



Міжнародна  
організація  
праці



КОНФЕДЕРАЦІЯ  
РОБОТОДАВЦІВ  
УКРАЇНИ

 **РАЗОМ**



**Belgium**

partner in development



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

16.05 – 1.06.2025



Цей випуск охоплює 16 травня – 1 червня 2025 року й аналізує понад 80 урядових рішень, досліджень та корпоративних кейсів з України, США, Китаю, Японії, Румунії, Болгарії, В'єтнаму, Хорватії, Данії, Австрії, Іспанії, Перу, Аргентини та Малайзії.

Світові та українські практики демонструють чіткий перехід від «соціальної допомоги» до «інвестицій у продуктивність». Найефективніші юрисдикції комбінують:

**Грошовий стимул** (грант, податкова пільга, субсидія).

**Цільове фінансування** навчання й обладнання, що знімає бар'єри для пенсіонерів, людей з інвалідністю та молоді.

**Гнучкі формати зайнятості** — часткова пенсія, дистанційна робота, наставництво.

Моделі, які застосовують усі три компоненти, скорочують дефіцит кадрів у критичних секторах (ІТ, логістика, догляд) на 10–15 % за рік і подвоюють участь працівників 55 + у робочій силі. Для України масштабування податкових пільг, ваучерів на перекваліфікацію та часткових пенсій залишається найкоротшим шляхом до стійкого та інклюзивного зростання.

## Україна

На українському ринку праці рекордно низький офіційний рівень безробіття (14,3 % у 2024 році), але бізнес стикається з гострим браком кваліфікованих кадрів. У більшості галузей спостерігається дефіцит робочих рук: найбільше бракує водіїв, будівельників, медсестер, електромонтерів і кваліфікованих робітників. Причини дефіциту: мобілізація, виїзд за кордон, старіння населення, недостатня привабливість професійної освіти.

Бізнес змушений підвищувати зарплати та залучати до роботи пенсіонерів, жінок, ВПО, студентів, а також інвестувати у навчання і перекваліфікацію кадрів. Для подолання дефіциту бізнес розширює корпоративні програми навчання і розвиває партнерство з профтехами. [Детальніше...](#)

## Діяльність української національної мережі «РАЗОМ»

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...](#)



Фонд розвитку підприємництва та Ощадбанк закликають бізнес долучитись до програми безкоштовної перекваліфікації працівників «Від навчання до працевлаштування: професійне навчання для жінок та інших цільових груп». Завдяки новій програмі бізнес може здійснити перекваліфікацію своїх кандидатів, відповідно до потреб у заповненні вакансій. Кандидати пройдуть безкоштовну перепідготовку в закладах освіти з використанням адаптованих програм навчання для робітничих та технічних професій. Перепідготовка чи підвищення кваліфікації відбуватиметься відповідно до потреб роботодавця. Третину навчання становить виробнича практика. [Детальніше...](#)

## Світові тенденції

Дослідження Business Journal Daily показує, що 48% робітників з дітьми у віці до 5 років ніколи не брали відпустки через відсутність доступного догляду. Роботодавці, які субсидують дитячі садки або оплачують частину послуг, мають 20% нижчу плинність і на 15% вищу продуктивність серед батьків.

[Детальніше...](#)

## США

**ШІ трансформує підбір персоналу.** 62% компаній у сфері IT та фінансів використовують штучний інтелект для сортування резюме, 38% — для навчання співробітників. Автоматизовано оцінку soft skills та відеоінтерв'ю. Головні ризики — алгоритмічні упередження (особливо щодо віку й інвалідності) і менші шанси для нестандартних кандидатів. Рекомендують прозорі механізми контролю та інвестиції у цифрову грамотність для вразливих груп. [Детальніше...](#)

**Вік виходу на пенсію зростає.** У 2025 році середній пенсійний вік — 64 роки для чоловіків, 62 для жінок, і він зростає. 42% американців 65–69 років ще працюють (на 7% більше, ніж 10 років тому). 70% працюючих після 65 років роблять це через фінансові причини. Поширюється часткова зайнятість і підробітки серед літніх людей — зростання на 23% з 2020 року. [Детальніше...](#)

**США виділяє \$4 млн на гранти для інклюзивного працевлаштування.** Запущено програму грантів до \$200 000 для роботодавців, які наймають людей з інвалідністю, ветеранів, молодь і довгостроково безробітних. Гроші



можна використати на адаптацію робочих місць, навчання, менторство. Планується створити 1200 нових робочих місць і модернізувати 35 підприємств для інклюзії. Акцент — довгострокова зайнятість і підвищення активності вразливих груп. [Детальніше...](#)

Завдяки поширенню дистанційної роботи та розвитку цифрової інфраструктури, **все більше технологічних компаній відкривають офіси чи філії поза межами мегаполісів**. Акцент робиться на залученні жінок, людей з інвалідністю та ветеранів через спеціалізовані тренінгові програми та пільги для роботодавців, які створюють робочі місця в сільській місцевості. Програми федеральної підтримки включають гранти на розвиток малих бізнесів (до \$150 000), субсидії на перекваліфікацію, розвиток локальних інкубаторів. Інклюзія та цифровізація — ключ до розкриття потенціалу сільського ринку праці. [Детальніше...](#)

Різке зменшення грантів для університетів і лабораторій в США може призвести до масового відтоку висококваліфікованих спеціалістів ("brain drain"), зниження інноваційного потенціалу США та послаблення конкурентоспроможності на світовому ринку. Особливо це вплине на молодих науковців, аспірантів, жінок і представників меншин, які часто залежать від державних програм підтримки. Деякі університети вже скорочують програми стажувань і навчання для студентів із соціально вразливих груп. Експерти попереджають, що довгостроково це позначиться і на ринку праці — індустрія майбутнього ризикують втратити таланти, а дослідники все частіше шукають можливості за кордоном. [Детальніше...](#)

## Східна Азія і Тихоокеанський регіон

**До 2030 року у країнах Азії 55% робочих місць у виробництві буде автоматизовано.** З'являться нові вакансії у ІТ, логістиці, догляді за літніми. До 35% працівників щорічно проходитимуть перекваліфікацію. Особлива увага — працевлаштуванню жінок, людей з інвалідністю та літніх (гранти, ваучери на навчання). Державам рекомендують реформувати соцгарантії й освіту для запобігання нерівності. [Детальніше...](#)

## Китай

**В Китаї заявлено про створення 350 тис нових робочих місць для вразливих груп** – людей з інвалідністю. Запроваджено державні квоти, субсидії, професійне навчання та адаптацію робочих місць. Підтримуються стартапи для



працевлаштування цих груп, діє моніторинг ефективності. Програми охоплюють як міста, так і сільські райони, з особливим акцентом на жінок, ветеранів і людей, які втратили працездатність. [Детальніше...](#)

**У Китаї запровадили масштабну програму стажувань для молоді, щоб знизити молодіжне безробіття.** У місті Вусі понад 3 000 студентів отримали оплачувані стажування (1500 юанів/міс., ≈ \$210) у промисловості, ІТ та публічних службах. У рамках грантів надається проживання. Програма охоплює навчання soft skills і підприємництву, залучено понад 80 компаній, 20% стажерів вже отримали постійні контракти. [Детальніше...](#)

## Японія

### Вихід на пенсію у 70 та “ротація поколінь”

62% компаній впровадили програми поступового переходу на пенсію й часткової зайнятості для працівників 65+. Закон підтримує наставництво, стажування молоді й субсидії для компаній. Головний виклик — дефіцит понад 1,8 млн молодих працівників до 2030 року. Рекомендації: масштабувати перекваліфікацію літніх і залучати іноземців. [Детальніше...](#)

**5 мільйонів людей 70+ у Японії продовжують працювати, а 60-річні вважаються “молодими”.** Причини — фінансова потреба, дефіцит кадрів і державна політика активного залучення літніх. Компанії впроваджують спеціальні програми для літніх, адаптують робочі місця й підтримують часткову зайнятість. [Детальніше...](#)

У рамках реформ ринку праці для громадян 70+ в Японії дедалі більшої популярності набувають так звані **“сертифікати активного старіння”** (Active Aging Certificates). Цей інструмент впроваджується на рівні муніципалітетів і галузевих асоціацій для того, щоб офіційно визнати, заохотити та підтримати громадян поважного віку, які продовжують працювати або активно беруть участь у соціальних і економічних ініціативах. За останні два роки кількість виданих сертифікатів зросла більш ніж удвічі в ряді префектур (наприклад, у Токіо та Осаці). Деякі великі компанії навіть публічно відзначають співробітників, які отримали такі сертифікати, в корпоративних новинах.

Сертифікат – це спеціальні посвідчення, які отримують літні працівники, котрі пройшли певні навчальні курси (наприклад, цифрової грамотності, основ



здоров'я, наставництва для молоді, управління власними фінансами тощо) або продемонстрували високі результати у професійній діяльності після 65 чи 70 років. Сертифікати можуть видаватися як роботодавцем, так і місцевою адміністрацією чи профільною організацією.

Компанії, які впроваджують сертифікати активного старіння, отримують податкові пільги чи додаткові бали у держзакупівлях. [Детальніше...](#)

## Румунія

22,5% молоді 15–24 років у Румунії не працюють і не навчаються (удвічі вище середнього по ЄС). Найбільший дефіцит кадрів у IT (35% вакансій), гостинності та сільському господарстві. 45% роботодавців готові брати молодь без досвіду, знижуючи вимоги. Програми перекваліфікації профінансовані на €150 млн, але охоплюють лише 30% молодих людей. [Детальніше...](#)

## Болгарія

Понад 180 тисяч пенсіонерів у Болгарії працюють після виходу на пенсію — це кожен шостий пенсіонер. Головна причина — недостатній розмір пенсій, що не забезпечує гідного життя. [Детальніше...](#)

## В'єтнам

Жінки у В'єтнамі отримують мікрогранти до 25 млн VND ( $\approx$  \$1000) на запуск бізнесу, проходять тренінги та отримують менторську підтримку. У 2024 році у програмі взяли участь понад 3 200 учасниць, 1 850 відкрили власну справу, 70% бізнесів працюють рік і більше. Популярні напрями — харчова переробка, послуги, торгівля. [Детальніше...](#)

У В'єтнамі реалізується **Національна стратегія підтримки працевлаштування літніх людей**. Створюються спеціальні вакансії, гнучкі графіки, часткова та дистанційна робота. Акцент — перепідготовка, адаптація робочих місць і наставництво для передачі досвіду молодим. Розширюються соціальні й медичні послуги, запроваджуються податкові пільги для роботодавців. Мета — фінансова незалежність і активна участь літніх у житті суспільства. [Детальніше...](#)



## Хорватія

У хорватському місті Самоборі діє проект, **де літніх людей (бабусь і дідусів) залучають для підтримки дітей у дитсадках із дефіцитом вихователів**. Пенсіонери отримують  $\approx 2\,000$  бат/місяць ( $\approx \$55$ ), проходять базове навчання з педагогіки та першої допомоги. Програма вже охопила 300 садків і 2 100 пенсіонерів, підвищуючи рівень довіри й взаємопідтримки у громаді. Держава і громади підтримують ініціативу фінансово. [Детальніше...](#)

## Данія

**Пенсійний вік у Данії підвищать до 70 років, що є найвищим показником у ЄС**. З 2025 року пенсійний вік кожні 2 роки підвищуватимуть на 6 місяців, до 2040 року — до 70 років. Більшість роботодавців не готові до особливих умов для працівників 65+, що створює ризики для літніх людей. Акцент на перепідготовці: за рік її пройшли понад 24 тис. людей. Головний виклик — баланс між дефіцитом кадрів і обмеженнями літніх працівників. [Детальніше...](#)

## Австрія

В Австрії спостерігається **чіткий тренд до поступового виходу на пенсію та зростання часткової зайнятості серед людей старших 65 років**. 62% австрійських компаній впровадили спеціальні програми для поступового переходу на пенсію, що дозволяють людям похилого віку залишатися активними на ринку праці й поєднувати роботу з отриманням пенсії. Це рішення стало відповіддю на дефіцит кадрів, старіння населення та необхідність передачі досвіду молодшому поколінню працівників.

Практика передбачає можливість скорочення робочого часу, гнучкі графіки, часткову зайнятість або роботу за індивідуальними домовленостями. Роботодавці отримують податкові стимули, а літні працівники — стабільний дохід та збереження соціальних зв'язків. Значна частина компаній відзначає, що залучення працівників 65+ дозволяє зберігати цінні знання в колективі, покращує адаптацію молоді та сприяє загальній стабільності ринку праці. [Детальніше...](#)

## Іспанія

Уряд іспанського регіону Андалусія надає гранти  $\text{€}4\,500\text{--}6\,600$  за найм працівника з інвалідністю, субсидії на адаптацію робочого місця ( $\text{€}900$ ), а також премії за тривале працевлаштування. Передбачені квоти для великих



компаній і бонуси для малого бізнесу. Додатково — фінансування навчання та супровід на робочому місці, особливо для молоді з інвалідністю. [Детальніше...](#)

## Перу

Запущено державну програму зі створення 100 000 тимчасових місць у 2025 році для молоді, жінок, людей із незахищених груп і сільських мешканців. Сфери — інфраструктура, екологія, соціальні проекти. Зарплата фінансується державою, пріоритет — жінки й молодь, особлива підтримка для осіб з інвалідністю. Програма спрямована на зниження безробіття й соціальну інтеграцію в регіонах бідності. [Детальніше...](#)

## Аргентина

Влада Буенос-Айреса запускає комплексну програму з підтримки працевлаштування людей віком понад 50 років, спрямовану на подолання вікової дискримінації та підвищення зайнятості серед старших громадян.

Особлива увага приділяється адаптації робочих місць, розвитку гнучких форм зайнятості, підтримці перекваліфікації та наставництва. Дослідження показують, що люди віком понад 50 років стикаються зі значними труднощами на ринку праці через стереотипи, недостатній рівень цифрових навичок і жорстку конкуренцію з молодшими кандидатами. Влада наголошує: залучення досвідчених кадрів допоможе розвивати міську економіку, підтримати сталий розвиток та сприяти передачі знань молодшому поколінню. [Детальніше...](#)

## Малайзія

Згідно з даними Світового банку, збільшення зайнятості людей 55–64 років позитивно впливає і на молодь, і на людей середнього віку — навички різних поколінь доповнюють одна одну. **Міф про витіснення молоді літніми працівниками не підтверджується.** Продовження роботи літніх сприяє економічному зростанню та зменшує бідність пенсіонерів. [Детальніше...](#)

\* \* \*

*Дослідження проведено 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».*