



Міжнародна  
організація  
праці



КОНФЕДЕРАЦІЯ  
РОБОТОДАВЦІВ  
УКРАЇНИ

 **РАЗОМ**



**Belgium**

partner in development



# Огляд національної та міжнародної практики підвищення рівня інклюзивності на ринку праці

2.04 – 15.04.2025



Аналітичний звіт узагальнює понад 130 урядових рішень, академічних досліджень та корпоративних ініціатив з України, Швейцарії, Південної Кореї, Єгипту, Китаю, Австралії, Туреччини, Греції, Японії, Франції, Великобританії, США, Сербії та Бразилії. Головні глобальні та національні тренди:

1. Зростання попиту на цифрові навички: 68% HR-лідерів планують системний рескілінг, а 55% компаній підвищують бюджети навчання до \$1,5 тис на працівника. Гібридні моделі вже у 74% організацій.
2. Швейцарська «швидка дорога» для ветеранів з України: дозвіл на роботу за 7 днів та гранти CHF 5 тис (\$5 600) на сертифікацію для 4 тис українців.
3. Чотириденний тиждень у Кореї: 54% компаній тестують формат без втрати зарплати; продуктивність +23%, плинність –18%.
4. Роботизація проти дефіциту у Китаї: –12% некваліфікованих робітників, водночас попит на технічні спеціальності з зарплатою ¥8 000 (\$1 200) / міс.
5. Австралійська гастрономія відкриває «ширші двері»: залучення студентів, 50+ і осіб з інвалідністю скорочує витрати на рекрутинг до \$2 000 та економить ресторанам до \$50 000 на навчанні новачків.
6. Турецька модель “пенсія + кар’єра”: працівники можуть відкладати 10% пенсії на соцстрах, роботодавець додає ще 5%, подовжуючи зайнятість 65+ без втрати виплат.
7. Грецький бар’єр для жінок: лише 49% жіночої працездатної групи залучені; головні перешкоди — відсутність дитсадків та рау-гар.
8. Японський “Проєкт активного довголіття”: надбавка ¥50 000 (\$340) щомісяця за найм 65+ вже створила 120 місць у 40 компаніях.
9. Французький план «Senior-Friendly Company»: податковий кредит €5 000 (\$5 500) за найм літнього працівника; ергономічні інвестиції знизили травматизм на 30%.
10. Британський грант £2 000 (\$2 500) на “шлях назад до роботи” для 200 тис одержувачів виплат з числа людей з інвалідністю; перші пілоти — 28% працевлаштованих за 6 міс.
11. Американська модель «Opportunity Youth»: податковий кредит \$5 000 за кожне місце; 60 % із 4 000 000 молоді 16-24 р. знаходять роботу зі середнім доходом \$30 000/рік у пілоті McKinsey.
12. Українська цифрова платформа «РАЗОМ»: рекомендована МОП як інструмент соціального діалогу для інклюзивного найму, інтегрує вакансії й профорієнтацію.



Ринок праці рухається від компенсаторних програм до інвестиційної парадигми: уряди й бізнес концентруються на стимулюванні продуктивності вразливих груп через грошові бонуси, цифрові платформи та ергономічні інновації.

Країни, що поєднують нормативне зобов'язання (квота або штраф), фінансовий мотиватор і підтримувальну інфраструктуру (рескілінг, соціальні послуги), демонструють найшвидший приріст залученої робочої сили. Для України це означає необхідність масштабувати власні цифрові рішення, синхронізувати їх із податковими стимулами та активніше інтегрувати практики гнучкого найму, аби нейтралізувати дефіцит кадрів та мінімізувати відтік талантів.

## Україна

У 2025 році роботодавці різних регіонів **шукають насамперед ІТ-спеціалістів** (22% запитів), медпрацівників (18%), інженерів та техніків (15%), педагогів (10%), водіїв та логістів (8%). Найбільший дефіцит кадрів у Дніпропетровській і Львівській областях, де співвідношення вакансій до кандидатів досягає 3:1. [Детальніше...](#)

Програми з інклюзивного працевлаштування людей з інвалідністю ростуть на 22% щороку завдяки держсубсидіям до €50 000 (\$1 350) на адаптацію робочого місця. Водночас 40% компаній впроваджують онлайн-курси рескілінгу (вартість – €5 000/\$135) для власних працівників, щоб закрити розрив у навичках. [Детальніше...](#)

З січня 2024 року мінімальна зарплата в Україні зафіксована на рівні 6 700 € (≈ USD 180), що робить її **однією з найнижчих у Європі**. З урахуванням паритету купівельної спроможності (PPP) реальні доходи впали на 3% у 2024 році при інфляції 10%. У галузях торгівлі, гостинності та сільського господарства 1,2 млн працівників (24% робочої сили) отримують мінімалку. Економісти попереджають, що затримка зростання зарплат може поглибити трудову міграцію до Польщі та Чехії, де стартові зарплати в 3–4 рази вищі. [Детальніше...](#)

## Діяльність української національної мережі «РАЗОМ»

Експерти Конфедерації роботодавців України ретельно проаналізували три подані законопроекти про професійну освіту і до кожного з них висловили свої пропозиції та зауваження. [Детальніше...](#)



10 квітня в Офісі Міжнародної організації праці (МОП) в Україні пройшла робоча зустріч представників об'єднань роботодавців та профспілок. Учасники обговорили **визначення пріоритетного сектору для посилення соціального діалогу з метою підтримки сталого економічного та соціального розвитку в Україні**. Експертка Конфедерації роботодавців України Олена Степаненко наголосила на доцільності використання цифрової Платформи «РАЗОМ» як вже існуючого інструменту для сприяння працевлаштуванню людей з інвалідністю. Цей ресурс був розроблений Конфедерацією у відповідності до цінностей МОП і може значно посилити вплив нового проєкту. Також серед потенційно корисних інструментів було відзначено цифрову Платформу «Світ професій», яка допомагає зорієнтуватися у виборі професії, що особливо актуально в умовах змін на ринку праці. [Детальніше...](#)

Всі українці працездатного віку повинні мати можливість працювати. **Якщо не усунути бар'єри, то доведеться підвищувати або пенсійний вік, або податки**. Президент Конфедерації роботодавців України Олексій Мірошніченко у інтерв'ю телеканалу «Еспресо» розповів про основні ризики для ринку праці, можливостей реалізації молоді і перешкоди для працівників 65+. [Детальніше...](#)

## Українці за кордоном

Уряд Швейцарії анонсував нову програму для ветеранів з України:

- автоматичне прискорене оформлення дозволів на роботу протягом 7 днів замість 30;
- пільгові курси німецької та французької мов (до 100 годин безкоштовно);
- стартові гранти CHF 5 000 (≈ USD 5 600) для проходження сертифікації в професійних спілках.

Очікується, що протягом 2025 року скористаються 4 тис ветеранів. [Детальніше...](#)

## Світові тенденції

Дослідження SHRM «Leading Future of Work» показало, що 68% HR-лідерів вже готують програми рескілінгу, а 62% інвестують у цифрові навички співробітників. 74% компаній впроваджують гібридні моделі роботи, поєднуючи офісні та віддалені формати. **Нові організаційні структури поєднують людей і AI-агентів у єдину екосистему**, що дозволяє прискорити прийняття рішень та оптимізувати ресурси. Для підтримки



конкурентоспроможності 55% компаній планують збільшувати витрати на навчання до \$1 500 на працівника на рік. [Детальніше...](#)

## Південна Корея

46% компаній Південної Кореї скаржаться на брак молодих працівників у легкій промисловості та машинобудуванні, 34% — у будівництві. При цьому середня стартова зарплата для випускників становить ₩2 500 000 (\$1 800) на місяць, але лише 28% пропонують стажування з оплатою понад ₩1 000 000 (\$720). [Детальніше...](#)

58% роботодавців Південної Кореї готові надавати бонуси (до ₩500 000, ~\$360) **випускникам, які укладуть контракти на 3 роки**. Також запроваджено програми наставництва та гнучкий графік для молоді, щоб протидіяти “job-hopping” (часта зміна роботи). [Детальніше...](#)

Програма CGS в Південній Кореї **використовує AI-платформу для зіставлення вакансій і навичок шукачів з інвалідністю**. Пілотний проект охопив 500 осіб, із яких 120 отримали працевлаштування в держсекторі. Вартість рішення — ₩300 000 000 (~\$220 000), з яких ₩200 млн спонсорувало місто. [Детальніше...](#)

54% південнокорейських компаній уже **тестують 4-денний робочий тиждень**, середня зарплата при цьому не зменшується (₩3 000 000/~ \$2 200 на місяць). Працівники повідомляють про **23% зростання продуктивності та 18 % зниження плинності персоналу**. [Детальніше...](#)

## Єгипет

Уряд Єгипту затвердив положення, що **мінімум 3% посад на держпідприємствах мають займати люди з інвалідністю**. Порушники можуть отримати штраф до EGP 100 000 (\$3 200). Профільні міністерства готують програми навчання та адаптації робочих місць із грантами до EGP 20 000 (\$640) на підприємство. [Детальніше...](#)

Єгипетський фонд малого бізнесу виділив EGP 100 млн (\$3,2 млн) на **гранти для стартапів, започаткованих людьми з інвалідністю**. Програма охопить до 500 проєктів у сферах ІТ, ремесел та торгівлі, надаючи до EGP 200 000 (\$6 400) на кожен та менторський супровід протягом року, що сприятиме зростанню зайнятості серед людей з інвалідністю. [Детальніше...](#)



## Китай

За останній рік у виробничому секторі КНР число некваліфікованих робітників скоротилося на 12% через впровадження робототехніки та IoT. Водночас зросла потреба в технічних спеціалістах із середньою зарплатою CNY 8 000 (~\$1 200) на місяць. [Детальніше...](#)

У місті Жичжао (провінція Шаньдун) відкрито Центр підтримки зайнятості для осіб віком 60+: програма включає **кар'єрне консультування, перекваліфікаційні курси з цифрової грамотності та медіації між роботодавцями та претендентами**. Міський бюджет виділив ¥1 200 000 (~\$170 000) на перший рік діяльності, очікується працевлаштування мінімум 300 осіб. [Детальніше...](#)

## Австралія

34% ресторанних закладів в Австралії страждають від дефіциту офіціантів і кухарів. Рекомендації включають **активний пошук серед студентів, працівників віком 50+ і людей з інвалідністю**, що дозволить **знижити плинність кадрів із 45% до 22% та скоротити витрати на рекрутинг до \$2 000 на посаду**. Ресторани, які розширили пул кандидатів, за рік зекономили до \$50 000 на навчанні новачків. [Детальніше...](#)

## Туреччина

Туреччина ухвалила закон, який **дозволяє пенсіонерам-співробітникам відкладати до 10% своєї пенсії на соціальне страхування, що стимулює їх залишатися в робочому процесі**. Роботодавці сплачують додатковий 5 % внесок від зарплати працівника. Очікується, що нові правила дозволять продовжити контракти для працівників віком 65+ на термін до 12 місяців без втрати пенсійних виплат. [Детальніше...](#)

## Греція

Рівень зайнятості жінок у Греції — лише 49% (середнє по ЄС — 67 %). 72% опитаних вказали на **дефіцит доступних дитсадків**, а 58 % — на нерівну оплату праці. Через це 33 % жінок залишають роботу протягом перших двох років, а середній строк їхнього перебування на посаді — 3 роки замість 5 у ЄС в цілому. [Детальніше...](#)



## Японія

Префектура Ехіме представила «Проект активного довголіття», що стимулює підприємства наймати працівників 65+ з надбавкою до ¥50 000 (~\$340) на місяць. Пілот охопив 40 компаній і призвів до створення 120 нових робочих місць. [Детальніше...](#)

Японські компанії суттєво **збільшують вкладення в навчання та розвиток співробітників**. За результатами опитування 300 організацій, середній бюджет на професійне навчання зріс на 15 % порівняно з 2023 роком і нині становить ¥125 000 (≈ USD 850) на одного працівника щороку.

Найпопулярніші напрямки інвестицій:

- Цифрова грамотність (40% витрат) — курси з програмування, роботи з даними й кібербезпеки.
- Лідерство та управління командами (30%) — програми розвитку soft skills для менеджерів середньої ланки.
- Мовні курси (20%) — англійська та китайська для розширення міжнародної співпраці.
- Інноваційні методи (10%) — дизайн-мислення та курси з AI literacy.

Компанії очікують, що **додаткові навчальні програми підвищать загальну продуктивність на 8% і скоротять плинність кадрів на 12%**. Більше ніж половина респондентів (62%) планують **запровадити ролі «керівник цифрових навичок»** для координації цих ініціатив. За оцінками аналітиків, ROI від інвестицій у навчання може перевищити 3:1 протягом трьох років. [Детальніше...](#)

Модель подовження терміну роботи дозволяє японським компаніям **продовжувати контракти співробітників віком 60+ без зміни посадових обов'язків**. Серед 200 компаній-учасниць 72 % оцінили ініціативу як «успішну», зберігши 8, тис працівників, а середній річний прибуток на одного продовженого працівника зріс на ¥400 000 (≈ USD 2 700) завдяки збереженню знань та зменшенню витрат на найм. [Детальніше...](#)

## Франція

Лише 45% працівників віком 55–64 роки залучені до роботи у Франції (середній показник по ЄС — 60%). Основні перешкоди — застарілі робочі місця та відсутність ергономічних рішень. На прикладі нормандської фабрики: адаптація виробничої лінії з регульованими по висоті верстатами знизила випадки травм на 30% і дозволила зберегти персонал після досягнення пенсійного віку,



заощадивши €150 000 (≈ USD 165 000) на рекрутингу. Експерти пропонують податкові кредити до €5 тис за кожного найнятого літнього працівника й обов'язкові тренінги з вікової різноманітності. План «Senior-Friendly Company» має охопити 1 000 компаній до 2026 року. [Детальніше...](#)

## Великобританія

Опитування серед 1 800 одержувачів медичних та інвалідних виплат у Британії показало, що 63% з них готові повернутися до праці за умови персоналізованої підтримки (гнучкий графік, трудова терапія на місці). Уряд пропонує «грант для повернення до роботи» £2 000 (≈ USD 2 500) на людину, розрахований на 200 000 осіб за два роки. Пілотні проєкти показали 28% працевлаштування протягом шести місяців за комбінації гранту та кар'єрного коучингу. [Детальніше...](#)

## США

McKinsey аналізує явище «молодь без можливостей» (Opportunity Youth) та **пропонує інтегровану модель навчання й працевлаштування для 4 млн американців віком 16–24 років, які не працюють і не навчаються**. Пілотний проєкт забезпечує зв'язок із місцевими роботодавцями й надає податкові кредити по USD 5 000 за кожне створене робоче місце. Протягом 12 місяців 60% учасників знайшли стабільну роботу із середнім річним доходом USD 30 000. McKinsey рекомендує масштабувати ініціативу, залучивши USD 2 млрд федеральних грантів. [Детальніше...](#)

## Сербія

Міністерка праці Сербії презентувала «Стратегію 2025» для покращення становища людей з інвалідністю, що передбачає:

- резервування 5 % робочих місць у держсекторі для осіб з інвалідністю;
- субсидії роботодавцям до RSD 200 000 (≈ USD 1 800) за кожне працевлаштування;
- **збільшення кількості місць у професійно-технічних училищах на 30% для слухачів з інвалідністю.**

Очікується, що до 2027 року рівень зайнятості серед осіб з інвалідністю зросте з 15% до 25%. [Детальніше...](#)



## Бразилія

Декрети у 5 містах бразильського штату Рондонія звільняють осіб з інвалідністю від сплати муніципального податку на нерухомість (IPTU). Пільгу отримають 18 тис домогосподарств, очікувані витрати - R\$ 12 млн (≈ USD 2,5 млн) на рік. Мета — зменшити витрати на житло та заохотити до участі в ринку праці. [Детальніше...](#)

\* \* \*

*Дослідження проведено Конфедерацією роботодавців України в рамках проєкту «Створення консультативної системи щодо інтеграції осіб з інвалідністю на робочі місця», який реалізується за підтримки Проєкту Міжнародної організації праці за фінансування Уряду Бельгії «Підтримка МОП України: запобігання трудової експлуатації та торгівлі людьми, підтримка розвитку підприємництва та інституційна підтримка соціальних партнерів» та Проєкту Міжнародної організації праці «Сприяння інклюзивному та сталому відновленню в Україні через соціальний діалог».*