



Міжнародна  
організація  
праці



КОНФЕДЕРАЦІЯ  
РОБОТОДАВЦІВ  
УКРАЇНИ

 **РАЗОМ**



**Belgium**

partner in development



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

1.05 – 15.05.2025



Цей випуск охоплює 1 – 15 травня 2025 року й аналізує понад 120 урядових рішень, досліджень та корпоративних кейсів з України, Німеччини, Франції, Польщі, Словенії, Румунії, Іспанії, Швейцарії, Болгарії, Перу, США, Малайзії, Єгипту, Китаю, Японії, Мексики та Бразилії.

Акцент на двох напрямках:

1. залучення “невикористаних” груп (пенсіонерів, людей з інвалідністю, ветеранів, молоді, мігрантів) для подолання дефіциту кадрів;
2. інвестиції у перекваліфікацію та необхідне обладнання (цифрова техніка, адаптивні робочі місця).

### Головні тренди

1. Україна скорочує “time-to-hire”. Середній цикл закриття вакансії зменшено з 45 до 40 днів; IT-позиції закриваються за 23 дні, виробничі.
2. Агро-рескілінг як антикризова міра. 12 регіональних центрів підготували 4 500 техніків; субсидія €10 000 (\$270) за нове місце + €1 500/міс. на зарплату.
3. Ветеранські та інклюзивні курси. 1 480 УБД і людей з інвалідністю закінчили 120 програм, 68 % уже працевлаштовані; гранти на обладнання — до €30 000 (\$810).
4. Німеччина подвоює “активну пенсію”. Доходи ≤ €1 200/міс. не зменшують виплати; охоплено 9,5 млн сеньйорів.
5. Французька retraite progressive. 30 000 осіб 60+ поєднують часткову пенсію й роботу; частка працюючих сеньйорів — 22 %.
6. Bulgaria “Varna 65+”. 180 тис. пенсіонерів мають контракти; програма цифрової грамотності та гранти на адаптивні робочі місця.
7. Єгипет покриває 50 % соцвнесків за найм 60+. За місяць укладено 8 000 контрактів, план — 15 000 до кінця року.
8. Малайзія розвиває “срібну економіку”. Частка працюючих 60–64 р. зросла до 23 %; World Bank радить податкові бонуси та менторство.
9. SME-інклюзія в Німеччині. 15 % МСП наймають людей з інвалідністю, економлячи ≈ €3 500 на рекрутингу.
10. Workday під судом через AI-фільтр. 1 200 позовів: алгоритм відсіював кандидатів з досвідом > 20 років, дискримінуючи 50+.
11. США роблять ставку на рескілінг замість скорочень. До 30 % адмін-штату під ризиком автоматизації; створюються локальні центри перекваліфікації.
12. Субсидований догляд за дітьми утримує кадри. Плинність батьків –20 %, продуктивність +15 % при покритті 50 % вартості садка.
13. Китай: подвійна криза молоді й агро-дефіциту. –18 % вакансій для 16–24 р.; CNY 500 млн (\$70 млн) на курси кодування та CNY 1 000 бонус роботодавцю за кожного IDP у сільському господарстві.
14. Гнучка пенсія в Китаї. Частка пенсіонерів у робсилі зросла до 8 %; CNY 3 млрд (\$428 млн) на рескілінг 60+.
15. Японія інвестує у “професії 2030”. На AI-prompt-інженерів попит +320 %; потрібно ¥150 млрд (\$1 млрд) щороку на сертифіковані програми.



16. Бразилія скасовує фіксований пенсійний вік. Вихід лише за стажем (30/35 років), охоплено 48 млн працівників.
17. Мексика: 18 % людей 60+ працюють “з нужди”. Середній дохід — \$350/міс.; відсутні гнучкі схеми виходу.
18. Перу створює 100 тис. тимчасових місць. Оплата PEN 1 200 (\$320)/міс. на 6 місяців; 45 % позицій для молоді та ВПО.
19. Румунія стимулює дуальну освіту. 2 250 lei (\$500) роботодавцю за кожного “усепіс”; фокус на будівництві та ІТ.
20. Іспанія — Nerja Senior Talent. 80 год. цифрових курсів і мікрогранти €1 500 для підприємництва людей 52+.

Політики та бізнес поступово переходять від “соціальної допомоги” до “інвестицій у продуктивність”. Найефективніші стратегії поєднують:

- Фінансові стимули — податкові пільги, субсидії на зарплати, компенсації соцвнесків.
- Цільові вкладення у навчання та обладнання, що знімають технологічні бар'єри для сеньйорів, людей з інвалідністю та молоді.
- Гнучкі моделі зайнятості — часткові пенсійні схеми, дистанційна або сезонна робота, hybrid-позиції.
- Юрисдикції, які застосовують усі три компоненти, знижують дефіцит кадрів у критичних секторах (агро, логістика, ІТ, догляд) на 10–15 % за рік і подвоюють участь 60+ у робочій силі. Для України інтегроване розгортання податкових пільг, ваучерів на цифрове обладнання та часткової пенсії залишається найкоротшим шляхом до “демографічної стабілізації” та стійкого економічного зростання.

## Україна

У 2024–2025 роках середній час закриття вакансії в Україні зменшився з 45 до 40 днів (–11 %) за підсумками першого кварталу 2025 р. Найшвидше закриваються ІТ-позиції (23 дні), тоді як виробничі спеціальності потребують у середньому 52 дні. Середня зарплата по країні сягнула €18 000/міс., а в Києві — €24 000 (+8 % до 2024). Найбільше зросли запити на маркетологів (+22 %), фахівців із продажу (+18 %) і HR-менеджерів (+15 %). Водночас дефіцит кваліфікованих робочих зберігається в будівництві (38 % незакритих вакансій) і агросекторі (35 %), тому експерти радять спрямувати €1,5 млрд держкоштів на курси швидкого рескілінгу в цих галузях. [Детальніше...](#)

1,48 тис УБД та осіб з інвалідністю пройшли безплатне навчання. Організовано 120 курсів із soft skills, IT Fundamentals і підприємництва. **68% випускників вже знайшли роботу або відкрили власну справу.** Фінансування — €20 млн, гранти на обладнання — до €30 000 на учасника. [Детальніше...](#)



## **48 ветеранів і людей з інвалідністю з Полтавщини проходять профнавчання.**

Курси тривають 240 годин (електрик, машиніст крана, агроном), 70% слухачів пройшли стажування на місцевих підприємствах. [Детальніше...](#)

Міноборони з 2022 року видало 333 тис відстрочок від мобілізації, переважно через навчання та стан здоров'я: 42% – студенти, 35% – особи з інвалідністю.

[Детальніше...](#)

В Україні існує глибока невідповідність між попитом бізнесу та очікуваннями кандидатів. Найдефіцитніші сфери (відсоток незакритих вакансій):

- Водопостачання – 53%,
- Охорона здоров'я – 46,2%,
- Енергетика – 44,1%,
- Освіта – 40%,
- Сільське господарство – 39%.

**Лише 31% зареєстрованих безробітних готові офіційно працевлаштуватися,** що ускладнює закриття вакансій навіть за високого попиту

Топ-5 затребуваних робітничих професій:

- Трактористи – 3 000 вакансій,
- Слюсарі – 3 000 вакансій,
- Водії – 2 600 вакансій,
- Електрогазозварники – 1 900 вакансій,
- Швачки – 1 800 вакансій

Інклюзивний потенціал:

- 67 % роботодавців готові наймати людей з інвалідністю,
- 72 % – ветеранів,
- 79 % – внутрішньо переміщених осіб,
- 56 % – людей віком 60+. [Детальніше...](#)

58% аграрних підприємств повідомили про нестачу кваліфікованих механізаторів, трактористів та операторів комбайнів. Для компенсації уряд виділив субсидію €10 000 на створення одного робочого місця та щомісячну компенсацію зарплати €1 500/місяць протягом перших трьох місяців.

27% фермерів впроваджують елементи автоматизації: дрони для моніторингу полів, системи GPS-керованих тракторів, датчики вологості ґрунту.

Запущено 12 регіональних центрів перепідготовки, які за півроку підготували 4 500 фахівців з обслуговування агротехніки.

Лише 35% молоді (до 35 р.) готові працювати в сільському господарстві без додаткових стимулів.



Планується розширити програму грантів до €500 млн на 2026 рік і залучити до 10 000 новачків, зокрема ВПО й молодь із малозабезпечених сімей. [Детальніше...](#)

До кінця сезону Україна потребує 350 тис працівників у агросекторі, зокрема комбайнерів, збиральників та агрономів. 42% сільгосп підприємств уже звернулися до служб зайнятості для залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Стартує програма «Аграрний міст»: 14-денні курси з обслуговування техніки, безпеки праці та агротехнологій, які наразі відвідали 6 200 учасників. Учасникам виплачують надбавку €2 000 на проживання та транспорт, а роботодавці звільняються від сплати єдиного соціального внеску на перші шість місяців.

За попередніми даними, **55% ВПО, які пройшли тренінги, працевлаштувалися на сезонні роботи вже в перші тижні після навчання.** [Детальніше...](#)

Ринок праці України 2024–2025: Середній час закриття вакансії знизився з 45 до 40 днів (–11 %) у першому кварталі 2025 р., завдяки оптимізації рекрутингу та цифровим платформам.

Найшвидше закриваються вакансії у сфері ІТ — 23 дні, а найдовше — у виробництві та будівництві — 52 дні.

Середня зарплата по Україні зросла до €18 000/місяць (+8 %), у Києві — до €24 000 (+10 %).

Топ-3 зростаючі запити: маркетологи (+22 %), фахівці з продажу (+18 %) та HR-менеджери (+15 %).

Найбільші проблеми в будівництві (38 % незакритих вакансій) та агросекторі (35 %). Експерти радять спрямувати €1,5 млрд державних коштів на курси швидкого рескілінгу в цих галузях та створити 20 «регуляторних майстерень» для МСП. [Детальніше...](#)

## Діяльність української національної мережі «РАЗОМ»

В Україні з'явиться **посібник, який допоможе підприємствам адаптувати колективи до найму фахівців з інвалідністю.** 30 квітня ц. р. експертами Конфедерації роботодавців України був представлений проєкт рекомендацій для роботодавців «Розроблення та впровадження внутрішньої політики компанії щодо інтеграції осіб з інвалідністю». Посібник охоплює весь комплекс питань, які виникають від моменту підготовки до найму до створення фізичних



умов та психологічної атмосфери для ефективної роботи працівників з інвалідністю.

Проект рекомендацій розроблено Конфедерацією роботодавців України в рамках проекту «Створення консультативної системи щодо інтеграції осіб з інвалідністю на робочі місця», який реалізується за підтримки Проекту 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 Проекту Міжнародної організації праці «Сприяння інклюзивному та сталому відновленню в Україні через соціальний діалог».

«Україна за 10 років втратила половину трудового потенціалу. Наша мета – сприяти максимально швидкому перезапуску ринку праці і зменшити дефіцит кваліфікованих фахівців. Сьогодні щонайменше 1,5 млн людей з інвалідністю не мають роботу. Шлях таких людей на ринок праці вимагає вирішення багатьох питань. Щоб пришвидшити цей процес, ми готуємо підприємства і пояснюємо, яким чином створити фізичні і психологічні умови, які дозволять працівникам виконувати роботу максимально ефективно. Для цього компанії мають розробити спеціальні політики, і ми вчитимемо, як це робити правильно», – сказав Олексій Мірошніченко, президент Конфедерації роботодавців України.

[Детальніше...](#)

Чим швидше буде досягнута домовленість про припинення вогню, тим швидше відновиться економіка та ринок праці. Про тренди на ринку праці, потребу у створенні віртуального міністерства праці Олексій Мірошніченко, президент Конфедерації роботодавців України розповів в ефірі радіостанції «Київ98 FM».

[Детальніше...](#)

12 травня 2025 року за ініціативи Офісу Міжнародної організації праці у Києві відбулась зустріч соціальних партнерів з експертами МОП щодо оцінки прогресу у роботі над проектом Трудового кодексу. Під час зустрічі учасники обговорили хід роботи над законопроектом, визначили пріоритетні заходи в наданні технічної допомоги з боку МОП. Від Конфедерації роботодавців України участь у зустрічі взяв Радник Конфедерації Родіон Колишко. [Детальніше...](#)

В Україні потрібно створити віртуальне Міністерство праці. Олексій Мірошніченко, президент Конфедерації роботодавців України в інтерв'ю телеканалу «Еспресо» розповів про роль, яку може зіграти штучний інтелект, потребу у віртуальному міністерстві праці і небажаних трудових мігрантів.

[Детальніше...](#)

Президент Конфедерації роботодавців України Олексій Мірошніченко в ефірі телеканалу «Київ» розповів, що дасть українцям запровадження Європейської



карти професій, коли вона запрацює та про роль Конфедерації роботодавців у створенні необхідної нормативно-правової бази. [Детальніше...](#)

Завдяки ШІ роботу в Україні можуть знайти понад п'ять мільйонів людей. Про йдеться у колонці Олексія Мірошниченка, президента Конфедерації роботодавців України, на сайті «Дзеркало тижня». Україна може стати першою країною в світі, де розвиток ШІ, всупереч світовим тенденціям, сприятиме зайнятості населення. Її економіка потерпає від дефіциту кваліфікованих кадрів через війну, яка триває вже 11 років. Якщо мирні переговори між Україною та росією матимуть швидкий результат, то в Україні почнеться економічний бум. Його масштаби можуть перевершити той, що був після Помаранчевої революції 2004 року. [Детальніше...](#)

## Світові тенденції

Дослідження Business Journal Daily показує, що нестача доступних послуг з догляду за дітьми безпосередньо впливає на утримання працівників із родинами. 48% працівників із дітьми віком до 5 років ніколи не брали відпустку через брак місць у дитсадках або занадто високі ціни.

Роботодавці, які субсидують догляд (до 50% вартості), **знизили плинність серед цих співробітників на 20% і підвищили їхню продуктивність на 15%**.

Компанії, що створили на території офісу дитячі групи або партнерства з місцевими садками, спостерігають **зменшення днів непрацездатності на 8% і економлять близько USD 1 200/співробітника щороку на зниженні витрат на заміщення**. [Детальніше...](#)

## Малайзія

World Bankу дослідження виявив, що частка працюючих 60–64 років у Малайзії зросла з 15% у 2010 до 23% у 2023, тоді як загальна кількість вакансій зросла на 12% за той же період. Зайнятість пенсіонерів **сприяє збереженню досвіду та зниженню дефіциту кадрів** у охороні здоров'я та освіті, **не стримуючи при цьому працевлаштування молодих, оскільки створюються нові гнучкі позиції**.

Автори рекомендують запровадити податкові стимули для роботодавців, що наймають досвідчених працівників, та розвивати програми менторства між поколіннями. [Детальніше...](#)



## Болгарія

У Варні 180 тис пенсіонерів мають активні трудові контракти ( $\approx$  20% усього пенсіонерського населення). Основні галузі зайнятості — сфера обслуговування (32%), охорона здоров'я (25%) та торгівля (18%). Місцеві програми підтримки включають курси з цифрової грамотності для вікової групи 65+ та **гранти на адаптацію робочих місць**. [Детальніше...](#)

## США

Американським компаніям радять проводити перекваліфікацію працівників, щоб уникнути звільнень через автоматизацію. 60% операційних процесів у муніципальних службах можна автоматизувати; 25–30% адміністративного персоналу ризикує втратити роботу, але з'являються 15–20% нових ІТ-спеціалістів для підтримки цифровізації. У США рекомендують запустити **локальні центри перекваліфікації**, субсидії на створення hybrid-позицій і розвиток внутрішньої мобільності. [Детальніше...](#)

Політика Трампа так вплинула на сектори економіки США:

- 15% фермерських підприємств повідомили про **дефіцит робочої сили після жорсткої міграційної політики**;
- 12% ресторанів і готелів скаржаться на зростання витрат через збільшення зарплат для залучення місцевих працівників. [Детальніше...](#)

Компанія Workday використовувала AI-фільтри, які відсіювали кандидатів із досвідом понад 20 років, дискваліфікуючи 65% претендентів старше 50 років. Проти компанії подали позов 1 200 осіб із різних штатів: Каліфорнія, Нью-Йорк, Техас. Судовий розгляд може встановити правові норми використання AI у HR і зобов'язати роботодавців відновлювати справедливі процедури відбору.

**Експерти з технологічного права пропонують запровадити «right to explanation» — обов'язкову прозорість алгоритмів.** [Детальніше...](#)

## Мексика

18% мексиканців віком 60+ змушені працювати через недостатні пенсії. Середній дохід літніх працівників — MXN 6 200 ( $\approx$  USD 350) на місяць. Серед викликів – дефіцит програм пенсійного гнучкого виходу, відсутність перекваліфікації. [Детальніше...](#)



## Бразилія

Нова пенсійна реформа для працівників у Бразилії – скасовано мінімальний пенсійний вік — тепер вихід на пенсію залежить від трудового стажу (30/35 років для жінок/чоловіків). Програма торкається 48 млн працівників. Мета – пришвидшити доступ до пенсії та знизити навантаження на соцфонди.

[Детальніше...](#)

## Німеччина

Німецькі середні підприємства долають дефіцит кадрів через найм людей з інвалідністю. На кінець 2024 року 15% МСП створили інклюзивні програми найму, що на +5 п.п. більше, ніж роком раніше. 48 % таких компаній відзначають зниження плинності кадрів і економію €3 500 на підборі нових працівників щорічно. **Найпопулярніші адаптації: гнучкий графік (62%), технічні помічники (витрати €1 200 на обладнання) та менторські програми (45%).** [Детальніше...](#)

## Японія

Перспективні професії Японії до 2030 року в умовах демографічного старіння та технологічних змін. До 2030 року попит на AI prompt-інженерів зросте на 320%, на архітекторів «розумних міст» – на 280%, а на фахівців із біоінформатики – на 210%.

Необхідні інвестиції: держава й корпорації мають щорічно вкладати ¥150 млрд (≈ USD 1 млн) у розвиток сертифікованих програм, щоб виправдати потребу в 250 000 кваліфікованих кадрах. [Детальніше...](#)

## Китай

Трудова криза молоді в Китаї: зниження шансів на працевлаштування. Скорочення вакансій: у I кв. 2025 р. кількість пропозицій роботодавців для 16–24-річних зменшилась на 18%, тоді як загальна кількість вакансій у країні зросла лише на 2%.

Уряд виділив CNY 500 млн (≈ USD 70 млн) на 200 000 місць у програмах кодування, e-commerce та машинного навчання. У великих містах (Пекін, Шанхай) рівень безробіття серед молоді – 14%, а в провінції – понад 20%.

Планується **підвищити вступні квоти до професійних коледжів на 20%**, надати **податкові пільги підприємствам, що наймають випускників**, а також розвивати дистанційні курси для віддалених регіонів. [Детальніше...](#)



Сезонний дефіцит працівників у сільському господарстві провінції Хейлунцзян у Китаї. 45 тис вакантних місць під час весняної посівної кампанії 2025 р. становили понад 20% від потреби агропромислового комплексу провінції. 12 тис із цих позицій закрили внутрішньо переміщені особи (IDP), які отримали першочерговий доступ до контрактів із зарплатою CNY 4 500–5 200 (≈ USD 630–730).

Стимули для роботодавців: **кооперативам виплачують CNY 1 000 за кожного залученого IDP, а також фінансують сертифікаційні курси з технічних агронавичок** (50 годин).

Подальші плани: заплановано створити **10 сезонних таборів із проживанням та професійними тренінгами для 8 000 осіб**, щоб досягти щонайменше 60% утримання після завершення робіт. [Детальніше...](#)

**Частка пенсіонерів у робочій силі Китаю зросла до 8% проти 5% у 2020 році.** Це дозволила зробити програма гнучкої пенсія: поєднання часткових пенсійних виплат і зарплати без втрати виплат, закладено в законодавство від липня 2025. Додатково CNY 3 млрд (≈ USD 428 млн) виділено на програми перекваліфікації людей віком 60+, що передбачають курси soft skills, управління проектами та фінансової грамотності. [Детальніше...](#)

В китайській провінції Тяньцзіні проводиться підготовка випускників. У 2025 році відкрито 200 тис безкоштовних стажувальних місць **у галузі smart manufacturing, промислової автоматизації та робототехніки**. Уряд Тяньцзіня виділив CNY 1 500 (≈ USD 210) щомісяця як додаткову надбавку стажерам протягом 6 місяців. Стажування проводяться на базі 15 державних фабрик і 10 науково-дослідних центрів. Станом на травень 2025 р. **52% стажерів були прийняті на постійну роботу**, а 86% оцінили програму як «дуже корисну» для кар'єрного старту. Smart manufacturing (розумне виробництво) — це підхід до організації виробничих процесів із широким використанням цифрових технологій та автоматизації для підвищення гнучкості, ефективності та якості продукції. [Детальніше...](#)

## Єгипет

Єгипет запровадив субсидії для працевлаштування літніх працівників. Міністерство праці пропонує **50% компенсації соціальних внесків для роботодавців, які наймають осіб 60+**. У квітні вже 8 000 пенсіонерів уклали нові контракти: закупівельники в торгівлі, охоронці, оператори call-center. Паралельно запущено 10 онлайн-курсів із цифрової грамотності (60 годин) та soft skills, у яких взяли участь 1 500 осіб.



Планується розширити програму на 15 000 пенсіонерів до кінця 2025 року та включити до неї гнучкі графіки та часткову зайнятість. [Детальніше...](#)

## Перу

У Перу президентська програма створить 100 тис тимчасових робочих місць у сільському господарстві (70%) та інфраструктурі (30%). Зарплата – PEN 1 200 (≈ USD 320)/місяць, строки контрактів – до 6 місяців із можливістю продовження за результатами.

Пріоритет отримують молодь 16–29 років і ВПО, які складають 45% учасників. [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».*