кропивницька, Голованівська, Новоукраїнська та Олександрійська філії, а також управління та відділи, що функціонують у межах районів і територіальних громад області. Така багаторівнева структура забезпечує можливість надання послуг відповідно до потреб місцевих ринків праці та оперативного реагування на соціально-економічні виклики.

Спеціалісти служби зайнятості проходять атестацію, підвищення кваліфікації та професійний розвиток відповідно до законодавства («Про професійний розвиток працівників»), що дозволяє забезпечити високий рівень професійної компетентності та адаптацію до сучасних інструментів управління людськими ресурсами.

Таким чином, кадрове забезпечення ОЦЗ виступає основою результативності роботи всієї структури, а збалансована управлінська модель дозволяє забезпечити комплексне виконання завдань державної політики зайнятості в регіоні.

Кіровоградський обласний центр зайнятості (ОЦЗ) здійснює комплекс заходів, спрямованих на реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення, розвитку людського потенціалу та сприяння соціально-економічній стабільності регіону. Його діяльність охоплює ключові стратегічні напрями, які відповідають сучасним тенденціям ринку праці, вимогам законодавства та потребам регіонального розвитку.

Одним із основних напрямів роботи ОЦЗ є організація сприяння зайнятості населення, що включає працевлаштування, профорієнтацію, рекрутинг і стимулювання самозайнятості. Відповідно до даних звітності центру, щороку тисячі громадян отримують допомогу в пошуку роботи, а служба проводить аналіз вакансій, оцінює кадрові потреби підприємств і

забезпечує підбір персоналу на основі кваліфікаційних характеристик. Профорієнтаційні послуги включають тестування, психологічні консультації, інформаційні семінари та ярмарки вакансій, що сприяє підвищенню мотивації до праці й ефективності працевлаштування різних категорій населення [33].

Другий важливий напрям – реалізація програм професійного навчання, перекваліфікації та соціальної підтримки безробітних, що здійснюється як власними навчальними ресурсами, так і на базі партнерських установ. Програми перепідготовки відповідають вимогам ринку праці та включають навчання за актуальними професіями: оператор безпілотних систем, соціальний менеджер, онлайн-продавець тощо. У рамках соціального захисту ОЦЗ забезпечує надання матеріальної допомоги по безробіттю, виплату одноразової допомоги на започаткування бізнесу, підтримку через громадські роботи та тимчасову зайнятість [31; 34].

Третім пріоритетним напрямом є взаємодія з роботодавцями, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями, що передбачає участь у розробці та реалізації програм регіонального розвитку, спрямованих на створення нових робочих місць, підтримку підприємництва та залучення інвестицій в економіку області. ОЦЗ активно співпрацює з територіальними громадами, торгово-промисловими палатами, центрами надання адміністративних послуг, фаховими освітніми закладами та неприбутковими організаціями, що дає змогу оперативно реагувати на зміну попиту на робочу силу та потреби соціально вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів бойових дій, молоді та людей передпенсійного віку [31].

Важливою формою цієї взаємодії є реалізація регіональних проєктів із перекваліфікації та адаптації військовослужбовців до цивільного життя, підтримка мікрогрантових програм «Робота», що дозволяють ВПО та ветеранам створювати власний бізнес, а також партнерські ініціативи зі стимулювання зайнятості молоді через стажування та освітні практики. Поряд із цим центр реалізує інформаційні кампанії та заходи з підтримки гендерної

рівності на ринку праці та розвитку малого підприємництва.

Таким чином, діяльність Кіровоградського обласного центру зайнятості охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на підвищення рівня зайнятості, розвиток професійних компетенцій і забезпечення соціальної підтримки громадян, що відповідає сучасним вимогам функціонування системи управління людським потенціалом на регіональному рівні.

У сучасних умовах розвиток цифрових технологій став ключовим елементом трансформації державної служби зайнятості, що дозволяє підвищити якість і доступність послуг для населення. Кіровоградський обласний центр зайнятості (ОЦЗ) активно впроваджує інструменти цифровізації, які сприяють модернізації управління людським потенціалом, зниженню адміністративного навантаження, прискоренню комунікації з громадянами та роботодавцями. Зокрема, використання електронних сервісів у діяльності центру забезпечує реалізацію принципів зручності, відкритості та клієнтоорієнтованості в наданні соціально-трудова послуг.

Одним із базових інструментів є Єдина інформаційно-аналітична система (ЄІАС) державної служби зайнятості, яка забезпечує автоматизацію обліку безробітних, управління вакансіями, моніторинг попиту й пропозиції на ринку праці, а також формування статистичних і прогнозних звітів. Ця система інтегрує бази даних в єдину цифрову інфраструктуру, що дає можливість аналізувати динаміку ринку праці, порівнювати ефективність територіальних підрозділів та оперативно реагувати на зміну економічної кон'юнктури регіону [31].

Важливим компонентом цифрової трансформації є електронний кабінет безробітного та роботодавця, через який громадяни можуть здійснити реєстрацію, подати заяву на призначення допомоги по безробіттю, отримати рекомендації щодо працевлаштування або записатися на консультацію. Для роботодавців цей сервіс дозволяє розміщувати вакансії, отримувати зворотний зв'язок від служби зайнятості, а також користуватися електронними інструментами підбору персоналу на основі кваліфікаційних вимог [31].

Також впровадження ІТ-технологій у процеси рекрутингу, аналітики та моніторингу ринку праці сприяє підвищенню ефективності пошуку кандидатів, оцінці перспектив професійної мобільності та підбору персоналу. Зокрема, впровадження автоматизованих підсистем дозволило систематизувати дані про безробітних та вакансії, підтримувати інтеграцію з національними базами даних, такими як «Малютко», «Дія» чи електронний реєстр страхових внесків [31].

Особливої уваги заслуговує поява нових цифрових програм, зокрема платформи онлайн-навчання «Освітній хаб ДСЗ» та мікрогрантової програми «Робота», які дозволяють безробітним отримувати нові компетентності, засновувати власну справу й отримувати консультативну підтримку в інтерактивному форматі. Такий підхід сприяє формуванню гнучких моделей зайнятості, розвитку підприємницької ініціативи та підвищенню цифрової грамотності населення.

Отже, цифровізація діяльності Кіровоградського обласного центру зайнятості є не лише інструментом оптимізації управлінських процесів, а й ключовою умовою розвитку людського потенціалу регіону. Системне впровадження інноваційних технологій дозволяє службі зайнятості адаптуватися до викликів воєнного стану, забезпечити доступність послуг у віддаленому режимі та підвищити ефективність виконання соціальних функцій.

У 2020–2024 рр. фінансове забезпечення Кіровоградського обласного центру зайнятості зазнало істотних змін, що відображає як трансформацію ринку праці регіону, так і загальнонаціональні економічні виклики, спричинені війною (табл.2.3). Загальний фонд оплати праці штатних працівників у 2020 р. становив 73665,4 тис. грн, у 2021 р. дещо зменшився до 71099,1 тис. грн, а в 2022 р. зріс до 74429,0 тис. грн. Проте в умовах воєнних дій 2023 р. спостерігалось різке скорочення — до 64091,1 тис. грн, що на 13,9 % менше від попереднього року. У 2024 р. фінансування частково стабілізувалось — 65690,2 тис. грн, однак рівень залишався нижчим за докризовий.

Таблиця 2.4 - Аналіз фонду оплати праці Кіровоградського ОЦЗ

Показники	Роки					Відн. відх. %	Абсолютне відх. +/-				
	2020	2021	2022	2023	2024		2024/2020	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.ФОП штатних працівників, тис. грн., всього	73665,4	71099,1	74429,0	64091,1	65690,2	-10,83	-3,49	+4,67	-13,88	+2,50	-7975,2
2.Фонд основної зарплати	24223,1	23180,4	23060,4	18971,0	17609,1	-27,29	-4,30	-0,52	-17,75	-7,18	-6614,0
3.Фонд додаткової зарплати	49442,3	32704,6	34444,1	28970,3	32721,3	-33,82	-33,85	+5,32	-15,87	+12,94	-16721,0
4.Надбавки і доплати	15107,0	15465,9	15199,2	14020,2	13170,0	-12,80	+2,38	-1,73	-7,77	-6,06	-1937,0
5.Премії винагороди та	15736,9	16462,3	16877,7	14950,1	19388,3	+23,22	+4,60	+2,52	-11,41	+29,70	+3651,4
6.Індексація	24,8	776,4	2 367,2	-	163,0	+557,66	+3030,65	+204,70	-	-	+138,2
7.Заохочувальні компенсаційні виплати, з них:	2288,5	15561,3	16924,5	16149,8	15359,8	+571,16	+580,12	+8,76	-4,57	-4,89	+13071,3
8.Матеріальна допомога	9652,9	9547,1	9974,4	9948,7	8932,7	-7,47	-1,10	+4,47	-0,26	-10,21	-720,2
9.Оплата за невідпрацьований час	6632,2	6014,2	6950,1	6201,1	6427,1	-3,09	-9,33	+15,56	-10,77	+3,64	-205,1
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	397	391	376	263	250	-37,03	-1,51	-3,83	-30,05	-4,94	-147

Джерело: складено на основі даних ОЦЗ

Структурно фонд оплати праці формувався переважно з додаткової заробітної плати, частка якої коливалася в межах 60–70 % загального обсягу. У 2020 р. фонд додаткової зарплати становив 49442,3 тис. грн, у 2021 р. — 32704,6 тис. грн, у 2022 р. — 34444,1 тис. грн, у 2023 р. — 28970,3 тис. грн, а в 2024 р. — 32721,3 тис. грн. Ця динаміка свідчить про поступове скорочення стимулюючої частини оплати, що пояснюється зниженням обсягів преміювання та надбавок у кризові роки.

Фонд основної заробітної плати мав стабільну, але знижувальну тенденцію: з 24223,1 тис. грн у 2020 р. до 17609,1 тис. грн у 2024 р., тобто скорочення на 27,3 %. Це зумовлено як оптимізацією штатної чисельності, так і перерозподілом коштів між основною та додатковою частинами фонду.

У структурі додаткової зарплати премії та винагороди зросли з 15736,9 тис. грн у 2020 р. до 19388,3 тис. грн у 2024 р. (+23 %), тоді як надбавки й доплати скоротилися з 15107,0 тис. грн до 13170,0 тис. грн. Обсяг матеріальної допомоги також зменшився — з 9652,9 тис. грн до 8932,7 тис. грн, а оплата за невідпрацьований час залишалася майже стабільною (близько 6400 тис. грн у

2024 р.).

Середньооблікова чисельність штатних працівників скоротилася з 397 осіб у 2020 р. до 250 осіб у 2024 р., тобто майже на 37 %. Зменшення кадрового складу відбулося внаслідок адміністративної оптимізації, релокацій, а також підвищення навантаження на одного працівника. При цьому зниження загального фонду оплати праці не супроводжувалося пропорційним зменшенням обсягу виконуваних функцій, що свідчить про підвищення інтенсивності праці персоналу.

Отже, у 2020–2024 рр. фінансова динаміка Кіровоградського обласного центру зайнятості демонструє скорочення бюджетного фінансування та зростання частки стимулюючих виплат, що характеризує перехід до результативно орієнтованої моделі оплати праці в умовах обмежених ресурсів. Така тенденція підкреслює необхідність підвищення ефективності використання фонду оплати праці, запровадження внутрішнього моніторингу результативності працівників та цифровізації управлінських процесів, що є важливими складовими розвитку людського потенціалу служби.

Кадровий потенціал Кіровоградського обласного центру зайнятості у 2020–2024 рр. зазнав суттєвих змін, зумовлених як реформуванням державної служби зайнятості, так і впливом воєнних подій (див. Дод. Б., табл. 2.4). За цей період спостерігалось стабільне скорочення чисельності працівників: якщо у 2020 р. у структурі служби працювало 397 осіб, то у 2024 р. — лише 242, тобто кадровий склад зменшився на 38,8 %. Це свідчить про оптимізацію управлінських ланок і перехід до більш мобільної та функціонально гнучкої структури управління.

Віковий розподіл персоналу демонструє тенденцію до старіння кадрів. Частка молодих працівників віком 15–35 років знизилася з 17,6 % у 2020 р. до 13,2 % у 2024 р., що свідчить про низький рівень залучення молоді до системи державної служби зайнятості. При цьому кількість жінок цієї вікової категорії скоротилася з 56 осіб до 26, тоді як частка осіб передпенсійного віку зросла, що може призводити до поступової втрати динамізму та інноваційного потенціалу

колективу.

Гендерна структура залишається традиційно фемінізованою: понад 60 % працівників — жінки. У 2024 р. серед працівників вікової групи 51–55 років працювало 41 жінка, а серед чоловіків віком 55–59 років — 6 осіб. Така структура засвідчує високу стабільність жіночого кадрового ядра, однак вимагає заходів із оновлення складу та залучення молодих фахівців.

Освітня структура персоналу характеризується високим рівнем професіоналізму: частка працівників із повною вищою освітою зберігається стабільно високою — понад 93 % у 2024 р., що свідчить про достатній рівень компетентності та відповідність вимогам до публічної служби. Водночас спостерігається незначне скорочення кількості осіб із базовою чи неповною вищою освітою — із 16 до 9 осіб, що може свідчити про підвищення освітнього рівня персоналу в цілому.

У підсумку, кадровий аналіз демонструє звуження штату при збереженні якісного складу персоналу, але з помітними ризиками вікового дисбалансу. З огляду на ці тенденції, стратегічним завданням обласного центру зайнятості є формування збалансованої кадрової політики, спрямованої на оновлення вікової структури, розвиток управлінських компетентностей і підтримку мотивації працівників через гнучкі форми навчання, цифрову трансформацію й ефективне використання людського потенціалу в системі державної служби зайнятості.

Демографічна структура персоналу Кіровоградського обласного центру зайнятості у 2020–2024 рр. відображає загальні тенденції державного сектору регіону — поступове скорочення кадрового складу, переважання осіб старших вікових груп та збереження високого освітнього рівня працівників (див. табл. 2.5). Протягом досліджуваного періоду середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилася з 397 осіб у 2020 р. до 242 у 2024 р., що свідчить про зниження кадрового навантаження, але водночас і про підвищення ефективності управлінських процесів у системі служби.

За статевою ознакою колектив має виразно жіноче домінування: частка

жінок стабільно перевищує 60 %. Це зумовлено специфікою роботи служби зайнятості, де значна частка посад пов'язана з комунікаційними, консультаційними та соціальними функціями, які традиційно мають високий рівень участі жінок. Така структура забезпечує соціальну стабільність колективу, але потребує активізації програм гендерного балансу при відборі керівних кадрів і молодих фахівців.

Таблиця 2.5 - Динаміка вікового та освітнього складу працівників Кіровоградської обласної служби зайнятості у 2020–2024 роках

№	Показник	Роки					Відносне відхилення, %					Абс. відх. +/-
		2020	2021	2022	2023	2024	2024/2020	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Загальна чисельність	397	391	357	266	242	-39,1	-1,5	-8,7	-25,5	-9,0	-155
2	З них у віці 15–35	70	59	53	32	32	-54,3	-15,7	-10,2	-39,6	0,00	-38
3	З них жінки	56	48	43	25	26	-53,6	-14,3	-10,4	-41,9	+4,0	-30
4	Жінки у віці 51–55	65	65	65	49	41	-36,9	0,00	0,00	-24,62	-16,3	-24
5	Чоловіки у віці 55–59	10	11	7	4	6	-40,0	+10,0	-36,4	-42,9	+50,0	-4
6	Питома частка працюючих у віці 15–35, %	17,63	15,09	14,84	12,03	13,22	–	–	–	–	–	-4,41 в.п.
7	Неповна та базова вища освіта	12	16	11	8	9	-25,0	+33,3	-31,25	-27,3	+12,5	-3
8	Повна вища освіта	368	360	339	254	226	-38,6	-2,2	-5,8	-25,1	-11,0	-142
9	Питома частка працівників з повною вищою освітою, %	92,69	92,07	94,95	95,48	93,38	–	–	–	–	–	+0,69 в.п.

Джерело: дані ОЦЗ

Вікова структура персоналу демонструє зміщення у бік старших вікових груп. Якщо у 2020 р. частка працівників віком до 35 років становила 17,6 %, то у 2024 р. вона знизилася до 13,2 %, що свідчить про низький рівень омолодження колективу. Водночас частка працівників віком понад 50 років

зросла, що формує ризики кадрового старіння, зниження інноваційної динаміки та збільшення навантаження на систему підготовки та перепідготовки кадрів.

Рівень освіти персоналу залишається надзвичайно високим і свідчить про сталу професійну спроможність колективу. Частка працівників із повною вищою освітою у 2024 р. становила 93,4 %, що навіть перевищує показники попередніх років. Це свідчить про те, що обласний центр зайнятості має високий рівень людського капіталу, здатного забезпечувати виконання складних управлінських і аналітичних функцій. Працівники з базовою або неповною вищою освітою становлять незначну частку (менше 4 %), що підтверджує професіоналізацію кадрового складу.

Таким чином, структурно-демографічна характеристика персоналу Кіровоградського обласного центру зайнятості свідчить про формування стабільного, але демографічно вразливого колективу. У перспективі доцільним є посилення заходів із залучення молоді до системи служби, розвиток програм стажування, дуального навчання та внутрішнього кадрового резерву. Забезпечення збалансованої вікової, освітньої та гендерної структури стане основою для підвищення гнучкості, інноваційності й стійкості державної служби зайнятості регіону.

Узагальнюючи результати організаційно-економічного аналізу діяльності Кіровоградського обласного центру зайнятості за 2020–2024 рр., можна констатувати, що служба зберегла функціональну спроможність і ефективність роботи навіть в умовах воєнних викликів, дефіциту фінансових ресурсів і скорочення штату. Попри зменшення середньооблікової чисельності працівників майже на 40 %, центр забезпечує стабільне виконання основних завдань — організацію працевлаштування, професійну підготовку та соціальний супровід безробітних. Фінансова динаміка засвідчила зниження обсягів фонду оплати праці та водночас посилення ролі стимулюючих виплат, що є ознакою переходу до результативно орієнтованої моделі управління. Персонал служби відзначається високим рівнем освіти (понад 90 % мають повну вищу освіту), однак спостерігається тенденція до старіння кадрів і

зниження частки молодих працівників. У цілому кадровий потенціал характеризується професіоналізмом, стабільністю та готовністю до адаптації в умовах цифровізації й реформування системи зайнятості, що створює підґрунтя для подальшого розвитку ефективного управління людським потенціалом регіону.

2.2. Аналіз соціально-демографічних характеристик безробітних та тенденцій зайнятості населення

Оцінка загальної динаміки чисельності безробітних у Кіровоградській області показує, що упродовж 2020–2024 років ринок праці Кіровоградської області зазнав істотних структурних і кількісних змін, що відображають трансформацію соціально-економічних процесів у регіоні. За даними обласного центру зайнятості, чисельність осіб, які мали статус безробітного, скоротилася з 48072 осіб у 2020 р. до 13656 осіб у 2024 р., тобто більш ніж у три з половиною рази (–71,6 %) (рис. 2.2) (Дод. В, табл. 2.6).

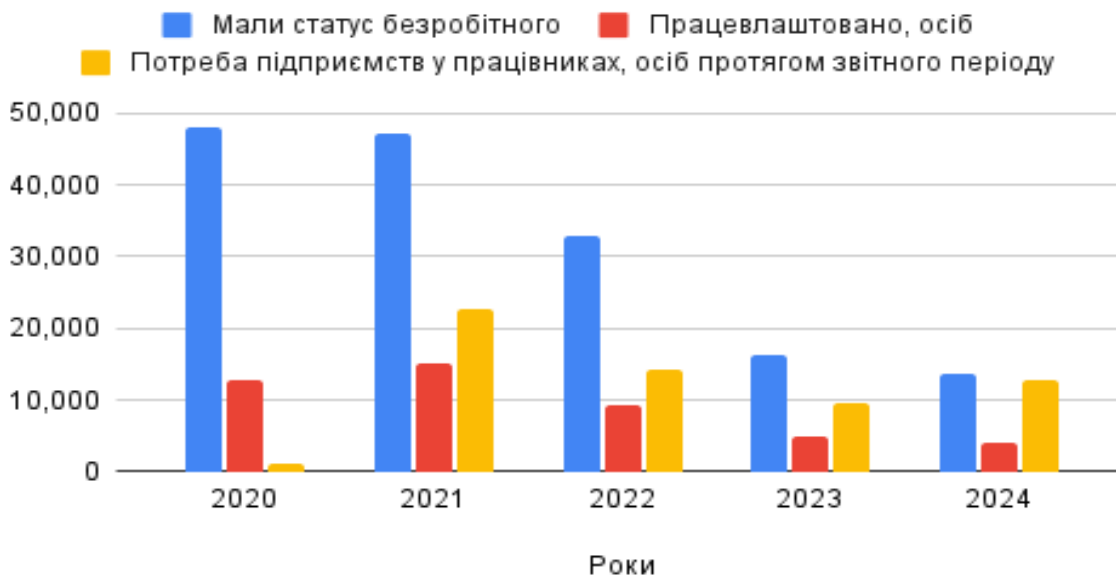


Рисунок 2.2 – Дані про стан ринку праці Кіровоградської області за 2020-2024 роки

Джерело: складено за матеріалами ОЦЗ

Така тенденція зумовлена поєднанням кількох факторів: воєнною міграцією населення, скороченням реєстрації безробітних через спрощення зайнятості у приватному секторі, активізацією програм самозайнятості та мікрогрантової підтримки.

Разом із тим кількість працевлаштованих осіб, які зверталися до служби зайнятості, теж зменшилася — з 12862 у 2020 р. до 4174 у 2024 р. (–67,5 %). Це свідчить не лише про зниження кількості звернень, але й про обмежені можливості ринку праці, що зіштовхнувся з дефіцитом стабільних робочих місць у промисловості, логістиці та сфері послуг.

Обсяги професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації скоротилися з 2613 осіб у 2020 р. до 975 осіб у 2024 р., тобто майже на 63 %. Зниження пов'язане з тим, що в період воєнного стану навчальні процеси у багатьох центрах були призупинені або переведені в дистанційний формат, що обмежило охоплення учасників.

Важливим індикатором активності населення є участь у громадських та інших роботах тимчасового характеру, яка також зменшилася — з 6196 осіб у 2020 р. до 1499 осіб у 2024 р. (–75,8 %). Попри спад чисельності учасників, сама форма громадських робіт зберігає соціальну значущість, оскільки дозволяє тимчасово працевлаштовувати осіб, що втратили роботу, та підтримувати мінімальний рівень доходів.

Показовою є динаміка чисельності зареєстрованих безробітних — з 21134 осіб у 2020 р. до 10519 осіб у 2024 р. (–50,2 %). З одного боку, це свідчить про поступове зменшення навантаження на систему державної служби зайнятості, а з іншого — про неповне охоплення населення офіційною реєстрацією внаслідок релокації, сезонної зайнятості або неформальної роботи.

Потреба підприємств у працівниках протягом аналізованого періоду, навпаки, істотно зросла — з 1191 вакансії у 2020 р. до 12905 у 2024 р., тобто у 10 разів. Це відображає процеси структурної перебудови економіки, коли попит на робочу силу зростає швидше, ніж можливості її задоволення. У результаті

навантаження на одне вільне робоче місце скоротилося з 18 осіб у 2020 р. до лише 2 осіб у 2024 р., що є ознакою дефіциту кадрів у більшості галузей.

Таким чином, загальна тенденція на ринку праці Кіровоградської області у 2020–2024 рр. характеризується різким скороченням офіційно зареєстрованого безробіття при одночасному зростанні попиту на працівників, що створює передумови для формування нової моделі регіональної зайнятості, орієнтованої на розвиток людського потенціалу, перекваліфікацію та адаптацію робочої сили до нових соціально-економічних умов.

Характеристика безробітних із числа внутрішньо переміщених осіб, динаміка показує різке зростання реєстрацій ВПО у службі зайнятості після початку повномасштабної війни та подальшу хвилеподібну адаптацію. Якщо у 2020 р. на обліку було 83 ВПО (із них 55 жінок), у 2021 р. — 33, то у 2022 р. показник зріс до 682 (із них 523 жінки), у 2023 р. знизився до 203, а в 2024 р. знову різко підвищився до 1077 (із них 967 жінок) (див. Дод.Г, табл. 2.7). Отже, за 2020–2024 рр. масштаб групи збільшився більш ніж у 13 разів, а гендерна структура стала виразно фемінізованою (у 2024 р. — близько 90 % жінок).

Освітній профіль ВПО засвідчує зміщення від переваги вищої освіти у першій хвилі переміщень до більш «практичного» складу у 2024 р. У 2022 р. серед ВПО домінували особи з повною вищою (203) та базовою/неповною вищою (163) освітою; натомість у 2024 р. найбільші групи — з професійно-технічною освітою (365) та повною загальною середньою (212), тоді як повна вища складала 188, а базова/неповна вища — 184. Це вказує на розширення участі осіб робітничих і технічних кваліфікацій, що потенційно краще узгоджується з попитом регіональних роботодавців.

Вікова структура у 2024 р. має «подвійний пік»:

–найбільше ВПО у групі 35–44 роки (350 осіб), суттєві масиви — 55–60 років (240) і 45–54 роки (202);

–молодь 15–24 — 39, 25–29 — 66, 30–34 — 180.

Отже, ядро становлять люди середнього та старшого працездатного віку, яким потрібні програми швидкої адаптації, визнання попереднього досвіду та гнучкі форми зайнятості.

Узагальнюючи, ринок праці Кіровоградщини у 2022–2024 рр. отримав значний приплив ВПО з переважанням жінок і зростанням частки робітничих/технічних спеціальностей; це одночасно загострює потребу в адресних послугах (переорієнтація та короткі програми перекваліфікації, догляд за дітьми, дистанційні вакансії, ваучери на навчання, психологічна підтримка) і створює вікно можливостей для швидкого закриття дефіцитних позицій у регіоні.

Стан ринку праці для ветеранів бойових дій у Кіровоградській області у 2020–2024 рр. зазнав суттєвої трансформації (див. Дод. Ж, табл. 2.8). Загальна кількість зареєстрованих безробітних із числа військовослужбовців скоротилася з 486 осіб у 2020 р. до 85 у 2024 р., тобто майже у шість разів (–82,5 %). Найбільше падіння спостерігалось у 2022 р. — до 39 осіб, що пов'язано із мобілізаційними процесами та поверненням частини ветеранів до лав ЗСУ. Після 2023 р. кількість звернень почала поступово зростати, що свідчить про повернення учасників бойових дій до цивільного життя й потребу в адаптаційних програмах.

Жінки традиційно становлять незначну частку серед цієї категорії — від 14 осіб у 2020 р. до 4 у 2024 р., або близько 5 % загального складу. Це підтверджує, що контингент безробітних ветеранів має переважно чоловічий характер, а жінки-військовослужбовиці потребують окремих програм психологічної підтримки й професійної переорієнтації.

Освітня структура демонструє поступове підвищення кваліфікаційного рівня. Якщо у 2020 р. більшість ветеранів мала професійно-технічну (207 осіб) або повну загальну середню освіту (101 особа), то у 2024 р. простежується зростання частки з повною вищою (17) та базовою/неповною вищою (14) освітою. Це свідчить про прагнення ветеранів підвищувати кваліфікацію після демобілізації й повернення на ринок праці.

Вікова структура залишається стабільною: найбільші групи припадають на 35–44 роки та 45–54 роки, які разом формують понад 70 % контингенту. Водночас частка молодших ветеранів (до 34 років) незначна, що вказує на проблеми інтеграції молоді після короткострокового військового досвіду й необхідність гнучких форматів навчання та наставництва.

Загалом у 2020–2024 рр. простежується перехід від масового до вибіркового характеру безробіття серед учасників АТО/ООС. Кількість осіб, які отримували послуги служби зайнятості, зменшилася, але їхня потреба в адресній підтримці та професійній адаптації зросла. Для підвищення ефективності роботи з ветеранами доцільно посилювати партнерство служби зайнятості з громадськими об'єднаннями ветеранів, розширювати програми перекваліфікації за короткими циклами й стимулювати самозайнятість шляхом мікрогрантової підтримки та ваучерних механізмів навчання.

Отже, ринок праці Кіровоградської області у 2020–2024 роках зазнав глибоких змін під впливом пандемії, воєнних дій та міграційних процесів. Загалом тенденції розвитку мають двовекторний характер: з одного боку, відбувається зменшення кількості зареєстрованих безробітних, а з іншого — зростання попиту на працівників і скорочення навантаження на одне вільне робоче місце. Це свідчить про структурну перебудову економіки регіону, коли пріоритети зайнятості зміщуються в бік галузей, що швидко відновлюються або не потребують тривалого циклу підготовки кадрів — логістики, агровиробництва, будівництва та сфери послуг.

За даними (табл. 2.7), чисельність безробітних скоротилася на 71,6 %, тоді як потреба підприємств у працівниках зросла у десять разів, що свідчить про дефіцит кадрів і формування конкурентного середовища для пошукачів роботи це збігається з періодом масової релокації підприємств і формування нових виробничих кластерів у центральній Україні.

Дані таблиці 2.7 свідчать про різке зростання чисельності внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які звернулися до служби зайнятості, — із 33 осіб у 2021 р. до 1077 осіб у 2024 р. Основна маса ВПО має середню або професійно-

технічну освіту та належить до вікових груп 35–54 роки, тобто це найбільш активний трудовий сегмент. Це підкреслює значення ВПО як резервного джерела робочої сили для відновлення економіки регіону.

Для учасників АТО/ООС (табл. 2.8.) характерна інша тенденція — поступове скорочення чисельності зареєстрованих безробітних при збереженні потреби у спеціальних заходах підтримки. Отже, побудовані динамічні та структурні графіки дозволяють чітко відобразити основні тренди:

- загальне зменшення безробіття при зростанні вакансій;
- старіння трудового потенціалу та гендерну диспропорцію;
- активізацію участі ВПО у регіональному ринку праці;
- зміцнення ролі державної служби зайнятості як координатора інтеграційних процесів і провідника державної політики зайнятості.

Таким чином, соціально-економічна ситуація на ринку праці Кіровоградської області характеризується перехідним етапом до нової моделі відтворення людського потенціалу, що поєднує цифрові інструменти, мобільність трудових ресурсів, гнучкість зайнятості та орієнтацію на професійну адаптацію соціально вразливих груп населення.

2.3. Оцінка ефективності заходів служби зайнятості щодо розвитку людського потенціалу

Оцінка ефективності заходів державної служби зайнятості є ключовим елементом управління людським потенціалом регіону, оскільки саме фінансова та організаційна результативність визначає спроможність системи реалізовувати державну політику зайнятості. У 2020–2024 роках діяльність Кіровоградського обласного центру зайнятості здійснювалася в умовах обмеженого бюджетного фінансування, воєнної нестабільності та необхідності переорієнтації витрат на підтримку соціально вразливих категорій населення — внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та молоді (див. Дод. Е, табл. 2.9).

Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття став головним фінансовим інструментом забезпечення цих заходів. Його кошти спрямовувалися на допомогу по безробіттю, професійне навчання, громадські та суспільно корисні роботи, компенсації роботодавцям та підтримку самозайнятості. Дані таблиці 2.9. свідчать, що структура витрат зазнала суттєвої трансформації: домінуючим напрямом залишалася виплата допомоги по безробіттю, тоді як обсяги фінансування активних програм зайнятості (навчання, компенсації, гранти) поступово зростали після 2022 року, що вказує на перехід від пасивної до активної моделі підтримки (див. рис.2.3).

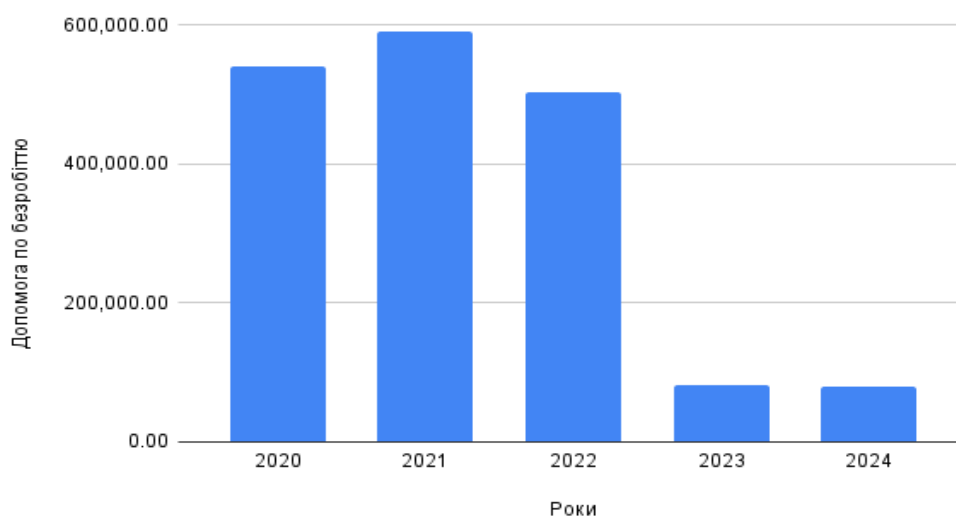


Рисунок 2.3 – Аналіз виконання кошторису видатків по бюджету Фонду загальнообов'язкового державного соціального

Джерело: складено за матеріалами ОЦЗ

Аналіз ефективності програм працевлаштування та професійного навчання показує, що упродовж 2020–2024 років Кіровоградський обласний центр зайнятості функціонував у складних умовах воєнних і соціально-економічних трансформацій, що зумовило зміну структури бюджетних видатків та пріоритетів у роботі з безробітними. За цей період загальний обсяг фінансування заходів із Фонду загальнообов'язкового державного соціального

страхування на випадок безробіття коливався залежно від потреб ринку праці та інтенсивності міграційних процесів.

Найбільшу частку у структурі видатків традиційно займала допомога по безробіттю, що у 2020 р. становила 540,9 млн грн, а у 2024 р. — 79,2 млн грн (див. табл. 2.9). Таке скорочення пов'язане не лише зі зменшенням кількості зареєстрованих безробітних, але й з орієнтацією служби на активні програми підтримки зайнятості. Зокрема, у 2023–2024 рр. зросла частка фінансування громадських і суспільно корисних робіт — із 789,2 тис. грн у 2020 р. до 16733,1 тис. грн у 2024 р., що свідчить про перехід до практики тимчасової зайнятості для осіб, які втратили роботу через воєнні дії.

Важливим напрямом стало фінансування професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Обсяги коштів, спрямованих на ці заходи, хоча й залишаються невеликими, демонструють позитивну динаміку після 2021 р. — від 95,2 тис. грн у 2021 р. до 22,5 тис. грн у 2024 р. Додатково у 2023–2024 рр. суттєво активізувалася програма ваучерів для навчання дорослих, фінансування якої зросло з 14,7 тис. грн до 5488,4 тис. грн, що відображає впровадження сучасних інструментів безперервного навчання.

Окрему увагу заслуговує компенсація єдиного соціального внеску роботодавцям, яка є показником партнерської взаємодії служби зайнятості з бізнесом. Її обсяги збільшилися з 2010,6 тис. грн у 2020 р. до 3728,7 тис. грн у 2024 р., що свідчить про зростання ролі держави як стимулятора створення робочих місць. З 2022 р. також з'явився новий напрям — виплати відповідно до постанови № 331 для внутрішньо переміщених осіб, що підтверджує адаптивність служби до умов воєнного часу.

Загалом, аналіз даних (табл. 2.9) дозволяє зробити висновок, що протягом 2020–2024 рр. фінансова діяльність служби зайнятості у Кіровоградській області поступово зміщувалася від пасивної політики допомоги до активної моделі розвитку людського потенціалу. Збільшення видатків на програми громадських робіт, навчання, ваучери та компенсації роботодавцям є свідченням інституційної модернізації служби, орієнтованої на підвищення

конкурентоспроможності населення й стимулювання регіональної економічної активності.

Аналіз результатів діяльності Кіровоградського обласного центру зайнятості за 2020–2024 рр. свідчить, що ефективність програм активної політики зайнятості значною мірою визначалася не лише обсягом фінансування, а й цільовою спрямованістю заходів. Зміни у структурі ринку праці, викликані війною, масовим переміщенням населення, демографічними втратами та зростанням частки ветеранів, зумовили необхідність посилення адаптаційної та соціальної функції служби.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається зростання кількості зареєстрованих безробітних серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО) — з 83 осіб у 2020 р. до 1077 у 2024 р. (табл. 2.7). Найбільш помітно збільшилася частка жінок серед ВПО-безробітних — з 55 у 2020 р. до 967 у 2024 р., що підтверджує фемінізацію безробіття внаслідок воєнних подій і вимушеної міграції. За рівнем освіти переважають особи з повною вищою освітою (188 осіб у 2024 р.) і професійно-технічною (365 осіб у 2024 р.), що вказує на потенціал для перекваліфікації й професійної мобільності. Вікова структура демонструє домінування груп 45–60 років, що підкреслює потребу у програмах для працівників старшого віку та ветеранів.

Схожа тенденція простежується і серед військовослужбовців – учасників АТО/ООС, кількість яких, зареєстрованих як безробітні, збільшилася з 486 у 2020 р. до 85 у 2024 р. (табл. 2.8). Незважаючи на загальне скорочення, ця категорія потребує комплексної підтримки, оскільки має специфічні потреби соціальної реінтеграції та психологічної адаптації до мирного життя. Протягом 2020–2024 рр. частка осіб із повною середньою освітою серед цієї групи залишалася стабільною, тоді як питома вага осіб із вищою освітою зросла до 17 у 2024 р., що свідчить про активізацію процесів саморозвитку та готовності до перекваліфікації.

Загалом ефективність реалізованих програм визначається співвідношенням між кількістю безробітних, що пройшли навчання, та числом

тих, хто був працевлаштований після його завершення. У 2024 р. рівень працевлаштування після проходження профнавчання серед учасників АТО становив 69,2 %, тоді як у 2020 р. — 94,6 %. Зниження показника пояснюється зміною структури зайнятості: частина осіб після навчання відкривала власну справу або залучалася до громадських робіт, що не завжди фіксується у стандартній звітності.

Оцінка ефективності бюджетних програм показує, що, попри скорочення загального обсягу фінансування у 2022–2023 рр., рівень результативності використання коштів залишається високим завдяки переорієнтації ресурсів на підтримку вразливих категорій — ВПО, ветеранів, жінок, молоді. Це свідчить про гнучкість управління людським потенціалом та здатність державної служби зайнятості швидко реагувати на нові виклики.

У підсумку можна стверджувати, що Кіровоградський обласний центр зайнятості трансформується у сучасну сервісну установу, здатну поєднувати соціальну місію з аналітичними функціями управління. Подальше підвищення ефективності його діяльності можливе завдяки інтеграції цифрових платформ обліку, розвитку дистанційного навчання, створенню партнерських програм з роботодавцями та громадськими організаціями, орієнтованими на підтримку ветеранів і внутрішньо переміщених осіб.

Висновки до розділу 2.

Проведений аналіз діяльності державної служби зайнятості Кіровоградської області у 2020–2024 роках засвідчив суттєві трансформації у напрямі переходу від традиційної обліково-допомогової моделі до сервісно-аналітичної системи управління людським потенціалом. Обласний центр зайнятості став не лише інструментом регулювання ринку праці, а й ключовим елементом соціальної інфраструктури, що забезпечує адаптацію населення до кризових умов війни, внутрішнього переміщення та структурних змін економіки.

У структурі безробітних виявлено тенденцію до скорочення загальної чисельності осіб, зареєстрованих у службі зайнятості, що відбувалося на тлі

значного зниження рівня економічної активності населення. Водночас спостерігається зростання питомої ваги соціально вразливих груп — внутрішньо переміщених осіб, ветеранів АТО/ООС, жінок і осіб старшого віку. Ці категорії формують основний запит на активні програми підтримки, перекваліфікації та зайнятості, що визначає нові орієнтири соціальної політики регіону.

Результати аналізу фінансових показників та структури витрат Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття свідчать про підвищення адресності й ефективності використання коштів. Значна частина ресурсів спрямовується на розвиток професійної мобільності населення, підтримку самозайнятості, відновлення зайнятості серед ветеранів та жінок з числа ВПО.

Таким чином, діяльність державної служби зайнятості Кіровоградської області у 2020–2024 роках демонструє поступовий перехід до нової парадигми управління людським потенціалом, де пріоритетами стають не лише зниження безробіття, а й створення умов для професійного розвитку, підвищення конкурентоспроможності працівників, формування соціальної стійкості та інтеграції вразливих груп у сучасний ринок праці.

РОЗДІЛ 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНУ

3.1. Концептуальні напрями вдосконалення діяльності служби зайнятості у системі управління людським потенціалом регіону

Воєнні події 2022–2024 років стали потужним каталізатором трансформацій на ринку праці України, і Кіровоградська область не стала винятком. Масове переміщення населення, релокація підприємств, зниження виробничих потужностей і скорочення робочих місць призвели до суттєвого дисбалансу між попитом і пропозицією праці. У таких умовах діяльність державної служби зайнятості потребує системної модернізації — переходу від традиційної функції посередництва між роботодавцем і шукачем роботи до ролі стратегічного інституту управління людським потенціалом, здатного забезпечити стійкий розвиток регіональної економіки.

Зміна соціально-економічних реалій зумовила необхідність розширення функцій служби у напрямі аналітичного прогнозування, консультування, перепідготовки кадрів і підтримки самозайнятості. Раніше служба виконувала переважно обліково-допомогову функцію, але сучасні виклики — від цифровізації економіки до реінтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб — потребують гнучкої, клієнтоорієнтованої моделі управління. Саме тому модернізація має передбачати цифрову інтеграцію, запровадження інноваційних методів комунікації з клієнтами, використання великих даних для аналізу потреб ринку праці.

У післявоєнний період ключовою метою діяльності служби зайнятості має стати відновлення трудового потенціалу як основи економічного зростання. Це означає не лише працевлаштування осіб, що втратили роботу, а й розвиток компетенцій, підвищення професійної мобільності, підтримку молоді, жінок і

ветеранів. Особливого значення набуває формування системи перекваліфікації, орієнтованої на нові потреби економіки — від IT-галузі до енергетичного сектору й агропереробки.

Крім того, модернізація служби передбачає посилення її інституційної спроможності. Йдеться про децентралізацію управління, підвищення автономії регіональних центрів, формування партнерських зв'язків із громадами, бізнесом і міжнародними організаціями. Такий підхід дає змогу розширити спектр послуг, залучити додаткові ресурси й забезпечити адресну підтримку громадян, що постраждали від війни.

У цьому контексті важливо розглядати державну службу зайнятості не як окрему адміністративну структуру, а як мультифункціональний центр розвитку людського потенціалу, що поєднує елементи соціальної політики, економічного планування та освітньої стратегії. Її модернізація є передумовою формування нової моделі регіонального розвитку, де головною цінністю стає людина, її професійні навички, адаптивність і соціальна активність.

Отже, модернізація служби зайнятості в умовах воєнного та післявоєнного періоду — це не лише технічне вдосконалення процедур, а глибинна зміна управлінської філософії, спрямована на забезпечення гідної праці, стійкого розвитку регіонів і зміцнення національної економіки через ефективне використання людського потенціалу.

3.2. Пріоритетні напрями підвищення ефективності діяльності державної служби зайнятості у формуванні та розвитку людського потенціалу регіону

Одним із пріоритетних напрямів розвитку державної служби зайнятості у Кіровоградській області має стати оптимізація механізмів підтримки самозайнятості громадян. У сучасних умовах, коли значна частина працездатного населення втратила роботу через війну, мікрогрантові програми на започаткування власної справи перетворюються на дієвий інструмент не

лише економічного відновлення, а й соціальної стабілізації. Необхідно забезпечити прозорість процедур відбору учасників, супровід проєктів після отримання фінансування, а також поєднання грантових ресурсів із навчальними програмами підприємницької грамотності. Це дозволить підвищити результативність таких ініціатив та сприятиме формуванню сталих мікробізнесів у регіоні.

Важливим елементом активізації зайнятості є розширення переліку професій для короткострокового онлайн-навчання. Діджиталізація навчального процесу дає можливість оперативно реагувати на запити ринку праці, особливо в умовах обмеженого доступу до офлайн-освіти. Кіровоградський обласний центр зайнятості може стати майданчиком для розвитку дистанційних курсів, які охоплюють сучасні професії — від оператора дронів і логіста до менеджера цифрових продажів чи адміністратора онлайн-платформ. Такі курси повинні супроводжуватись сертифікацією компетентностей, що підвищує довіру роботодавців і стимулює людей до безперервного навчання.

Окремої уваги потребує розроблення регіональних програм перекваліфікації для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і молоді. Ці категорії населення мають потенціал для активного включення у відновлення економіки, але потребують адаптованих освітніх маршрутів. Програми перекваліфікації мають поєднувати навчання з практикою, стажуванням та супроводом наставників. Важливо залучати до цього процесу бізнес-асоціації, громадські організації та заклади освіти, створюючи замкнутий цикл “навчання — стажування — працевлаштування”.

Ефективність управління людським потенціалом неможлива без системного діалогу між службою зайнятості та роботодавцями. Для цього необхідно створити регіональний “банк компетентностей” — цифрову базу даних, що поєднує інформацію про професійні навички населення з реальними потребами підприємств. Такий інструмент дозволить швидше знаходити відповідних кандидатів, прогнозувати кадровий дефіцит і сприяти раціональному розподілу трудових ресурсів.

Важливим напрямом є також розроблення цифрової карти вакансій, інтегрованої з національною платформою “єРобота”. Ця система має забезпечувати оперативне оновлення інформації про наявні робочі місця, включати аналітичні дані про зарплатні пропозиції, галузеві тенденції та професійні вимоги. Впровадження такого інструменту значно підвищить прозорість ринку праці та полегшить комунікацію між роботодавцями й шукачами роботи.

Для підвищення ефективності співпраці необхідно розвивати партнерство між службою зайнятості, торгово-промисловими палатами та територіальними громадами. Це дозволить узгоджувати кадрову політику, спільно формувати замовлення на підготовку кадрів, а також проводити галузеві форуми, ярмарки вакансій і тренінги. Партнерський підхід перетворює службу зайнятості на координатора між ринком праці, освітою та місцевим економічним розвитком.

Стимулювання роботодавців є ще одним важливим елементом підвищення зайнятості. Доцільно розширити механізми податкових пільг і компенсацій єдиного соціального внеску (ЄСВ) за створення нових робочих місць, особливо у сферах, що мають соціальне значення — освіта, охорона здоров'я, транспорт, переробна промисловість. Такі заходи не лише сприятимуть зменшенню безробіття, а й підвищуватимуть економічну мотивацію бізнесу до легалізації трудових відносин і соціальної відповідальності.

Таким чином, удосконалення взаємодії служби зайнятості з роботодавцями передбачає формування прозорої цифрової інфраструктури, розбудову партнерських мереж і застосування фінансових стимулів. Це створює умови для збалансованого розвитку регіонального ринку праці та забезпечує ефективне використання людського потенціалу області в умовах відновлення економіки.

Сучасне управління ринком праці неможливе без потужного аналітичного потенціалу, здатного забезпечити обґрунтовані управлінські рішення. Для Кіровоградської області, де спостерігається нерівномірна структура зайнятості,

демографічні диспропорції та міграційні зміни, аналітична спроможність служби зайнятості має стати стратегічним інструментом планування та розвитку людського потенціалу.

Важливим кроком у цьому напрямі є впровадження автоматизованих систем моніторингу попиту на робочу силу, які дозволяють у режимі реального часу аналізувати вакансії, рівень заробітної плати, потреби підприємств і динаміку запитів шукачів роботи. Такі системи дадуть можливість визначати галузеві тенденції, швидко реагувати на кадрові дефіцити та підвищувати ефективність посередницької діяльності служби. Використання великих даних (Big Data) у поєднанні з аналітичними інструментами Business Intelligence забезпечить перехід від статистичного до прогнозно-управлінського підходу.

Наступним кроком є формування регіонального прогнозу зайнятості та дефіцитних професій. На основі накопичених даних служба може розробляти щорічні аналітичні звіти, що відображають структуру попиту та пропозиції праці в розрізі територій і галузей. Це дає змогу координувати дії між центрами зайнятості, громадами, освітніми установами та роботодавцями, формуючи стратегічний баланс між системою освіти й реальними потребами економіки регіону.

З метою підвищення якості аналітичної роботи доцільно створити аналітичний центр у структурі обласного центру зайнятості, який би виконував функції дослідження ринку праці, аналізу тенденцій, підготовки прогнозів та оцінки ефективності програм зайнятості. Такий центр може стати базою для розроблення політики регіонального розвитку людського потенціалу, а також платформи для взаємодії з науковими установами, міжнародними партнерами та органами місцевого самоврядування.

Підвищення аналітичної спроможності служби створює основу для прогностичного управління, коли рішення приймаються не за фактом виникнення проблеми, а на випередження — з урахуванням потенційних змін на ринку праці, технологічних трендів і демографічних процесів.

Реалізація запропонованих заходів у комплексі дасть можливість забезпечити підвищення конкурентоспроможності робочої сили через розвиток навичок, цифрових компетентностей і адаптивності населення до структурних змін економіки. Розширення можливостей навчання, перекваліфікації та підприємництва сприятиме підготовці фахівців нового типу — гнучких, мобільних і здатних до самореалізації.

Очікується зниження рівня безробіття серед вразливих категорій населення — внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок, осіб старшого віку. Активізація програм зайнятості й партнерства з бізнесом дозволить не лише створювати нові робочі місця, а й утримувати наявні через підвищення продуктивності праці.

У перспективі сформується гнучка, інноваційна система управління людським потенціалом, що поєднує державне регулювання, партнерські механізми, цифрові технології та соціальну відповідальність. Кіровоградський обласний центр зайнятості поступово набуде функцій стратегічного координатора розвитку людських ресурсів, здатного впливати на економічну стабільність і соціальну згуртованість регіону.

3.3. Розвиток партнерської взаємодії у сфері управління людським потенціалом регіону

У сучасних умовах децентралізації та воєнних викликів тристоронньої моделі співпраці «служба зайнятості – громади – бізнес», тобто тристороння взаємодія між службою зайнятості, територіальними громадами та бізнесом стає ключовим чинником ефективного управління людським потенціалом. Така модель передбачає перехід від вертикальної системи управління до партнерської, де громади виступають активними учасниками формування регіональної політики зайнятості, а бізнес — стратегічним партнером у створенні нових робочих місць і впровадженні програм професійного розвитку.

Узгодження регіональних потреб у робочій силі з освітніми програмами має відбуватися на основі постійного моніторингу вакансій, демографічної ситуації та тенденцій міграції. Служба зайнятості разом з органами місцевого самоврядування повинна ініціювати розроблення регіональних програм професійної підготовки відповідно до потреб конкретних територій — аграрного сектору, логістики, будівництва, сфери обслуговування. Зокрема, у Кіровоградській області це може бути розвиток навчальних модулів із сільськогосподарської техніки, логістики та ІТ-сервісів, що мають попит серед релокованих підприємств.

Запровадження спільних центрів кар'єрного консультування та бізнес-інкубації сприятиме формуванню умов для самозайнятості й мікропідприємництва, особливо серед ветеранів, жінок і молоді. Такі центри можуть функціонувати на базі місцевих центрів зайнятості у партнерстві з громадами, навчальними закладами та регіональними фондами розвитку. Їхня діяльність має охоплювати профорієнтацію, допомогу у створенні бізнес-планів, консультування щодо грантових можливостей і менторський супровід нових підприємців.

Особливої уваги заслуговує підтримка соціального підприємництва як інструменту зайнятості вразливих категорій населення. Через такі ініціативи можна створювати робочі місця для осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, матерів із дітьми. Розвиток партнерств «служба – громада – бізнес» у цьому напрямі формує нову соціальну культуру, де економічна ефективність поєднується із суспільною відповідальністю.

В умовах війни та післявоєнного відновлення міжнародна співпраця стає потужним джерелом фінансової, технічної та експертної підтримки державної служби зайнятості. Для Кіровоградської області, яка прийняла значну кількість внутрішньо переміщених осіб, залучення ресурсів від ЄС, ПРООН, USAID, Міжнародної організації праці та інших партнерів має стратегічне значення.

Використання грантових програм ЄС і ПРООН дає змогу реалізовувати проекти, спрямовані на розвиток локального ринку праці: створення центрів

перекваліфікації, підтримку малого бізнесу, навчання цифровим навичкам. Такі програми можуть бути інтегровані у роботу центрів зайнятості як частина системи підтримки самозайнятості населення. Важливо, щоб участь у міжнародних проєктах не мала епізодичного характеру, а стала постійним компонентом регіональної політики зайнятості.

Реалізація спільних ініціатив із перекваліфікації ветеранів і внутрішньо переміщених осіб має не лише економічний, а й соціально-психологічний ефект. Через співпрацю з міжнародними організаціями служба зайнятості може забезпечити доступ до програм психосоціальної підтримки, адаптаційних курсів, менторських шкіл і програм кар'єрного відновлення для тих, хто повертається до мирного життя.

Важливим напрямом модернізації є впровадження міжнародних стандартів у сфері управління людським капіталом — таких, як підхід до оцінювання компетентностей, сертифікації навичок та принцип “lifelong learning”. Це дозволить українській системі зайнятості інтегруватися у європейський простір праці, забезпечуючи мобільність робочої сили й підвищення її конкурентоспроможності.

У перспективі міжнародна співпраця має перерости з донорської підтримки у партнерство розвитку — коли українська державна служба зайнятості виступатиме не лише отримувачем допомоги, а й рівноправним учасником глобальних програм зайнятості, спрямованих на сталий розвиток, відновлення і людську гідність праці.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення питання прозорості, довіри й ефективної комунікації між державною службою зайнятості та суспільством набуває особливого значення. Ринок праці, як соціально чутлива сфера, потребує не лише економічного регулювання, а й постійного діалогу між усіма його учасниками — державою, роботодавцями, працівниками, громадянами, які шукають роботу, та міжнародними партнерами. Саме тому формування сучасної комунікаційної стратегії служби

зайнятості має стати одним із ключових напрямів підвищення ефективності її діяльності у сфері управління людським потенціалом регіону.

Інформаційна відкритість означає не просто наявність публічної звітності, а системне інформування громадян про можливості працевлаштування, перекваліфікації, участі у програмах підтримки самозайнятості. Особливе значення має створення зручних цифрових каналів комунікації — електронних кабінетів шукачів роботи, чат-ботів, інтерактивних платформ для онлайн-консультацій. Кіровоградський обласний центр зайнятості вже має досвід впровадження таких інструментів, однак їх потрібно масштабувати до рівня інтегрованої цифрової екосистеми, де кожен користувач може отримати необхідну інформацію дистанційно, швидко та у зрозумілому форматі.

Важливою складовою сучасної комунікаційної політики є прозорість діяльності служби зайнятості у соціальних мережах та ЗМІ. Регулярне висвітлення результатів роботи, статистичних показників, історій успішного працевлаштування, а також прикладів реалізації грантових і навчальних програм формує позитивний імідж установи та підвищує довіру населення. Публічна звітність і відкрите обговорення досягнень або проблем дозволяють громаді сприймати службу зайнятості як ефективного партнера, а не суто бюрократичний орган.

Комунікаційна стратегія має також включати просвітницьку складову, спрямовану на підвищення обізнаності населення щодо нових форм зайнятості, розвитку підприємництва, цифрових професій і навичок. Проведення кар'єрних ярмарків, вебінарів, інформаційних кампаній із питань працевлаштування ветеранів та внутрішньо переміщених осіб сприятиме соціальній інтеграції та відновленню довіри до інститутів держави.

В умовах інформаційних загроз, що супроводжують воєнний час, комунікаційна політика має також виконувати стабілізаційну функцію — протидіяти дезінформації, запобігати панічним настроям на ринку праці, підкреслювати соціальну роль держави у забезпеченні права громадян на

працю. Для цього необхідно використовувати чітку, об'єктивну та достовірну інформацію, орієнтовану на потреби різних категорій населення.

Загалом ефективна комунікаційна стратегія служби зайнятості повинна поєднувати принципи відкритості, інклюзивності та технологічності. Вона має бути спрямована не лише на інформування, а й на активну взаємодію з громадянами, формування партнерських відносин і створення простору довіри між владою та суспільством. Саме завдяки такій відкритості державна служба зайнятості зможе посилити свій авторитет, підвищити рівень залучення громадян до програм зайнятості та стати справжнім центром розвитку людського потенціалу регіону.

Висновки до розділу 3

Розроблені у цьому розділі пропозиції підтверджують, що ефективне управління людським потенціалом у регіоні можливе лише за умови модернізації діяльності державної служби зайнятості відповідно до нових соціально-економічних викликів воєнного та післявоєнного періоду. Служба зайнятості має трансформуватися з адміністративно-реєстраційної структури у динамічну сервісно-аналітичну систему, орієнтовану на розвиток компетенцій, стимулювання самозайнятості та підтримку соціально вразливих груп населення.

Запропоновані напрями реформування — цифровізація процесів, розвиток системи навчання впродовж життя, посилення партнерської взаємодії з громадами, бізнесом і міжнародними структурами — формують нову модель управління людським потенціалом, засновану на інноваціях, гнучкості та соціальній відповідальності. Особливе значення має створення регіональних аналітичних центрів, упровадження систем моніторингу та прогнозування попиту на працю, що дозволить підвищити ефективність рішень і забезпечити збалансований розвиток ринку праці.

Розвиток мікрогрантових програм, розширення можливостей професійного навчання, удосконалення механізмів співпраці з роботодавцями та податкові стимули для створення робочих місць здатні забезпечити

підвищення рівня зайнятості, особливо серед ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і молоді. Партнерська модель «служба зайнятості – громади – бізнес» сприятиме інтеграції державної політики зайнятості в регіональні стратегії розвитку.

Отже, впровадження запропонованих у роботі заходів створює підґрунтя для формування гнучкої, аналітично керованої та інноваційної системи управління людським потенціалом Кіровоградської області. Її реалізація забезпечить зростання конкурентоспроможності робочої сили, підвищення рівня соціальної інтеграції населення та зміцнення економічної стійкості регіону в умовах післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи досягнуто мети дослідження, яка полягала у комплексному обґрунтуванні теоретичних засад, аналітичній оцінці та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління людським потенціалом регіону через діяльність державної служби зайнятості. Вирішення поставлених завдань дало можливість сформулювати такі узагальнені висновки.

По-перше, на основі систематизації наукових підходів встановлено, що людський потенціал є багатовимірною соціально-економічною категорією, яка охоплює освітні, професійні, інтелектуальні, інноваційні та соціальні компоненти. Його формування та реалізація значною мірою залежать від ефективності державної політики зайнятості та здатності публічних інституцій забезпечувати умови для розвитку працездатного населення. Доведено, що сучасна концепція управління людським потенціалом інтегрує підходи сталого розвитку, управління компетентностями та інституційно-інноваційні моделі.

По-друге, аналіз нормативно-правового та інституційного забезпечення підтвердив, що державна служба зайнятості України має розгалужену систему управління та достатній потенціал для виконання функцій модерного інституту ринку праці. Нормативна база регулює професійне навчання, перекваліфікацію, мікрогранти та інші інструменти активної політики зайнятості, що створює можливості для розвитку людського потенціалу на регіональному рівні.

По-третє, дослідження діяльності Кіровоградського обласного центру зайнятості дало змогу виявити суттєві трансформації у структурі та чисельності безробітних за 2020–2024 рр. Зокрема, встановлено тенденції до зменшення загальної кількості безробітних, значні коливання чисельності ВПО та учасників АТО/ООС, а також зростання потреби у роботі з молоддю та особами з повною вищою освітою. Проведений аналіз бюджетних видатків засвідчив зміну пріоритетів у бік підтримки громадських робіт, ваучерів та компенсації ЄСВ, що впливає на структуру активних програм зайнятості.

По-четверте, оцінювання ефективності заходів служби зайнятості показало, що найбільш результативними інструментами є професійне навчання, громадські роботи, рекрутингові послуги та мікрогрантові програми. Разом із тим виявлено проблеми, пов'язані з недостатньою орієнтацією на компетентнісний підхід, нерівномірним розподілом ресурсів, обмеженими можливостями для ветеранів та ВПО, а також недостатнім рівнем цифровізації окремих процедур.

По-п'яте, у роботі запропоновано комплекс заходів щодо модернізації системи управління людським потенціалом на регіональному рівні. Серед ключових рішень: переорієнтація функцій служби зайнятості на розвиток людського потенціалу; розширення програм навчання та перекваліфікації; формування тристоронньої моделі співпраці «служба зайнятості – громади – бізнес»; удосконалення прогнозування ринку праці; створення регіонального банку компетентностей; розвиток цифрових сервісів; залучення міжнародної технічної допомоги. Очікуваними результатами впровадження запропонованих заходів є підвищення конкурентоспроможності робочої сили, зниження рівня безробіття серед вразливих груп та формування адаптивної системи розвитку людського потенціалу.

Загалом результати дослідження підтверджують, що державна служба зайнятості є ключовим інститутом розвитку регіонального людського потенціалу, а її модернізація в умовах воєнних та післявоєнних викликів є необхідною передумовою відновлення економіки та соціальної стійкості регіону. Отримані висновки та рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності служби зайнятості, органів влади та місцевого самоврядування при формуванні політики зайнятості та розвитку трудового потенціалу Кіровоградської області.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Самборська О. Збереження людського потенціалу в умовах війни: виклики та пріоритети політики. *Економіка та суспільство*, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
2. Вакарчук Т. С. “Human potential” and “human capital”: співвідношення категорій. 2021. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua>
3. Тулай О. І. Домінанти збереження та розвитку людського потенціалу в умовах сучасних викликів. *Міжнародні відносини*, 2024.
4. Гайдук І. Розвиток людського потенціалу через освіту. *Освітня аналітика України*, 2024.
5. Тхорик О. В. Використання людського потенціалу: теоретичні аспекти. Тернопіль: ЗУНУ, 2022.
6. Нагорняк Г. С. Інтелектуальний капітал як чинник розвитку підприємств. *Review of Transport Economics and Management*, 2021, №5(21).
7. Гайдук І. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, напрями розвитку. *Освітня аналітика України*, 2024, №4(30).
8. Кіш Г. В. Людський потенціал підприємницької діяльності. Київ: КНЕУ, 2021.
9. Пронін С. В., Глевацька Н. М. Державна служба зайнятості як чинник управління людським потенціалом регіону в умовах соціально-економічних трансформацій. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м.Кропивницький, 06-07 лист. 2025 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. — Кропивницький : ЦНТУ, 2025. —435с. С. 401. URL:<https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/17807>.
10. Ramos-Rodríguez A. R., Medina-Garrido J. A., Lorenzo-Gómez J. D., Ruiz-Navarro J. What you know or who you know? *Journal of Business Research*, 2024.

11. Lebedeva I., Norik L., Lebedev S. Development of human potential: Design thinking as a way of improving professional competencies of economists. *Development & Management Journal*, 2022.
12. Stephany F., Teutloff O. What is the Price of a Skill? *arXiv preprint*, 2022.
13. Petrova I. Human capital, creativity and innovation. *Social & Labour Relations: Theory and Practice*, 2024.
14. Gaiduk I. The Importance of Education for Human Development in Ukraine. *Human Capital Development*, 2024.
15. Rabinovich P. D., Zavedenskiy K. E., Lopatina E. A. та ін. The Model and Practices of Human Potential Development. *Higher Education in Russia*, 2024.
16. Kolot A., Gerasymenko O. Human Capital in the Age of Innovation. *Economic Annals-XXI*, 2021.
17. United Nations Development Programme. *Human Development Report 2021/2022*. New York: UNDP, 2022. URL: <https://hdr.undp.org>
18. United Nations Development Programme. *Human Development Report 2023*. New York: UNDP, 2023.
19. United Nations Development Programme (UNDP). Human Development Indices and Indicators: Technical Notes 2023. New York: UNDP, 2023. URL: <https://hdr.undp.org> (дата звернення: 11.09.2025).
20. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Human Capital and Educational Policies: Analytical Overview. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 11.09.2025).
21. OECD. *Public Employment and Management 2021: Fostering a Resilient Public Service*. Paris: OECD Publishing, 2021.
22. OECD. *How's Life? 2020: Measuring Well-being*. Paris: OECD Publishing.
23. OECD. *Employment Outlook 2021*.
24. International Labour Organization. Public employment services and active labour market policies. Geneva: ILO, 2023.

25. International Labour Organization. *Employment Policy Guidelines*. Geneva: ILO, 2021.
26. International Labour Organization. *World Employment and Social Outlook: Trends 2023*. Geneva: ILO, 2023.
27. World Bank. *Human Capital Project & Human Capital Index*. URL: <https://worldbank.org>
28. Social Progress Imperative. *Social Progress Index 2024*. URL: <https://socialprogress.org>
29. European Training Foundation. *Active Labour Market Policies and Human Capital Development*, 2023.
30. Про зайнятість населення: Закон України №5067-VI від 05.07.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
31. Положення про Державну службу зайнятості: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2018 р. № 792. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 31.10.2025).
32. Кіровоградський обласний центр зайнятості. Офіційний вебсайт. URL: <https://kid.dcz.gov.ua> (дата звернення: 31.10.2025).
33. Порядок організації професійного навчання зареєстрованих безробітних: затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2013 р. № 340 (у редакції, чинній станом на 2025 р.). URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 01.09.2025).
34. Постанова Кабінету Міністрів України №738 від 21.06.2022 р. «Про надання грантів на створення або розвиток бізнесу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
35. International Labour Organization. *Convention No. 122 — Employment Policy Convention*. Geneva: ILO, 2022.
36. Державна служба статистики України. Ринок праці України у 2020–2024 роках: статистичні збірники. Київ: ДССУ, 2020–2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.08.2025).
37. Міністерство економіки України. Огляд ринку праці України в

умовах воєнного стану за 2022–2024 роки. Київ: Мінекономіки України, 2022–2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 20.09.2025).

38. Положення про Кіровоградський обласний центр зайнятості (нова редакція): затверджено у 2023 році. Кіровоградський обласний центр зайнятості. Ідентифікаційний код 02771569. URL: https://kid.dcz.gov.ua/sites/kid/files/polozhennya_pro_ocz.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

39. Державна служба зайнятості України. Аналітичні огляди та офіційні звіти за 2020–2024 роки. Київ: ДСЗУ, 2020–2024. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 23.08.2025)

40. Міністерство розвитку громад та територій України; Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Аналітичні записки з питань людського розвитку та регіональної політики за 2020–2023 роки. Київ: Мінрегіон; ІДСД НАНУ, 2020–2023. URL: <https://www.minregion.gov.ua>; <https://idss.org.ua> (дата звернення: 31.10.2025).

41. Програма розвитку ООН в Україні (ПРООН). Комплексний аналіз діяльності Державної служби зайнятості України на національному, обласному і місцевому рівнях (на прикладі Донецької, Луганської та Запорізької областей). Київ: UNDP Ukraine, 2021. 150 с. URL: <https://www.ua.undp.org> (дата звернення: 21.10.2025).

ДОДАТКИ