МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Оптимізація системи оплати праці через подолання гендерного розриву»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0514-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»
Проць А.М.

Керівник д.е.н., професор
Дашко І.М.

Рецензент д.е.н., професор, завідувачка
кафедри економіки, організації та
управління підприємствами Криворізького
національного університету
Шахно А.Ю.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри _____ В.В. Малтиз
«____»_____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Проць Анастасії Миколаївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Оптимізація системи оплати праці через подолання гендерного розриву»
керівник роботи Дашко Ірина Миколаївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «25» березня 2025 року № 439-с
2. Строк подання студентом роботи «11» листопада 2025 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки українських і зарубіжних учених із питань системи оплати праці та гендерної нерівності; нормативно-правові акти України у сфері праці, зайнятості та забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків; статистичні дані Державної служби статистики України; інформаційно-аналітичні матеріали Державної служби зайнятості; дані Єдиної інформаційно-аналітичної системи; відкриті дані Запорізького обласного центру зайнятості.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні засади формування системи оплати праці та її оптимізації; розкрити сутність, форми прояву та ключові причини гендерного розриву в оплаті праці; охарактеризувати методологічні підходи до оцінки гендерної нерівності; надати організаційно-правову характеристику Запорізького обласного центру зайнятості та проаналізувати особливості його кадрової політики; здійснити оцінку гендерної структури зайнятості та специфіки оплати праці у досліджуваній установі; проаналізувати реалізовані заходи щодо забезпечення гендерної рівності в доступі до праці, кар'єрних можливостей і оплати праці; визначити проблеми та диспропорції, що поглиблюють гендерний розрив у сфері зайнятості; розробити напрями оптимізації системи оплати праці з урахуванням гендерного підходу; сформувати рекомендації для органів служби зайнятості

та роботодавців щодо впровадження гендерно-чутливої політики оплати праці.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 3 рис., 18 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Дашко І.М., професор	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
2	Дашко І.М., професор	09.09.2025 р.	09.09.2025 р.
3	Дашко І.М., професор	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2025 р. – 30.07.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2025 р. – 04.08.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2025 р. – 08.09.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2025 р. – 02.10.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2025 р. – 20.10.2025 р.	виконано
6.	Формування висновків	22.10.2025 р. – 27.10.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2025 р. – 10.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2025 р.	виконано

Студент _____ А.М. Проць
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ І.М. Дашко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 89 с., 3 рис., 18 табл., 3 додатків, 54 джерела.

Об’єктом дослідження є система оплати праці на сучасному ринку праці України.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, організаційно-економічних та соціальних механізмів подолання гендерного розриву в оплаті праці.

Мета роботи – полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, проведенні аналітичної оцінки гендерного розриву в оплаті праці та розробленні практичних рекомендацій щодо оптимізації системи оплати праці шляхом подолання гендерної нерівності, зокрема в контексті діяльності Запорізького обласного центру зайнятості.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади дослідження системи оплати праці та гендерного розриву.

Другий розділ присвячено аналізу реального стану оплати праці та гендерних диспропорцій на прикладі діяльності Запорізького обласного центру зайнятості.

У третьому розділі сформовано пропозиції щодо оптимізації системи оплати праці шляхом мінімізації гендерної нерівності та підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

ОПЛАТА ПРАЦІ, ГЕНДЕРНИЙ РОЗРИВ, ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ, ЗАЙНЯТІСТЬ, ДИСКРИМІНАЦІЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, СИСТЕМА ОПЛАТИ ПРАЦІ, ОПТИМІЗАЦІЯ, ГЕНДЕРНО-ЧУТЛИВИЙ ПІДХІД, РИНОК ПРАЦІ, СЛУЖБА ЗАЙНЯТОСТІ, СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА

SUMMARY

Qualification work: 89 pages, 3 figures, 18 tables, 3 appendices, 54 references.

The object of the research is the wage system in the modern labor market of Ukraine.

The subject of the research is the set of theoretical, organizational-economic, and social mechanisms aimed at overcoming the gender pay gap.

The purpose of the work is to substantiate theoretical foundations, conduct an analytical assessment of the gender pay gap, and develop practical recommendations for optimizing the wage system by eliminating gender inequality, particularly in the context of the activities of the Zaporizhzhia Regional Employment Center.

To achieve the stated goal, the following tasks have been defined:

– to reveal the theoretical foundations of the functioning of the wage system and the essence of the gender pay gap;

– to analyze modern forms of gender inequality in the labour market and the key factors that cause it;

– to examine the activities of the Zaporizhzhia Regional Employment Center and assess gender aspects in service provision and employment;

– to conduct a quantitative assessment of the gender pay gap based on statistical data;

– to develop proposals for optimizing the wage system and increasing gender equality in the labour market.

The information base of the study consists of the regulatory and legal acts of Ukraine, official data of the State Statistics Service of Ukraine, materials of the Ministry of Economy of Ukraine, publications of the International Labour Organization, the World Bank and Eurostat, scientific articles and analytical works

of domestic and foreign researchers, statistical reports of the Zaporizhzhia Regional Employment Center, as well as the author's own calculations.

The first chapter reveals the theoretical and methodological foundations of studying the wage system and the gender pay gap.

The second chapter is devoted to analyzing the actual state of wages and gender disparities based on the activities of the Zaporizhzhia Regional Employment Center.

The third chapter presents proposals for optimizing the wage system by minimizing gender inequality and increasing the efficiency of human resource management.

WAGES, GENDER PAY GAP, GENDER EQUALITY, EMPLOYMENT, DISCRIMINATION, HUMAN RESOURCE POLICY, WAGE SYSTEM, OPTIMIZATION, GENDER-SENSITIVE APPROACH, LABOR MARKET, EMPLOYMENT SERVICE, SOCIAL POLICY

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1 11
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОГО РОЗРИВУ В ОПЛАТІ ПРАЦІ 11
1.1 Теоретичні основи формування системи оплати праці та її оптимізації .. 11
1.2 Гендерний розрив в оплаті праці: форми прояву та причини 20
1.3 Методологія оцінки гендерної нерівності в оплаті праці 24
Висновки до розділу 1 29
РОЗДІЛ 2 30
ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПОРІЗЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ 30
2.1 Організаційно-правова характеристика Запорізького обласного центру зайнятості та особливості його кадрової політики 30
2.2 Аналіз гендерної структури зайнятості 43
2.3 Оцінка реалізованих заходів щодо забезпечення гендерної рівності в доступі до праці та оплати праці 51
Висновки до розділу 2 59
РОЗДІЛ 3 60
НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЧЕРЕЗ ПОДОЛАННЯ ГЕНДЕРНОГО РОЗРИВУ 60
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення державної політики у сфері оплати праці з урахуванням гендерного підходу 60
3.2 Рекомендації для органів служби зайнятості та роботодавців щодо впровадження гендерно-чутливої політики оплати праці 66
Висновки до розділу 3 73
ВИСНОВКИ 74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 77
ДОДАТОК А 85
ДОДАТОК Б 86
ДОДАТОК В 89
ДЕКЛАРАЦІЯ 90

ВСТУП

Сучасний етап розвитку українського суспільства супроводжується глибокими соціально-економічними трансформаціями, зумовленими інтеграцією України у європейський простір, зміною структури ринку праці та зростанням ролі людського капіталу в забезпеченні сталого розвитку. В умовах посилення конкуренції, цифровізації економіки та реформування соціально-трудових відносин особливої ваги набувають питання забезпечення рівності можливостей і справедливості в оплаті праці. Однією з ключових проблем, що перешкоджає ефективному використанню трудового потенціалу та гармонійному розвитку суспільства, є гендерний розрив у заробітній платі.

Актуальність цієї проблематики посилюється тим, що, за даними Державної служби статистики України, середня заробітна плата жінок залишається нижчою за заробітну плату чоловіків на рівні 20-25 %, що вказує на наявність глибоких структурних диспропорцій на ринку праці. Це негативно позначається на мотивації працівників, продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств та соціальній стабільності в цілому.

Наукові аспекти гендерної нерівності в оплаті праці знайшли відображення у працях таких учених, як Л.М. Бражнікова, Л.В. Васюренко, С.О. Гарна, Д.В. Домаш, О.О. Дробишева, К.Ю. Гулько, Ю.І. Марченко, С.О. Олійник, О.В. Попович, К.В. Чухно, А.М. Шнурко та ін. У їхніх роботах висвітлено економічну природу гендерного розриву, фактори його формування, механізми державного регулювання та інструменти подолання дискримінаційних бар’єрів. Водночас практичні аспекти застосування цих механізмів на рівні конкретних установ, зокрема органів державної служби зайнятості, залишаються недостатньо дослідженими.

З огляду на це, дана кваліфікаційна робота спрямована на поглиблене вивчення теоретичних засад формування справедливої системи оплати праці,

аналіз реального стану гендерних диспропорцій у сфері зайнятості та розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації оплати праці на принципах гендерної рівності. Особливу увагу приділено аналізу діяльності Запорізького обласного центру зайнятості як важливого елементу інституційної підтримки ринку праці.

Об’єктом дослідження є система оплати праці на сучасному ринку праці України.

Предметом дослідження виступають теоретичні, економічні та організаційні механізми подолання гендерного розриву в оплаті праці в межах системи державної служби зайнятості.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, комплексний аналіз та визначення шляхів оптимізації системи оплати праці через мінімізацію гендерних диспропорцій.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

– розкрити теоретичні основи функціонування системи оплати праці та сутність гендерного розриву;

– проаналізувати сучасні прояви гендерної нерівності у сфері праці та фактори, що її зумовлюють;

– дослідити діяльність Запорізького обласного центру зайнятості та оцінити гендерні аспекти надання послуг і працевлаштування;

– здійснити кількісну оцінку гендерного розриву в оплаті праці на основі статистичних даних;

– розробити пропозиції щодо оптимізації системи оплати праці та підвищення гендерної рівності на ринку праці.

Методи дослідження включають системний і порівняльний аналіз, методи статистичного групування, економіко-математичні розрахунки, графічні та табличні методи візуалізації, а також аналіз нормативно-правових документів.

Інформаційну базу становлять нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики, матеріали Міністерства економіки України,

публікації МОП, Світового банку, Євростату, звіти Запорізького обласного центру зайнятості та власні аналітичні розрахунки.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні підходів до оцінки гендерного розриву в оплаті праці, обґрунтуванні напрямів оптимізації оплати праці на основі принципів гендерної рівності та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення прозорості та ефективності інституційних механізмів зайнятості.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення кадрової та оплати праці політики у Запорізькому обласному центрі зайнятості, а також у розробленні гендерно-чутливої стратегії управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати роботи були представлені у наукових публікаціях та матеріалах конференцій, зокрема:

1. Фаховий журнал «Public Security and Public Order». Тема: «Gender Equality and Its Impact on Financial and Economic Security» (2023 р.).
2. Фаховий журнал «Public Security and Public Order». Тема: «Problems of Gender Equality within the Conditions of Armed Conflicts» (2024 р.).
3. Фаховий журнал «Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos». Тема: «Formation of a Strategy for Eliminating Income Gaps» (2025 р.).
4. Колективна монографія під науковою редакцією І. В. Аліксєєва та І. І. Віниченка. Розділ: «Європейський досвід управління персоналом: цифровізація, інклюзивність, етика, сталий розвиток» (2025 р.).

Робота складається зі вступу, трьох розділів та підрозділів, висновків до розділів та загальних висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи – 89 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОГО РОЗРИВУ В ОПЛАТІ ПРАЦІ

1.1 Теоретичні основи формування системи оплати праці та її оптимізації

Оплата праці є однією з ключових категорій економіки праці та важливою складовою соціально-трудових відносин. Вона виступає не лише засобом забезпечення матеріального добробуту працівників, а й чинником мотивації, елементом механізму соціального регулювання та основою економічної ефективності організацій. У широкому розумінні оплата праці - це форма економічних відносин між роботодавцем і працівником, що відображає частку працівника у створеному ним продукті.

Як показує аналіз різних підходів, більшість учених розглядають оплату праці як економічну категорію, що поєднує матеріальну винагороду та соціальну справедливість. Спільним у визначеннях є її зв’язок з результатами праці та роллю у відтворенні робочої сили, тоді як відмінності стосуються ступеня акценту на мотиваційній чи соціальній функції.

У науковій літературі та нормативно-правових актах України поняття «оплата праці» трактується по-різному. Згідно з Законом України «Про оплату праці», оплата праці – винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. [□1] Науковці також пропонують різноманітні підходи до тлумачення цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «оплата праці» різними авторами

№	Автор	Визначення поняття «оплата праці»
1	2	3
1.	Бражнікова Л.М., Гарна С.О., Шнурко А.М. [□2]	Оплата праці є важливою характеристикою ринку праці, визначається умовами цього ринку і одночасно її рівень визначає попит на працю та її пропозицію. Оплата праці поєднує інтереси та потреби працівників, роботодавців та держави, тобто визначає ефективність соціально-трудових відносин. Визначення поняття «оплата праці» на законодавчому рівні є достатньо поверховим, що не дає змогу глибоко проаналізувати і зрозуміти як економічні, так і соціальні аспекти цього поняття. Зауважимо, що в економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності заробітної плати.
2.	Швиданенко Г.О. [□3]	Оплата праці - це будь-який заробіток, обчислений, як правило, у грошовому вираженні, який за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги. Оплата праці складається з основної заробітної плати й додаткової оплати праці. Розміри оплати найманого працівника залежать від результатів його праці з урахуванням наслідків господарської діяльності підприємства. Основна заробітна плата працівника залежить від результатів його праці й визначається тарифними ставками, відрядними оцінками, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами у розмірах, не вищих за встановлені чинним законодавством, рівень додаткової оплати праці здебільшого залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства. Зазвичай до додаткової оплати праці відносять премії, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, а також надбавки й доплати, непередбачені чинним законодавством або встановлені понад розміри, дозволені останнім.
3.	Воронін О. [□4]	Вартість робочої сили (витрати на її відтворення) - це, насамперед, абстрактна, теоретична категорія. Взаємовідношення між роботодавцем і найманим працівником на ринку праці мають схожість з орендними відносинами. Роботодавця цікавить не стільки повна вартість майна (робочої сили), скільки величина плати за її використання(оплата

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
		праці) упродовж терміну оренди, оскільки орендодавець (найманий працівник) залишається власником своєї робочої сили.
4.	Васюренко Л.В. [□5]	Оплата праці – це обов'язок роботодавця щодо виплати найманому працівникові зароблених ним коштів за виконану ним роботу (або надані послуги) відповідно до умов трудового договору.
5.	Дробишева О.О., Домаш Д.В. [□6]	Оплата праці – це винагорода, зазвичай, у грошовому вираженні, яка виплачується працівникові за виконану роботу, необхідна для подальшого існування людини та спроможності надалі працювати.
6.	Марченко Ю.І. [□7]	Оплата праці є провідним інструментом соціальної політики, яка зумовлює рівень соціальності суспільства, здатності держави підтримувати рівень якості життя соціуму загалом і кожної людини зокрема.
7.	Олійник С.О., Чухно К.В. [□8]	Оплата праці – це винагорода за працю, основний дохід працівників, саме тому облік розрахунків з оплати праці – найскладніша ділянка роботи бухгалтера.
8.	Попович О.В., Гулько К.Ю. [□9]	З одної сторони оплата праці залежить від результатів праці, з іншої – вона впливає на її показники, стимулює розвиток виробництва, ефективність роботи, підвищення кількісних і якісних результатів праці.

Джерело: побудоване автором

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що оплата праці – це не лише грошова винагорода, а й комплексна економіко-соціальна категорія, що регулює відносини в системі «роботодавець – працівник», виконує мотиваційну функцію та впливає на ефективність і стабільність трудових колективів.

Оплата праці виконує низку важливих функцій, кожна з яких відображає її значення в економічному та соціальному житті суспільства. Серед основних функцій виділяють відтворювальну, стимулюючу, регулюючу та соціальну.

Відтворювальна функція заробітної плати полягає у забезпеченні працівників та членів їх сімей необхідними засобами для життя. Заробітна плата виступає основним джерелом доходів працівників, а тому визначає рівень їхнього життєзабезпечення, сприяє відтворенню робочої сили. [10] Реалізація цієї функції забезпечується встановленням державою реального гарантованого мінімуму заробітної плати та прожиткового мінімуму.

Стимулююча функція заробітної плати полягає у встановленні залежності її розміру від кількості та якості праці конкретного працівника, його трудового внеску в результати роботи підприємства. Ця залежність мотивує до підвищення продуктивності праці, кваліфікації, залучення до інноваційних процесів, відповідальності за результати праці. [11] Розроблення на підприємстві ефективних систем мотивації є запорукою реалізації стимулюючої функції.

Регулююча функція заробітної плати полягає в оптимізації розміщення робочої сили за регіонами, галузями господарства, підприємствами з урахуванням ринкової кон'юнктури. [11]

Соціальна функція заробітної плати повинна забезпечувати соціальну справедливість, зокрема шляхом забезпечення рівної оплати за рівну працю, зменшення соціальних та гендерних диспропорцій, а також здійснювати соціальне страхування працівника. [10] Реалізація цієї функції забезпечується поєднанням державного та договірного регулювання заробітної плати.

Усі перелічені функції оплати праці тісно взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Лише їхнє комплексне та збалансоване виконання забезпечує ефективне функціонування системи організації оплати праці на підприємствах і в державному секторі. Водночас на практиці в Україні зазначені функції реалізуються не в повному обсязі. Це зумовлено низкою чинників, зокрема незавершеністю трансформаційних процесів у національній економіці, обмеженими ресурсами підприємств, недостатнім рівнем дотримання трудового законодавства з боку окремих роботодавців, а

також впливом зовнішніх факторів.

Таким чином, оплата праці виконує багатофункціональну роль, забезпечуючи економічну стабільність працівників, стимулюючи ефективність їхньої діяльності та сприяючи соціальній рівновазі в суспільстві.

У 2025 році проблема низького рівня заробітної плати залишається однією з найгостріших у сфері трудових відносин. Занижена оплата праці демотивує працівників, посилює трудову міграцію, сприяє поширенню неформальної зайнятості та тіньових схем виплат. Такий стан речей негативно позначається як на якості виконуваної роботи, так і на довгостроковій стабільності економіки загалом.

Особливо загострилася ця проблема в умовах повномасштабної збройної агресії, що триває з 2022 року. Значне навантаження на державний бюджет, пріоритетне фінансування оборонного сектору, пошкодження інфраструктури та падіння обсягів виробництва істотно звужують можливості держави щодо забезпечення гідного рівня оплати праці в публічному секторі.

У структурі системи оплати праці виділяють кілька ключових елементів. Насамперед, це форми оплати: погодинна та відрядна. Існуючі форми мають підвиди, які забезпечують відповідність виробничої ситуації, особливостям мотивації працівників певного підприємства тощо. Основні характеристики певних систем оплати праці представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Форми і системи оплати праці

Форми	Погодинна (в основі - фактично відпрацьований час)	Відрядна (в основі - фактично вироблена кількість продукту)
1	2	3
Прості системи	- проста погодинна: оклад (або погодинна чи денна ставка) за відпрацьований час; - погодинно-преміальна: оклад (або погодинна чи денна ставка)	- пряма відрядна: оплата - по розцінці за кожну одиницю продукту; - відрядно-преміальна: за кількість + премія за виконання

	за відпрацьований час + премія;	(перевиконання) плану;

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Складні системи	- почасова з системою мотивації: зарплата = ➢ постійна частина – оклад (або погодинна чи денна ставка); ➢ змінна частина (регулярні премії) – складна система преміювання (мотивації), наприклад, на основі ключових показників ефективності; ➢ нерегулярні премії – за певні ініціативи працівника, які неможливо запланувати й передбачити заздалегідь, виконання в строк певного складного завдання.	- відрядно-прогресивна: розцінки за продукт збільшуються по мірі виконання плану; - непряма відрядна: оплата працівника (зазвичай допоміжного) залежить від результату роботи основних працівників; - акордна: оплата не за одиницю продукту, а за певний етап (акорд), комплекс робіт;

Джерело: побудоване на основі [□12]

Як видно з табл. 1.2, вибір форми та системи оплати праці визначається не лише специфікою діяльності підприємства, а й його кадровою політикою, рівнем автоматизації, організаційною культурою. На сучасному етапі перевага віддається комбінованим системам, що поєднують погодинну та преміальну оплату.

Важливу роль відіграє тарифна система, яка є основою організації оплати праці на підприємстві. Вона включає сукупність нормативів, які дозволяють встановлювати розмір заробітної плати залежно від галузі, регіону, виду виробництва, кваліфікації працівника, а також умов і характеру праці.

Основними елементами тарифної системи є тарифна сітка та тарифні ставки. Тарифна сітка – це шкала, що включає розряди й відповідні тарифні коефіцієнти, які визначають співвідношення оплати праці між працівниками різної кваліфікації. Розряд вказує на складність та відповідальність роботи, а коефіцієнт – на кратність оплати відносно 1-го розряду.

Сітка може будуватися за різними ознаками: формою оплати, професійними групами чи умовами праці. Вона сприяє кваліфікаційній

диференціації працівників, плануванню чисельності персоналу та визначенню потреб у підвищенні кваліфікації. Наприклад, коли середній розряд робіт вищий за середній розряд працівників – виникає потреба у навчанні персоналу; у протилежному випадку – ресурси використовуються неефективно.

Тарифна ставка – це гарантований розмір оплати за одиницю часу (годину, день, місяць). Вона повинна не лише компенсувати витрати праці, а й стимулювати до підвищення кваліфікації, виконання складніших робіт, бути основним мотиватором. Рекомендовано, щоб тарифна частина становила до 80% від заробітної плати. Надмірна частка змінної оплати знижує стимулюючу функцію тарифу.

Незважаючи на те, що використання тарифної системи нині необов’язкове, вона залишається ефективним засобом справедливої та диференційованої оплати праці відповідно до складності, якості та рівня професіоналізму працівників.

У контексті оптимізації системи оплати праці дедалі більшого значення набувають сучасні підходи, орієнтовані на результативність, прозорість та індивідуальні характеристики працівників. Одним із ключових напрямів є впровадження системи KPI (Key Performance Indicators, ключових показників ефективності). KPI дозволяє встановлювати чіткі кількісні та якісні орієнтири для працівників відповідно до їхніх посадових обов’язків і цілей компанії. У такий спосіб заробітна плата тісніше пов’язується з досягнутими результатами, що сприяє підвищенню продуктивності праці, персональній відповідальності та залученості персоналу [13].

Другим сучасним інструментом є грейдингова система, яка дозволяє структурувати посади у межах компанії за рівнем складності, відповідальності та внеску в досягнення стратегічних цілей. Кожному грейду (рівню) відповідає певний діапазон оплати, що забезпечує справедливість і прозорість у формуванні заробітної плати. Цей підхід також дозволяє уникнути суб’єктивізму при призначенні винагород і створює зрозумілу

систему кар’єрного зростання [□14].

Традиційні системи ґрунтуються на нормуванні й тарифікації, тоді як сучасні моделі (KPI, грейдинг, індивідуалізовані бонуси) орієнтовані на результативність, компетентність і залученість персоналу. Це свідчить про перехід від адміністративного до стратегічного підходу в управлінні оплатою праці.

Окрім KPI та грейдингу, індивідуалізовані системи мотивації все частіше застосовуються для врахування особистих потреб і цінностей працівників. Це можуть бути різні бонусні програми, премії за інноваційні пропозиції, участь у прибутках, гнучкі програми навчання і розвитку, система внутрішнього переміщення, розвиток особистих цілей, гнучкий графік, додаткові дні відпустки тощо. Індивідуалізований підхід посилює відчуття цінності працівника для компанії, що позитивно впливає на рівень утримання кадрів [□15].

Гнучкі системи оплати праці – ще один інноваційний напрям, який передбачає адаптацію винагород до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Вони можуть базуватись на поєднанні фіксованої ставки та змінної частини, яка залежить від індивідуальних та командних результатів, сезонності, кон’юнктури ринку тощо. Такий підхід особливо ефективний в умовах динамічного бізнес-середовища та високої конкуренції за таланти.

Окрему увагу в оптимізації оплати праці слід приділити гендерному аспекту. Принцип рівної оплати праці при виконанні рівноцінної роботи закріплений у Конвенції Міжнародної організації праці про рівну винагороду чоловіків та жінок за працю рівної цінності від 1951 року № 100 [□16], яка набрала чинності 23 травня 1953 року. Відповідно до положень Конвенції термін «винагорода» включає в себе звичайну, основну чи мінімальну заробітну плату чи звичайну, основну чи мінімальну ставку та іншу винагороду, яка надається безпосередньо чи опосередковано, у грошах чи в натурі підприємцем працівнику в силу виконання останнім його роботи. У даній Конвенції вказується, що ставки винагороди працівникам повинні

визначатися без дискримінації за ознаками статі. За даними міжнародних досліджень (наприклад, ILO [□17]), у багатьох країнах, включно з Україною, зберігається гендерний розрив в оплаті праці, що суперечить принципам соціальної справедливості та сталого розвитку. Подолання цього розриву передбачає:

– регулярні гендерні аудити систем оплати праці, що допомагають виявити приховану дискримінацію;

– впровадження принципу «рівна оплата за рівну працю» в корпоративні політики;

– прозоре позиціонування посад, опис функціоналу та вимог до кваліфікації без прив’язки до статі;

– навчання HR-фахівців та менеджменту з питань недискримінації та гендерної рівності.

Можна зробити висновок, що для ефективного подолання гендерного розриву в оплаті праці необхідно застосовувати комплексний підхід до оптимізації системи винагородження. Проблеми, пов’язані з нерівністю заробітної плати, дискримінацією за статевою ознакою та недооцінкою жіночої праці, мають системний характер і потребують не лише законодавчих змін, а й реального впровадження принципів гендерної рівності на рівні підприємств та організацій. У цьому контексті важливими є реформа державної служби зайнятості, розвиток сервісно-орієнтованих підходів до працевлаштування, підтримка реінтеграції ветеранів, переселенців та людей з інвалідністю на ринок праці, а також створення умов для збільшення участі жінок у трудовій діяльності. Необхідною умовою також є розширення інфраструктури догляду за дітьми, що дозволить жінкам ефективніше поєднувати професійне життя та сімейні обов’язки. Оптимізація системи оплати праці з урахуванням гендерного аспекту сприятиме формуванню справедливого, стійкого та інклюзивного ринку праці в Україні в умовах відновлення економіки та повоєнної трансформації.

1.2 Гендерний розрив в оплаті праці: форми прояву та причини

Гендерний розрив в оплаті праці є однією з ключових соціально-економічних проблем сучасного ринку праці, що відображає не лише нерівність в доходах, а й структурні диспропорції в доступі до ресурсів, можливостей й соціального визнання. В Україні, за даними Держстату та міжнародних організацій, у 2021 році цей розрив становив 18,6%, що означає: жінки отримують лише близько 81,4 % від заробітку чоловіків на аналогічних посадах. Попри позитивну динаміку – зменшення розриву з 26% у 2015 році до 18,6% у 2021-2023 рр. – ситуація залишається проблемною, адже цей показник перевищує середній рівень по ЄС (13%). [□18]

Незважаючи на значний прогрес у боротьбі за гендерну рівність, гендерна нерівність продовжує проявлятися у різних сферах спільного життя – від освіти до професійної реалізації.

Одним із першопричинних чинників гендерного розриву є обмежений доступ жінок до якісної освіти, що безпосередньо впливає на їхню економічну незалежність та можливість професійного розвитку. Джерелом цієї проблеми виступають соціокультурні стереотипи щодо «традиційної» ролі жінки, недостатня державна підтримка освітніх програм для дівчат і нерівний розподіл ресурсів у системі освіти. [□19] Особливо гостро ця проблема проявляється в країнах з низьким рівнем доходу, зокрема в регіонах Близького Сходу та Північної Африки, де рівень грамотності серед жінок значно нижчий, а тривалість навчання – коротша ніж у чоловіків.

Гендерні упередження в освіті проявляються у непропорційному представленні дівчат у певних навчальних програмах. стипендіях або професійних напрямів, зокрема у сферах STEM (наука, технології, інженерія, математика) [□20] Навчальні матеріали, зокрема шкільні підручники, часто підкріплюють гендерні стереотипи про жінок, як домогосподарок, матерів чи дружин, тоді як чоловіки зображуються як лідери, науковці, винахідники. Це

сприяє формуванню обмеженого бачення кар’єрних перспектив серед дівчат і знижує їхню мотивацію до розвитку у технічних галузях.

Брак жіночих рольових моделей у високотехнологічних професіях посилює нерівність, оскільки дівчата не мають можливості ідентифікувати себе з успішними прикладами у цих сферах. Як результат, вони частіше обирають традиційно «жіночі» професії (освіта, догляд, мистецтво), які мають нижчу заробітну плату, що, своєю чергою, поглиблює гендерний розрив в оплаті праці.

Однак варто усвідомити, що обмеження прав жінок у сфері освіти негативно впливає не лише на них самих, а й на суспільство загалом. Втрата жіночого потенціалу в науці, технологіях і виробництві означає меншу інноваційність, меншу диверсифікацію ідей та повільніший розвиток суспільства. Тому подолання гендерної дискримінації в освіті має стати пріоритетом державної політики, спрямованої на забезпечення рівних умов для всіх, незалежно від статі.

Хоча рівень зайнятості жінок поступово зростає, вони й досі стикаються з так званими «невидимими бар’єрами» – скляною стелею, дискримінацією при прийомі на роботу, горизонтальною та вертикальною сегрегацією ринку праці.

Такі бар’єри мають системний характер і зумовлені не лише діями окремих роботодавців, а й недосконалістю законодавчої бази, слабким контролем за її виконанням та упередженими соціальними уявленнями.

Згідно з Конвенцією ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, останні стикаються з низкою проблем у сфері зайнятості. Йдеться не лише про нерівні можливості при відборі на роботу, а й про обмеження свободи вибору професії, труднощі з просуванням по службі, нерівні умови щодо професійної підготовки та перепідготовки, а також дискримінацію в сфері соціального захисту – особливо у питаннях страхування у випадку вагітності, інвалідності чи хвороби. На практиці це може проявлятися у вигляді відмов у відпустці за доглядом за дитиною,

недостатніх гарантій безпечних умов праці або труднощів з поверненням на роботу після тривалих періодів непрацездатності. [□19]

У деяких випадках дискримінація набуває відкритого характеру. Зокрема, жінкам може бути прямо заборонено працювати у певних галузях або професіях. Такі обмеження часто обґрунтовуються турботою про здоров'я жінки, проте вони є прикладом колективної заборони, яка ігнорує індивідуальні здібності та професійні прагнення. Замість того, щоб створювати умови для безпечної праці в усіх сферах, жінок просто позбавляють права обирати певні види зайнятості, що фактично обмежує їх можливості реалізувати свій потенціал.

Однією з найпоширеніших форм дискримінації є гендерна нерівність у заробітній платі. Статистика свідчить, що навіть за однакових умов – однакової кваліфікації, досвіду та обсягу виконуваної роботи – жінки в середньому отримують на 12% менше, ніж чоловіки. Такий гендерний розрив є типовим не лише для країн з нижчим рівнем соціально-економічного розвитку, а й для багатьох держав Європейського Союзу. Наприклад, за даними Євростату, у 2023 році найвищий гендерний розрив в оплаті праці серед країн ЄС спостерігався в Латвії (19%), а найнижчий - у Люксембурзі, де він навіть набув від'ємного значення (-0,9%), що свідчить про перевагу на користь жінок у цьому аспекті. [□21]

Для наочності ці дані відображені на рис. 1.1, який ілюструє різницю між середньою валовою погодинною заробітною платою чоловіків та жінок у відсотках від валової заробітної плати чоловіків. З графіка чітко видно значні відмінності між країнами: від суттєвих негативних значень, що свідчать про перевагу жінок у зарплатах, до високих позитивних значень, що демонструють значний розрив на користь чоловіків.

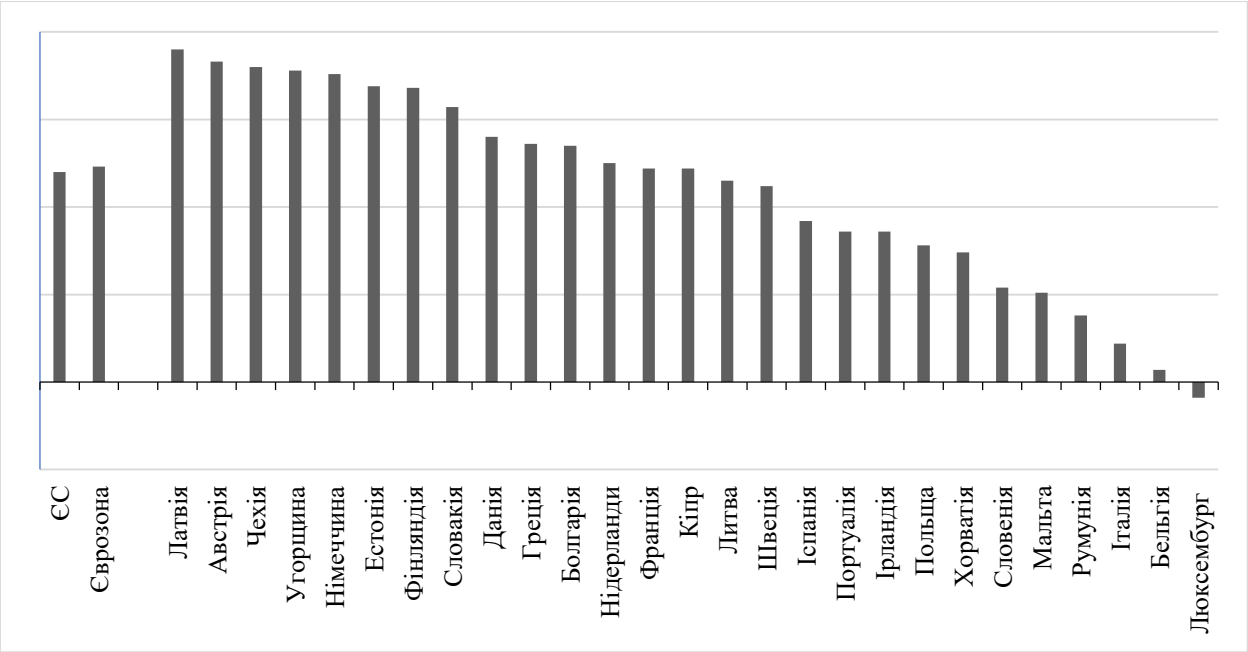


Рисунок 1.1 – Нескоригований гендерний розрив в оплаті праці за 2023 рік [□21]

До того ж жінки значно рідше обіймають керівні посади в компаніях. Як свідчить статистика, у 500 провідних корпораціях США лише 16% топ-менеджерських посад займають жінки, а на рівні директорських посад - лише 12%, тоді як на нижчих щаблях кар'єрної ієрархії їхня частка значно більша. Схожа ситуація спостерігається і в Україні, де в державному та приватному секторах жінки часто виконують адміністративну або допоміжну функцію, але рідко залучаються до прийняття стратегічних рішень. [□22]

Нерівність також проявляється ще на етапі підбору персоналу. Жінкам, особливо молодого віку, часто ставлять запитання, пов'язані з планами на майбутнє материнство, сімейним статусом або навіть зовнішністю. Подібні підходи є не лише неетичними, а й порушують трудове законодавство, що забороняє дискримінацію під час працевлаштування. Однак у багатьох випадках ці порушення залишаються безкарними, оскільки жінки не завжди знають про свої права або не готові до тривалих судових процесів.

Таким чином, гендерний розрив в оплаті праці має комплексний характер і обумовлений взаємодією соціокультурних, економічних та інституційних чинників. Його наслідки виходять за межі індивідуальних

доходів і впливають на добробут домогосподарств, рівень споживання, соціальну справедливість та темпи економічного розвитку.

Подолання цього явища вимагає системного підходу – удосконалення законодавчої бази, підвищення прозорості оплати праці, просвітницьких програм і зміни суспільної свідомості щодо ролі жінки на ринку праці.

1.3 Методологія оцінки гендерної нерівності в оплаті праці

Існує загальновизнаний консенсус щодо наявності гендерних відмінностей в оплаті праці у більшості країн світу. У спрощеному вигляді це означає, що чоловіки заробляють більше, ніж жінки. Водночас відсутня єдність у науковій та практичній площині стосовно того, якою мірою ці відмінності пояснюються варіаціями у характеристиках робочих місць та особистих якостях працівників, а якою мірою вони зумовлені безпосередньо гендерною дискримінацією.

Під гендерним розривом в оплаті праці розуміють різницю між заробітною платою жінок і чоловіків, які виконують співставні роботи з однаковою економічною цінністю. [□23] На перший погляд таке визначення видається чітким і беззаперечним; однак на практиці його застосування до статистичних даних є значно складнішим і супроводжується низкою методологічних проблем. У цьому контексті дослідники виокремлюють щонайменше три фундаментальні виклики, що перешкоджають точній оцінці масштабів гендерного розриву.

Першою ключовою методологічною проблемою є визначення коректного поняття заробітної плати. З метою врахування відмінностей у тривалості робочого часу та впливу податкової системи на доходи більшість досліджень застосовують показник середньої валової погодинної заробітної плати. Відповідно, гендерний розрив в оплаті праці обчислюється як відношення середньої валової погодинної заробітної плати жінок до

аналогічного показника у чоловіків. Альтернативний підхід полягає у вираженні заробітної плати жінок у відсотках від середньої валової погодинної заробітної плати чоловіків. Такий спосіб розрахунку дозволяє нівелювати вплив відмінностей у кількості відпрацьованих годин, проте не усуває усіх методологічних обмежень.

Другою важливою методологічною проблемою є визначення співставних робочих місць для порівняння. У наукових дослідженнях з метою забезпечення більшої точності вимірювань у моделі включаються додаткові змінні, що відображають галузеву належність, професійні коди, кваліфікаційні групи чи розмір підприємства. Це дозволяє врахувати структурні фактори, які впливають на заробітну плату, та коректно скорегувати відмінності, що пов’язані безпосередньо з характеристиками робочих місць, а не з гендерними особливостями працівників.

Разом з тим, виникає методологічна дилема: надмірне використання контрольних змінних може призвести до заниження масштабів реальної дискримінації. Якщо, наприклад, жінки непропорційно часто працюють у певних галузях або на посадах з нижчим рівнем оплати внаслідок обмежень доступу чи «скляних стель», то контроль за цими змінними фактично вилучає частину дискримінаційного ефекту. Як слушно підкреслював Оахака Р. [□24], включення у модель змінних, що відображають професійний розподіл, усуває з аналізу наслідки професійних бар’єрів як джерела дискримінації, що в результаті може штучно занижувати оцінку нерівності.

З іншого боку, відмова від урахування галузевих, професійних та організаційних характеристик також є проблемною, адже в такому випадку дослідники ризикують переоцінити масштаби гендерної дискримінації, оскільки у вимірювання потрапляють відмінності, що пояснюються об’єктивними факторами продуктивності. Тому сучасні підходи прагнуть досягти балансу: більшість емпіричних досліджень контролюють ключові змінні (галузь, професію, розмір підприємства), але водночас залишають

простір для інтерпретації виявленого «залишкового» розриву як такого, що може бути зумовлений дискримінаційними механізмами.

Третім методологічним викликом є врахування індивідуальних характеристик та особистого вибору, які прямо чи опосередковано корелюють із продуктивністю працівника. Серед найбільш поширених контрольних змінних у дослідженнях – рівень освіти, трудовий шлях та вік. Деякі автори розширюють набір змінних, включаючи соціально-демографічні характеристики, зокрема наявність дітей, сімейний ста. Проте залишається дискусійним питання: чи можна ці змінні трактувати виключно як фактори, пов’язані з продуктивністю, чи ж вони відображають також культурні та соціальні форми дискримінації.

Виходячи з попереднього обговорення, для коректного емпіричного вимірювання гендерного розриву в оплаті праці дослідники застосовують включення «гендерної змінної» у стандартну модель регресії заробітної плати, а також додають релевантні контрольні змінні, що відображають відмінності на рівні підприємств, професій та індивідуальних характеристик. Гендерна змінна охоплює як безпосередній вплив статі, так і всі інші фактори, які не були враховані додатково.

У практиці економічних досліджень ця методика бере початок з класичних робіт Бліндера А. [□25] та Оахаки Р. [□24], де було запропоновано декомпозицію гендерного розриву на «обґрунтовану» та «необґрунтовану» частини. Алгоритм виглядає наступним чином: на першому етапі здійснюється окрема оцінка заробітних плат для чоловіків і жінок. Далі загальна різниця в оплаті праці між статями розділяється на:

– обґрунтовану частину, яка відображає відмінності у характеристиках (освіта, досвід, сфера зайнятості тощо);

– необґрунтовану частину, що зазвичай трактується як ефект дискримінації. Вона включає як вплив неврахованих характеристик, так і різницю у винагороді за однакові характеристики у чоловіків і жінок.

Таким чином, у рамках цього підходу дискримінація визначається як

різниця між фактично зафіксованим («необґрунтованим») гендерним розривом та тим розривом, який існував би за умови однакових стандартів оплати для чоловіків і жінок. [□26]

Хоча точна оцінка необґрунтованої частини гендерного розриву в оплаті праці відрізняється залежно від країни, часу, вибірки даних та методології дослідження, є деякі загальні висновки, які варто підкреслити. По-перше, пояснені та необґрунтовані розриви в оплаті праці існують у всіх країнах. Вони варіюються залежно від країни та регіону, найнижчі в деяких країнах Східної Європи та Скандинавії. По-друге, з довгострокової точки зору, різниця в оплаті праці скоротилася з часів Другої світової війни, але скорочення гендерного розриву в оплаті праці зупинилося в останні десятиліття. Зокрема, кілька досліджень показали, що значна частина гендерного розриву пояснюється тим, що жінки працюють менше годин. [□27] Однак гендерний розрив та його розмір були майже незмінними в усіх країнах з 1980-х років. [□28] По-третє, порівняно з випадковою вибіркою всього населення, гендерний розрив нижчий, якщо досліджується лише вибірка нових учасників ринку праці; таким чином, він має тенденцію до розширення з віком. По-четверте, гендерний розрив в оплаті праці істотно відрізняється залежно від галузі чи сектора економіки. Наприклад, дослідження Лагарас, С., Марчика, М. Т., Сімінтзі, Е., Цутсура, М. [□29] засвідчує наявність значного й стійкого розриву у фінансовому секторі Великої Британії, що зберігається упродовж тривалого часу. По-п’яте, індивідуальні характеристики також впливають на масштаби гендерного розриву. Зокрема, дослідження показують, що він є нижчим серед самотніх жінок порівняно з одруженими, що пояснюється як відмінностями у трудових стратегіях, так і соціально-культурними факторами, які формують гендерні ролі у сім’ї та на ринку праці.

Одним із часто застосовуваних методологічних підходів є аналіз екзогенної варіації в рівні прозорості оплати праці та дослідження того, як така варіація впливає на гендерний розрив в оплаті праці та інші пов’язані з

ринком праці результати. Основна складність цього методу полягає у визначенні справді екзогенної варіації та формуванні релевантного набору даних. Більшість сучасних досліджень використовують у якості джерела такої варіації впровадження політичних реформ, спрямованих на підвищення прозорості заробітної плати. Для коректного застосування такого підходу важливо, щоб реформи були незалежними від попередньої політики оплати праці та кадрової стратегії окремих підприємств. [□30]

Переважна ідентифікаційна стратегія ґрунтується на методі різниць у різницях. У базовій моделі він враховує як зміни у політиках оплати праці до та після реформи, так і відмінності між підприємствами, які підпадають під дію реформи, та тими, яких вона не стосується. Первинним показником ефекту є різниця у змінах гендерного розриву в оплаті праці до та після реформи між підприємствами обох груп.

Метод різниць у різницях може мати кілька модифікацій. По-перше, у методології регресійної дискретності більшої ваги надається порівнянню підприємств, максимально схожих між собою, тоді як відмінності між дуже різними підприємствами зменшують або усувають статистичний вплив. Найчастіше критерієм подібності виступає чисельність працівників, що дозволяє зіставляти підприємства, кількість персоналу яких є трохи більшою або трохи меншою за встановлений реформою пороговий рівень. По-друге, іноді можливо використати часові відмінності у впровадженні реформ у різних регіонах чи секторах. Такі «ступінчасті» впровадження створюють додатковий вимір для ідентифікації, адже підприємства, які підлягають реформі в майбутньому, можуть виступати як контрфактична група для тих, які вже підпали під її дію, що знижує ризик селекційного упередження при розподілі підприємств на групи.

Узагальнюючи, можна виділити ядро наукових робіт, що застосовують однаковий строгий методологічний підхід до аналізу різних реформ у сфері прозорості оплати праці. Дослідження спираються на екзогенну варіацію, створену впровадженням законів, які зобов’язують приватні компанії та

державні організації звітувати про рівень заробітної плати чоловіків і жінок. Емпірична стратегія цих робіт ґрунтується на варіаціях методу різниць у різницях, доповнених елементами регресійної дискретності. Єдність методологічного підходу для перевірки впливу законів про прозорість оплати праці дозволяє зіставляти результати досліджень та робити обґрунтовані висновки щодо причинно-наслідкового зв’язку між прозорістю у визначенні заробітної плати та масштабами гендерного розриву в оплаті праці.

Висновки до розділу 1

Таким чином, система оплати праці в сучасних умовах потребує удосконалення з урахуванням гендерного підходу, оскільки гендерний розрив у заробітках залишається однією з актуальних проблем. Основними факторами, що впливають на нерівність, є соціальні стереотипи, обмежений доступ до кар’єрного зростання та підвищення кваліфікації, а також різниця у професійних можливостях чоловіків і жінок. Для мінімізації розриву необхідно застосовувати ефективні інструменти оцінки гендерної нерівності, що дозволяють формувати прозору систему оплати праці та забезпечувати рівні можливості для всіх працівників. Запровадження таких підходів сприятиме підвищенню мотивації персоналу, справедливому розподілу винагороди та загальному зміцненню кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 2
ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАПОРІЗЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

2.1 Організаційно-правова характеристика Запорізького обласного центру зайнятості та особливості його кадрової політики

Запорізький обласний центр зайнятості було створено у 1991 році. Запорізький обласний центр зайнятості є структурним підрозділом Державної служби зайнятості України та діє на підставі законів України «Про зайнятість населення» та «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття».»

Очолює обласний центр зайнятості директор, який призначається та звільняється з посади директором Державного центру зайнятості. У своїй роботі директор може мати одного або кількох заступників, які також призначаються Державним центром зайнятості. Така структура управління дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності на всіх рівнях та оперативне реагування на зміни в ситуації на ринку праці області.

Основними завданнями, які реалізує центр зайнятості відповідно до законодавства, є:

1) організація, координація, контроль та методичне забезпечення роботи міських, районних та міськрайонних центрів зайнятості, філій регіонального (базового) центрів зайнятості, професійно-технічних навчальних закладів державної служби зайнятості та інших підпорядкованих регіональному центру зайнятості юридичних осіб;

2) сприяння громадянам у підборі підходящої роботи;

3) організація надання роботодавцям послуг з добору працівників;

4) участь в організації проведення громадських та інших робіт тимчасового характеру;

5) сприяння громадянам в організації підприємницької діяльності, зокрема шляхом надання індивідуальних та групових консультацій;

6) участь у реалізації заходів, спрямованих на запобігання масовому вивільненню працівників, профілактика настання страхового випадку, сприяння мобільності робочої сили та зайнятості населення в регіонах з найвищими показниками безробіття;

7) організація підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації безробітних з урахуванням поточної та перспективної потреб ринку праці;

8) проведення професійної орієнтації населення, організація і координація роботи, здійснення контролю за діяльністю філій регіонального центру зайнятості, підпорядкованих базових центрів зайнятості та їх філій з питань надання роз’яснень професійної орієнтації;

9) здійснення контролю за використанням роботодавцями та безробітними коптів Фонду;

10) надання соціальних послуг, нарахування та виплата матеріального забезпечення відповідно до законів України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на вкладок безробіття» та «Про зайнятість населення»;

11) виконання рішень правління Фонду та Центрального апарату Служби, що стосуються діяльності регіонального центру зайнятості.

Для реалізації цих завдань центр здійснює наступні функції:

1) забезпечує надання соціальних послуг, здійснює нарахування та виплату матеріального забезпечення відповідно до законів України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» та «Про зайнятість населення»;

2) організовує професійне навчання зареєстрованих безробітних з урахуванням поточної та перспективної потреби ринку праці;

3) здійснює відбір навчальних закладів відповідно до Порядку відбору навчальних закладів для організації професійного навчання зареєстрованих безробітних та їх проживання в період проживання;

4) організовує роботу з підтвердження професійної кваліфікації за результатами неформального професійного навчання за робітничими професіями;

5) організовує роботу щодо видачі ваучерів для підтримання конкурентоспроможності деяких категорій громадян шляхом перепідготовки, спеціалізації, підвищення кваліфікації за професіями та спеціальностями для пріоритетних видів економічної діяльності відповідно до статті 30 Закону України «Про зайнятість населення»;

6) інформує населення, органи виконавчої влади та навчальні заклади про попит та пропозицію робочої сили на ринку праці, права і гарантії у сфері зайнятості та у разі настання безробіття, в тому числі шляхом розповсюдження друкованої продукції, використання інтернет-ресурсів га інших засобів масової інформації;

7) здійснює в установленому законодавством порядку збір, опрацювання, подання до органів державної влади та поширення серед населення та роботодавців адміністративних даних про попит та пропонування робочої сили на ринку праці, надання соціальних послуг населенню та роботодавцям;

8) здійснює комплексний аналіз стану ринку праці регіону та прогнозування тенденцій його розвитку, зокрема щодо пропозиції та попиту на робочу силу, з урахуванням ризиків, загроз та перспектив розвитку регіону для організації заходів сприяння зайнятості та соціального захисту населення від безробіття;

9) бере участь у розробленні територіальних програм зайнятості населення та їх виконанні;

10) взаємодіє з роботодавцями з питань визначення поточної та перспективної потреби в робочій силі, професійного навчання безробітних та укомплектування вільних робочих місць;

11) здійснює організацію працевлаштування безробітних на нові робочі місця за записами підприємств, що залучаються до реалізації державних

цільових програм та інфраструктурних проектів згідно статті 25 Закону України «Про зайнятість населення»; [□31]

12) організовує і координує роботу, здійснює методичне забезпечення та контроль за діяльністю філій регіонального центру зайнятості, підпорядкованих базових центрів зайнятості та їх філій, професійно-технічних навчальних закладів державної служби зайнятості та інших підпорядкованих регіональному центру зайнятості юридичних осіб;

13) видає роботодавцям дозволи на застосування праці іноземців та осіб без громадянства, з веденням обліку таких дозволів, на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

14) організовує роботу щодо проведення розслідування страхових випадків та обґрунтованості виплати матеріального забезпечення в порядку, визначеному законодавством;

15) здійснює контроль за використанням коштів Фонду, застосовує в установленому законодавством порядку фінансові санкції та накладає адміністративні штрафи;

16) контролює правильність нарахування, своєчасність сплати страхових внесків на період до повного стягнення заборгованості із сплати страхових внесків та сум штрафних санкцій, нарахованих та/або не сплачених у період до 1 січня 2011 року, в тому числі тих внесків, строк сплати яких на 1 січня 2011 року не настав;

17) провадить збір страхових внесків, нарахованих та/або не сплачених у період до 1 січня 2011 року, в тому числі тих внесків, строк сплати яких на 1 січня 2011 року не настав та контроль за їх сплатою;

18) співпрацює з суб'єктами господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні в Україні за окремими напрямами діяльності, у тому числі для обміну даними про вільні робочі місця (вакансії);

19) організовує та проводить спільні заходи (проекти) з суб'єктами господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні в Україні, а також проводить консультування щодо вдосконалення професійної

практики та надання послуг роботодавцям і особам, що шукають роботу, в тому числі тих, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню;

20) організовує роботу з формування та використання Єдиної інформаційно-аналітичної системи державної служби зайнятості;

21) оперативно розпоряджається фінансовими ресурсами Фонду в межах затвердженого кошторису видатків відповідно до законодавства та звітує про виконання кошторису, забезпечує контроль за належним використанням коштів Фонду, майна та матеріальних цінностей, що знаходяться у його розпорядженні;

22) подає пропозиції щодо прогнозних показників реалізації заходів сприяння зайнятості та соціального захисту населення від безробіття;

23) представляє інтереси Фонду в судових органах, у взаємовідносинах з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, об'єднаннями громадян з питань соціального захисту, а також органами соціального страхування на випадок безробіття зарубіжних країн, міжнародними організаціями, діяльність яких пов'язана із захистом соціальних прав людини тощо [32].

Реалізація зазначених завдань та функцій потребує ефективної системи управління. Організаційно-управлінська структура Запорізького обласного центру зайнятості є функціональною (додаток А).

Функціональна організаційна структура – це тип управлінської структури, в якій діяльність організації розподіляється за функціональними напрямами (наприклад, фінанси, кадри, правове забезпечення, матеріально-технічне постачання тощо) [33].

Кожен відділ або управління відповідає за конкретний набір завдань, а керівництво здійснюється через ієрархічну систему підпорядкування. Така структура характерна для державних установ і великих організацій, де необхідна чітка координація та розподіл обов'язків.

Функціональна структура має як сильні сторони, так і певні обмеження у діяльності центру. Переваги функціональної організаційної структури:

– висока компетентність працівників: Спеціалізація відділів за функціями сприяє підвищенню кваліфікації персоналу в конкретних сферах діяльності;

– ефективний централізований контроль: Чіткий розподіл функцій дозволяє керівництву ефективно контролювати результати в кожній сфері діяльності;

– стандартизація та формалізація процесів: Наявність встановлених правил і процедур сприяє узгодженості дій та підвищенню ефективності роботи.

Недоліки функціональної організаційної структури:

– розрив управлінського процесу: Поділ на окремі функції може призвести до слабкої координації між підрозділами та уповільнення прийняття рішень;

– тенденція до надмірної централізації: Зосередження повноважень на верхніх рівнях управління може обмежувати ініціативу нижчих рівнів;

– негнучкість структури: Труднощі в адаптації до змін у зовнішньому середовищі через жорстку фіксацію функцій та обов'язків [34].

Функціональна структура центру зайнятості добре підходить для виконання державних завдань, адже вона забезпечує чіткий контроль, спеціалізацію та стабільність у виконанні процедур. Проте вона має обмеження, особливо у випадку необхідності швидких змін та гнучкості у прийнятті рішень.

Попри наявність переваг, існує потреба у вдосконаленні організаційної структури. Зокрема для підвищення ефективності роботи центру зайнятості варто розглянути елементи матричної або процесної організаційної структури, які сприятимуть кращій взаємодії між відділами, гнучкішому реагуванню на зміни та покращенню якості послуг для населення.

Окремим важливим елементом кадрової політики центру є чітке визначення посадових обов’язків.

Посадові обов’язки – перелік дій, що виконуються за посадою

державної служби для реалізації завдань і функцій, покладених на структурний підрозділ чи державний орган в цілому. Національне агентство України з питань державної служби [35].

Для чого потрібні посадові обов'язки:

– чітке визначення ролі працівника, що допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів щодо того, хто за що відповідає.

– розподіл відповідальності, що запобігає дублюванню функцій.

– основа для оцінки ефективності для визначення того, наскільки добре працівник справляється зі своїми завданнями.

– підстава для прийняття рішень щодо персоналу.

– забезпечення відповідності трудовому законодавству.

– полегшення процесу адаптації нових працівників.

Важливим інструментом організації кадрової роботи виступає штатний розпис, що дозволяє простежити наявні посади в центрі зайнятості та детально описати їх функції та обов'язки, завдяки штатному розпису Запорізького обласного центру зайнятості (додаток Б).

Штатний розпис – це обов'язковий внутрішній документ підприємства, що визначає структуру організації, кількість працівників, їхні посади та рівень оплати праці. Цей документ є важливим для ефективного управління трудовими ресурсами та дотримання норм трудового законодавства. [36] Він допомагає:

– визначити організаційну структуру центру зайнятості;

– зрозуміти кількість та функціональне призначення посад;

– описати обов'язки кожного співробітника відповідно до їхніх посад;

– контролювати оптимальність розподілу кадрів та фонду оплати праці.

Розглянемо детальніше функціональний розподіл роботи між структурними підрозділами центру зайнятості.

1. Загальна структура та керівництво.

Запорізький обласний центр зайнятості очолює директор, який разом із

заступником(-ами) здійснює стратегічне управління установою. Керівництво визначає основні пріоритети діяльності, координує роботу структурних підрозділів і відповідає за досягнення результатів у межах делегованих повноважень.

До складу адміністративного апарату також входять посади, що забезпечують безперервне функціонування установи:

– Провідний інспектор з питань запобігання та виявлення корупції - здійснює контроль за дотриманням антикорупційного законодавства, аналізує ризики та надає рекомендації щодо запобігання зловживанням.

– Провідний інженер з охорони праці, цивільного захисту та мобілізаційної роботи – контролює дотримання правил безпеки праці, пожежної безпеки, проводить інструктажі та координує заходи мобілізаційної готовності.

2. Структура управління та її функціональні обов’язки.

Центр має розгалужену структуру управлінь, що охоплюють основні напрями його діяльності, які зображені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура управління та функціональні обов’язки центру зайнятості

№	Структурний підрозділ	Функціональні обов’язки
1	2	3
1	Управління організації надання послуг	Відділ працевлаштування – сприяє пошуку роботи, організовує співбесіди; Відділ рекрутингу – активний підбір персоналу за запитами роботодавців; Відділ профорієнтації – консультації щодо вибору професії, адаптації до ринку праці.
2	Управління реалізації програм зайнятості	Відділ надання послуг роботодавцям – взаємодія з роботодавцями; Відділ організації профнавчання – навчання, перекваліфікація, стажування.
3	Фінансове управління	Відділ фінансового забезпечення – планування, облік, звітність; Відділ аналітики – аналіз ринку праці, оцінка ефективності;

Продовження таблиця 2.1

1	2	3
		Відділ реалізації проєктів – інвестиції, гранти, цільові програми.
4	Управління господарського забезпечення та закупівель	Відділ матеріально-технічного забезпечення – утримання приміщень; Відділ закупівель – проведення тендерів, закупівлі згідно законодавства.
5	Управління бухгалтерського обліку	Відділ обліку та фінансової звітності – нарахування, виплати; Відділ обліку матеріального забезпечення – контроль і документація.
6	Управління правового забезпечення	Відділ юридичної підтримки – консультації, документообіг; Відділ претензійної роботи – судовий захист інтересів центру.
7	Управління по роботі з персоналом	Відділ кадрового менеджменту – облік кадрів, набір, дотримання законодавства; Відділ оцінки та розвитку – атестації, підвищення кваліфікації.
8	Інші структурні підрозділи	Відділ комунікацій – інформаційна підтримка, медіа, імідж; Відділ ІТ – підтримка систем, електронні сервіси; Відділ організаційної роботи – діловодство, документообіг.

Оцінювання ефективності кадрової політики Запорізького обласного центру зайнятості дає змогу визначити її сильні та слабкі сторони, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на формування якісного кадрового потенціалу. Для цього доцільно застосовувати SWOT-аналіз (табл. 2.2), який дозволяє комплексно охарактеризувати внутрішній стан кадрової роботи та її перспективи.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз кадрової політики центру зайнятості

	Внутрішня середа	Зовнішня середа
Позитивні фактори	Сильні сторони 1) Наявність чіткої регламентації функціональних обов'язків працівників. 2) Прозорість кадрових процедур (добір, прийом, оцінювання, переміщення). 3) Розроблена та актуальна система посадових інструкцій. 4) Дотримання трудового законодавства та встановлених нормативів. 5) Впорядкована структура управління персоналом.	Можливості 1) Впровадження сучасного електронного документообігу та HRM-систем. 2) Підвищення кваліфікації персоналу, участь у профільних тренінгах та освітніх програмах. 3) Залучення фінансування через державні та міжнародні грантові програми розвитку HR. 4) Розширення співпраці з навчальними закладами для формування кадрового резерву. 5) Автоматизація та цифровізація процесів оцінювання та мотивації.
Негативні фактори	Слабкі сторони 1) Обмежена гнучкість кадрової політики через значну регламентованість процесів. 2) Надмірна бюрократизація документообігу. 3) Низька кадрова мобільність та обмежені можливості швидкого просування. 4) Недостатня автоматизація HR-процесів. 5) Повільна адаптація нових працівників через застарілі методи наставництва.	Загрози 1) Зростання плинності кадрів, особливо серед молодих фахівців. 2) Демотивація персоналу, зумовлена низьким рівнем заробітної плати. 3) Кадровий дефіцит у регіонах через трудову міграцію та конкуренцію роботодавців. 4) Посилення навантаження на працівників через нестачу кваліфікованих кадрів. 5) Ризик професійного вигорання персоналу в умовах високої інтенсивності роботи.

Проведений SWOT-аналіз дав змогу узагальнити ключові сильні й слабкі сторони кадрової політики, а також окреслити зовнішні фактори, що впливають на діяльність Запорізького обласного центру зайнятості. Однак для більш глибокого та предметного дослідження необхідно розглянути окремі напрями кадрової роботи, що мають особливе значення в умовах модернізації державного управління та переходу до сучасних моделей HRM.

Особливої уваги потребують такі аспекти, як рівень цифровізації кадрових процесів, ступінь впровадження принципів управління людськими

ресурсами відповідно до європейських підходів, а також дотримання принципів гендерної рівності та інклюзивності у кадровій політиці. Саме аналіз цих напрямів дозволяє визначити реальний стан розвитку HR-процесів у Центрі та виявити резерви їх подальшого удосконалення.

З метою систематизації результатів дослідження проведено оцінку зазначених сфер, яка представлена у табл. 2.3.

Станом на 1 січня 2023 року послугами центру зайнятості користувалися 14,9 тис. осіб, з яких 13,8 тис. мали статус безробітного. [□37] Динаміка останніх років показує зниження числа зареєстрованих безробітних: у 2021 році на обліку перебувало приблизно 58,5 тис. осіб, у 2022 році - близько 39,1 тис., а у 2023 році - 20,2 тис. [□38] Протягом 2023 року за сприяння центрів зайнятості було працевлаштовано 3 410 осіб, з яких 2 671 - зареєстровані безробітні. Також за перші місяці 2023 року, зокрема січень-лютий, 440 осіб знайшли роботу, серед яких 397 були зареєстрованими безробітними Запорізька обласна державна адміністрація [□39].

За даними новин Запорізької обласної державної адміністрації, у 2025 році центр зайнятості вже працевлаштував понад 2 000 осіб, серед яких 541 – внутрішньо переміщені особи та 54 людини з інвалідністю [□40]. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності роботи центру, зменшення кількості безробітних на обліку та активну підтримку соціально вразливих категорій населення. Водночас слід зазначити, що частина зниження кількості безробітних може бути зумовлена й міграційними процесами, що враховують у своїх аналізах керівники служби зайнятості [□38].

Важливим показником ефективності служби зайнятості є середня тривалість перебування безробітних на обліку. У 2021 році цей показник становив 99 календарних днів, у 2022 році скоротився до 88 днів, а у 2023 році – до 78 днів. [□41] Зменшення тривалості перебування на обліку свідчить про підвищення швидкості реагування центру зайнятості та покращення якості надання послуг безробітним.

Таблиця 2.3 – Розширена оцінка окремих напрямів кадрової політики Запорізького обласного центру зайнятості

Поточний стан	Проблема	Напрям удосконалення
Цифровізація кадрових процесів		
Єдина інформаційно-аналітична система Державної служби зайнятості (ЄІАС) активно використовується у роботі з клієнтами, але внутрішні HR-процеси цифровізовані частково. Електронний облік посад, атестацій, стажів, навчання ведеться лише частково. Окремі процедури (оцінювання, кадрові переміщення, адаптація) залишаються паперовими.	Низький рівень автоматизації гальмує швидкість кадрових рішень, створює дублювання даних у документації. Паперовий документообіг збільшує витрати часу та підвищує ризик помилок.	Запровадження внутрішнього HRM-модуля в ЄІАС; повний перехід на електронний кадровий документообіг; автоматизація атестації, створення електронних карток компетенцій; електронний облік навчання, курси підвищення кваліфікації.
Впровадження принципів HRM у державному секторі		
Принципи належного врядування формально декларуються, але впроваджені не повністю. KPI застосовуються частково та переважно формально. Підходи, що відповідають європейській моделі HRM (орієнтація на результат, управління ефективніст), реалізуються фрагментарно.	Недостатня гнучкість кадрової політики, відсутність сучасної системи оцінювання результативності, низька мотиваційна складова. Обмежений рівень адаптації до європейських HR-практик через нормативну зарегульованість.	Впровадження системи управління ефективністю; розробка реальних KPI для посад; створення; оновлення системи атестації; використання практик ЄС з менеджменту персоналу.
Гендерна політика та інклюзивність		
У процесах добору кадрів дотримується принцип недискримінації. Гендерний баланс у колективі загалом збережений. Практикується працевлаштування осіб з інвалідністю, але без системного супроводу. Політика рівних можливостей впроваджена формально.	Немає системного моніторингу гендерної структури, аналізу гендерного розриву в оплаті праці, політика часто не підкріплена реальними інструментами. Відсутні внутрішні тренінги щодо гендерної чутливості та інклюзії.	Запровадження гендерного аудиту; аналіз гендерного розриву в оплаті праці; впровадження плану забезпечення рівних можливостей; розвиток програм підтримки осіб з інвалідністю; навчання персоналу з питань недискримінації та інклюзивності.

Соціальна складова діяльності центру також заслуговує уваги. Станом на початок 2023 року серед зареєстрованих безробітних 43,4 % становили чоловіки, а 56,6 % - жінки. [□41] Станом на початок 2025 року приблизно третина зареєстрованих безробітних були внутрішньо переміщеними особами [□42]. За даними того ж року, серед працевлаштованих за підтримки центру понад 2 000 осіб були внутрішньо переміщеними, а 54 – люди з інвалідністю. [□40] Така статистика демонструє соціальну орієнтацію кадрової політики та сприяння зайнятості вразливих категорій населення. Водночас відкритих даних щодо працевлаштування молоді до 35 років та повного розподілу за пріоритетними категоріями у публічних звітах недостатньо, що варто враховувати як обмеження аналізу.

Ще одним важливим аспектом діяльності центру є професійне навчання та перепідготовка кадрів. За даними новинних повідомлень 2025 року, понад 700 осіб було направлено на навчання або перенавчання за державною програмою «Ваучер на навчання». [□40] Проте дані про частку витрат центру на навчання у відсотках від загального бюджету не публікуються, що вказує на недостатню прозорість фінансової звітності у цій сфері.

Рівень безробіття в Запорізькій області залишається досить високим. У 2023 році рівень безробіття становив 11,1 % робочої сили [□41], а у 2021 році чисельність безробітного населення складала близько 86,3 тис. осіб. Ці дані дозволяють поставити результати роботи центру зайнятості у контекст регіонального ринку праці та підкреслити важливість стратегічної ролі центру у сприянні працевлаштуванню.

Таким чином, аналіз статистичних показників діяльності Запорізького обласного центру зайнятості свідчить про позитивні тенденції: зменшується кількість зареєстрованих безробітних, скорочується середній час перебування на обліку, збільшується число працевлаштованих осіб, у тому числі представників вразливих соціальних категорій. Водночас недостатня прозорість даних щодо витрат на професійне навчання та перепідготовку

персоналу є слабким місцем, що потребує подальшого вдосконалення та моніторингу.

2.2 Аналіз гендерної структури зайнятості

Аналіз гендерної структури є важливою складовою дослідження кадрового потенціалу, адже саме він дозволяє виявити пропорції участі чоловіків і жінок у трудовій діяльності, а також оцінити рівень гендерної збалансованості персоналу. Гендерна структура безпосередньо впливає на ефективність роботи установи, створення позитивного мікроклімату та організаційну культуру.

У процесі аналізу управлінської структури було встановлено, що в організації функціонує трирівнева система управління. Повноваження кожного працівника чітко регламентовані посадовими інструкціями, які визначають їх функціональні обов’язки, права, відповідальність та підпорядкування.

Кожен співробітник приймає рішення в межах наданих йому повноважень і функціональних завдань. Водночас він може проявляти ініціативу, проте її напрям і межі також окреслені у відповідній посадовій інструкції.

Включаючи кадровий склад Запорізького обласного центру зайнятості спочатку було досліджено динаміку руху працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка руху працівників ЗОЦЗ

	2020	2021	2022	2023	2024
Призначено	15	23	10	14	20
Звільнено	64	42	92	125	133
Переведено	88	32	37	263	197

Джерело: побудовано на основі [□43]

Реорганізація, яка була проведена восени 2024 року, була спрямована на підвищення результативності діяльності центру зайнятості, удосконалення кадрової структури та покращення управлінських механізмів. У результаті було здійснено суттєві кадрові зміни, зокрема звільнення та переведення працівників. Водночас у порівнянні з 2023 роком ці процеси мали менш масштабний характер, що може свідчити про поступове відновлення стабільної роботи установи після реформ. Ймовірно, центр зайнятості й надалі перебуває в процесі адаптації до нових умов, а формування стабільного кадрового потенціалу ще триває.

У ході проходження практики також було відстежено динаміку причин звільнення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка причин звільнення

Причини	2020	2021	2022	2023	2024
Закінчення строку трудового договору	5	-	3	-	1
За власним бажанням	23	20	70	25	40
За скороченням штатів	22	-	-	92	19
За угодою сторін	13	18	16	5	60
У зв’язку зі смертю	1	-	3	1	-

Джерело: побудовано на основі [43]

Реорганізація, проведена у 2024 році, помітно позначилася на кадровому складі центру зайнятості. Спостерігалося збільшення кількості звільнень за власним бажанням та за угодою сторін, що, ймовірно, свідчить про істотні зміни в умовах праці та організаційній структурі установи. У той же час обсяги скорочень штатних посад у 2024 році були значно меншими, ніж у 2023, що може свідчити про завершення основної фази процесу оптимізації. Це, своєю чергою, може вказувати на поступовий перехід центру зайнятості до більш стабільного етапу функціонування після періоду активних змін.

Прийом, перебування і вибуття працівників із підприємства регламентовано Кодексом законів про працю і колективним договором.

Прийняття працівників в Запорізькому обласному центрі зайнятості відбувається за наступною послідовністю:

- оцінка фахових вмінь кандидатів;
- проходження стажування;
- оформлення кандидатів на відповідні посади.

Після того, як працівник пройшов стажування з ним або розраховуються, або складають колективний договір.

Адаптація працівників на підприємстві проходить наступним чином:

- колективне знайомство із відділом праці;
- ознайомлення із місцем праці;
- ознайомлення із технікою безпеки;
- ознайомлення з правилами роботи підприємства.

Щодо підготовки працівників (нових і сталих) та підвищення їх кваліфікаційних умінь і навичок, на підприємстві виокремлено спеціальну особу, основною метою діяльності якого вважається врегулювання даних питань. Також стало відомо, що для постійного навчання працівників вони щорічно мають проходити спеціалізовані виробничі курси, головною метою яких вважається підвищення заробітної плати.

Далі було простежено чисельність працівників у розрізі їх посад (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Чисельність працівників ЗОЦЗ в розрізі посад

Керівники				Спеціалісти
Директори	Заступники директорів	Начальники відділів	Заступники начальників відділів	
6	7	34	34	132

Джерело: побудовано на основі [□43]

Після реорганізації та оптимізації штату у 2024 році центр зайнятості продовжує функціонувати у більш компактному кадровому

складі, що, ймовірно, спрямовано на підвищення ефективності його діяльності. Загальне скорочення чисельності працівників, очевидно, стало наслідком внутрішніх змін у структурі, проте при цьому вдалося зберегти співвідношення між керівними посадами та спеціалістами. Така тенденція може свідчити про адаптацію установи до нових умов роботи та прагнення до вдосконалення управлінських процесів.

Наступним кроком аналізу стало дослідження динаміки кадрового складу за статевими та віковими ознаками (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка персоналу за статтю і віком

Працює за списком	Середній вік	Чоловіки	Жінки	Середній вік (чоловіки)	Середній вік (жінки)
213	46,9	29	184	46	47,1

Джерело: побудовано на основі [43]

Аналіз даних за 2024 рік свідчить про збереження ключових характеристик у структурі персоналу Запорізького обласного центру зайнятості. Жінки, як і раніше, становлять більшість серед працівників (184 із 213 осіб), що складає понад 86% усього штату. Це може пояснюватися специфікою роботи в сфері зайнятості, де важливу роль відіграють комунікативні, організаційні та соціальні навички, які традиційно асоціюються з жінками.

Середній вік працівників становить 46,9 року, що свідчить про кадрову стабільність і наявність досвідчених фахівців. У чоловіків середній вік – 46 років, у жінок – 47,1 року, що вказує на мінімальні відмінності у віковій структурі за статтю та, відповідно, на відсутність вікових обмежень при працевлаштуванні й рівні умови для різних категорій персоналу.

У подальшому досліджено стаж роботи співробітників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Стаж роботи працівників ЗОЦЗ

Стажеві групи	Кількість працівників в 2022 р.	Кількість працівників в 2023 р.	Кількість працівників в 2024 р.
від 0 до 1 року	13	9	17
від 1 до 3 років	14	12	9
від 3 до 5 років	27	15	7
від 5 до 10 років	68	78	40
від 10 до 15 років	54	52	35
від 15 до 20 років	74	59	31
від 20 до 25 років	52	66	49
від 25 до 30 років	26	24	17
від 30 і вище	11	13	8

Джерело: побудовано на основі [43]

Аналіз наведених даних свідчить про зміни у структурі стажу працівників центру зайнятості у 2024 році, які відбулися внаслідок реорганізації. Зокрема, спостерігається зростання кількості співробітників зі стажем 0–1 рік, що вказує на активне оновлення кадрового складу та залучення нових фахівців. Водночас помітне скорочення працівників зі стажем від 3 до 20 років може бути наслідком змін у кадровій політиці та оптимізації штату.

Групи працівників із понад 20-річним стажем залишаються відносно незмінними, що свідчить про збереження найдосвідченішого ядра персоналу. Найбільшу частку колективу наразі становлять працівники з досвідом 5–10 і 20–25 років, що характеризує персонал як кваліфікований і такий, що вже має сформований професійний досвід.

Кваліфіковані кадри є стратегічно важливими для діяльності будь-якої установи, оскільки від їхніх знань і навичок залежить якість надання послуг, ефективність функціонування організації та її репутація. З огляду на це було проаналізовано динаміку проходження підвищення кваліфікації працівниками центру зайнятості (табл. 2.9). Навчання проводиться у закладі післядипломної освіти «Центр підвищення кваліфікації служби зайнятості» (колишній Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України).

Після завершення навчання співробітники отримують сертифікат із зазначенням балів. Приклад сертифіката наведено в Додатку В.

Таблиця 2.9 – Динаміка підвищення кваліфікації працівників ЗОЦЗ

Рік	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість працівників	101	79	13	68	74

Джерело: побудовано на основі [43]

Аналізуючи дані табл. 2.9, можна відзначити позитивну динаміку щодо відновлення та збільшення кількості працівників, які проходять підвищення кваліфікації.

Так, у 2022 році цей показник різко знизився до 13 осіб, що було спричинено призупиненням діяльності Закладу післядипломної освіти у зв'язку з введенням воєнного стану. Проте вже у 2023 році ситуація значно покращилася – навчання пройшли 68 працівників. У 2024 році ця тенденція зберіглася: кількість учасників курсів підвищення кваліфікації зросла до 74 осіб. Це може свідчити про поступове відновлення стабільної роботи установи, зростання вимог до фаховості персоналу та усвідомлення важливості безперервного професійного розвитку.

У цілому політика щодо підвищення кваліфікації працівників демонструє ефективність та стійке зростання, що позитивно впливає на рівень професіоналізму колективу й загальну якість функціонування Запорізького обласного центру зайнятості.

Підсумовуючи результати аналізу, можна зробити висновок про стабільність кадрового складу, високий рівень кваліфікації та професійного досвіду працівників. Центр зайнятості має сильний кадровий потенціал, який постійно вдосконалюється через участь у навчальних заходах – тренінгах, курсах, семінарах. Саме такі фахівці забезпечують якісне надання послуг у сфері працевлаштування, професійної орієнтації та соціальної підтримки безробітних громадян.

У 2022 році Запорізький міський центр зайнятості, а з 01.01.2023 року – Запорізька філія Запорізького обласного центру зайнятості (далі – Запорізька філія) продовжили свою роботу в умовах воєнного стану. Здійснювалась реєстрація безробітних як безпосередньо у приміщенні центру зайнятості/філії, так і дистанційно (осіб, які перебували на території бойових дій або на тимчасово окупованих територіях).

Так, впродовж 2022–2024 років Запорізьким міським центром зайнятості/Запорізькою філією надавалися послуги населенню, незалежно від зареєстрованого місця проживання і було отримано такі дані (табл. 2.10):

Таблиця 2.10 – Динаміка надання послуг Запорізькою філією центру зайнятості у 2022–2024 роках

Показник	2022	2023	2024
Всього отримували послуги, осіб	16929	17126	13380
З них, мали статус безробітного, осіб	15085	14029	9392
Зареєстровано безробітних протягом звітного періоду, осіб	12841	5485	4694
Всього отримали роботу, осіб	2570	2770	2783
Рівень працевлаштування,%	14,6	16,2	20,8
Чисельність безробітних, які проходили профнавчання, осіб	67	120	194
Кількість виданих ваучерів для навчання/підвищення кваліфікації окремих категорій населення, одиниць	1	512	389
Чисельність осіб, які брали участь у громадських та інших роботах тимчасового характеру, осіб	21	21	95
Станом на кінець звітного періоду			
Чисельність шукачів роботи, осіб	5465	5286	2512
З них, мали статус безробітного, осіб	5113	4698	1553
Отримували допомогу по безробіттю, осіб	3158	723	625
Кількість вакансій, одиниць	198	414	458
Чисельність претендентів на 1 вакансію, осіб	26	13	5

Джерело: побудовано на основі [□44, □45, □46]

Крім того, в рамках програми «Армії відновлення» [□47] ініційованою Урядом для подолання наслідків військової агресії та відновлення території, впродовж 2023 року мешканцям Запорізької міської територіальної громади

видано 1331 направлення, а у 2024 році – 3033 направлення для участі у суспільно корисних роботах в умовах воєнного стану. Види суспільно корисних робіт відповідають викликам воєнного часу та, передусім, направлені на ліквідацію наслідків ворожих атак, на забезпечення життєдіяльності населення тощо. Зокрема, виконуються роботи з:

– забезпечення функціонування національної економіки та системи забезпечення життєдіяльності населення;

– задоволення потреб Збройних сил, інших військових формувань і сил цивільного захисту;

– ліквідації надзвичайних ситуацій техногенного, природного та воєнного характеру, що виникли в період воєнного стану, та їх наслідків.

Фінансування суспільно корисних робіт, що виконуються зареєстрованими безробітними, здійснюється за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття. У 2023 році профінансовано оплату праці мешканцям Запорізької міської територіальної громади на суму 11,4 млн. грн., у 2024 році – 41,7 млн.

Наразі служба зайнятості продовжує надавати фінансову підтримку роботодавцям. Приймаючи на роботу працівників, є можливість повернути частину коштів, витрачених на зарплату та сплату ЄСВ, у вигляді компенсації. Програми компенсацій допомагають стабілізувати бізнес, збільшити обсяги виробництва та зберегти колективи підприємств.

Протягом 2024 року про компенсацію роботодавцям Запорізької міської громади прийнято:

– 70 рішень щодо виплати компенсації роботодавцю витрат на сплату єдиного внеску;

– 31 рішення щодо компенсації витрат за облаштування робочого місця працевлаштованої особи з інвалідністю;

– 6 рішень щодо компенсації витрат на оплату праці за працевлаштованих безробітних з числа ВПО;

– від роботодавців прийнято 542 заяви щодо надання компенсації за

працевлаштування 794 внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні.

Отже, фінансова підтримка та програми компенсацій, що надаються службою зайнятості, сприяють як соціальному захисту зареєстрованих безробітних та внутрішньо переміщених осіб, так і стабілізації бізнесу в регіоні, забезпечуючи збереження робочих місць та стимулюючи розвиток виробництва.

2.3 Оцінка реалізованих заходів щодо забезпечення гендерної рівності в доступі до праці та оплати праці

У період воєнного стану Запорізька обласна служба зайнятості продовжує свою діяльність у відповідності до законодавства про зайнятість і державне соцстрахування. Центр реєструє безробітних, надає послуги пошуку роботи з індивідуальним підходом, особливу увагу приділяючи внутрішньо переміщеним особам (ВПО). Це вимагає змін у структурі прийому, профорієнтації та надання соціальних послуг, що стимулює розвиток гнучких керівних практик.

За оперативними даними, відповідно до Єдиної інформаційно-аналітичної системи Державної служби зайнятості:

Таблиця 2.11 – Особи, за місцем перебування «Запорізька міська ТГ»

Період	Отримували послуги служби зайнятості	Мали статус безробітного у періоді	Отримали роботу у періоді
2021	22747	15121	3966
2022	15536	14039	2122
2023	8822	6714	2234
2024	9850	4734	2564

Джерело: побудовано на основі [□48]

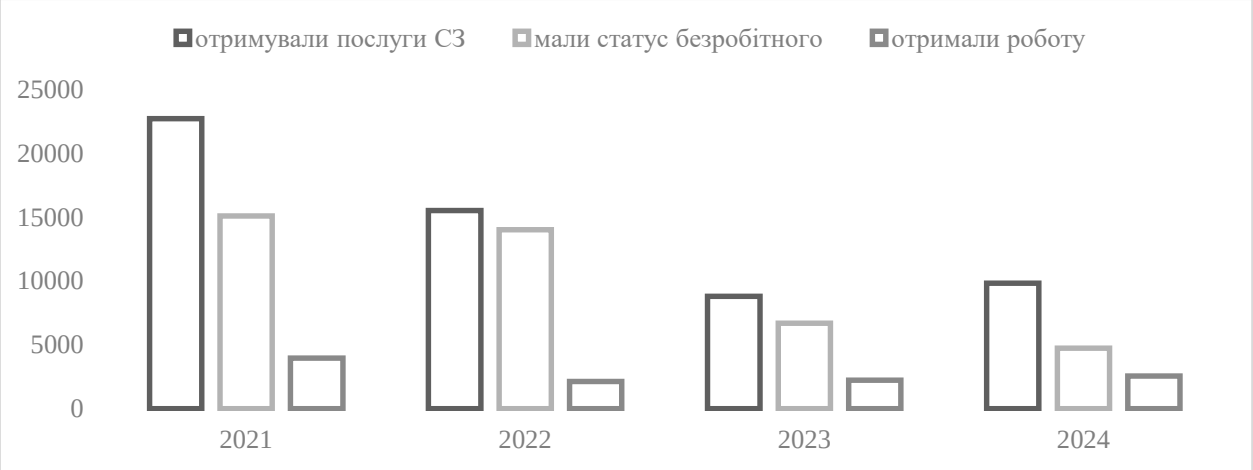


Рисунок 2.12 – Динаміка звернень до Запорізького обласного центру зайнятості у 2021–2024 роках

Таблиця 2.13 – Внутрішньо-переміщені особи за місцем перебування «Запорізька міська ТГ»

Період	Отримували послуги служби зайнятості	Мали статус безробітного у періоді	Працевлаштовані у періоді
2021	397	293	54
2022	2906	2657	443
2023	2503	1810	613
2024	4718	2063	966

Джерело: побудовано на основі [□48]

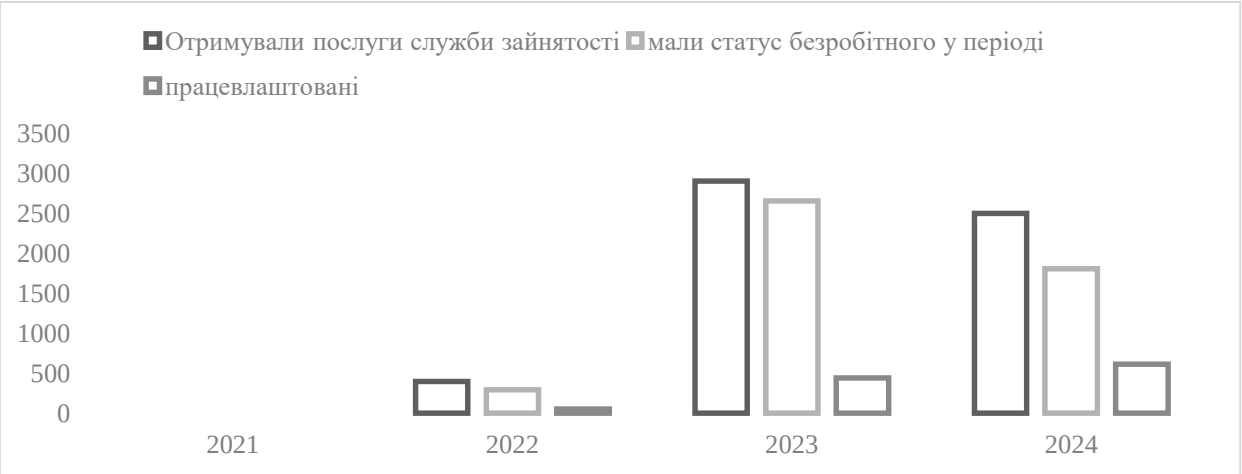


Рисунок 2.14 – Динаміка працевлаштування ВПО у 2021 – 2024 роках

У 2024 році Запорізький обласний центр зайнятості продемонстрував позитивну динаміку в роботі з внутрішньо переміщеними особами, що стало

одним із ключових показників ефективності його діяльності. Кількість працевлаштованих ВПО досягла 966 осіб (табл. 2.13) – це найбільший показник за останні чотири роки. Для порівняння: у 2021 році цей показник складав лише 54 особи, у 2022 – 443, а у 2023 – 613. Такий значний приріст свідчить про активну інтеграцію переміщених осіб у місцевий ринок праці та про ефективну реалізацію програм служби зайнятості.

Зростання кількості працевлаштованих ВПО пояснюється низкою чинників. По-перше, більшість переселенців поступово адаптувалися до нового середовища проживання і все активніше почали шукати роботу. По-друге, держава посилила підтримку таких категорій громадян через різноманітні програми стимулювання зайнятості, зокрема, компенсації роботодавцям за працевлаштування ВПО, грантові програми на започаткування власної справи, а також професійне навчання. Крім того, роботодавці стали гнучкішими у своїх вимогах до кандидатів: на фоні дефіциту кадрів вони відкриті до співпраці з новими працівниками незалежно від регіону походження або досвіду роботи. Такі умови сприяли активному залученню внутрішньо переміщених осіб до трудової діяльності в різних галузях, зокрема у сфері торгівлі, логістики, соціального обслуговування, виробництва.

Позитивні результати мають кілька важливих наслідків. По-перше, вони свідчать про ефективну соціальну інтеграцію ВПО, що знижує рівень соціального напруження. По-друге, завдяки залученню до трудової діяльності, зменшується навантаження на систему соціального захисту та збільшується рівень самозабезпечення родин ВПО.

Ще однією важливою тенденцією є відновлення загального звернення населення до служби зайнятості після помітного спаду у попередні роки (табл. 2.11). Так, у 2021 році до центру звернулося 22 747 осіб, проте у 2022 – лише 15 536, а у 2023 – 8 822. Водночас, у 2024 році кількість звернень зросла до 9 850 осіб. Це свідчить про поступове відновлення довіри громадян до державної інституції та зміцнення її ролі на локальному ринку праці.

Серед причин цього зростання можна виділити кілька ключових. По-перше, після початкового шоку та дестабілізації у 2022–2023 роках економічна активність поступово відновлюється. Роботодавці активніше шукають кадри, а населення – стабільні джерела доходу. По-друге, служба зайнятості розширила спектр своїх послуг: впроваджено нові формати роботи, онлайн-сервіси, інструменти компенсацій, навчальні програми. Завдяки цьому підвищився рівень інформованості населення щодо можливостей, які пропонуються безробітним і тим, хто перебуває у складних життєвих обставинах. Важливим чинником є також акцент на роботі з соціально вразливими категоріями: ветеранами, особами з інвалідністю, одинокими батьками, молоддю, жінками, що мають дітей тощо.

Як наслідок, збільшення кількості звернень свідчить не лише про реальну потребу населення у підтримці, а й про ефективність заходів, які застосовує центр зайнятості. Це дозволяє краще формувати кадрову політику, оперативно реагувати на запити ринку праці, адаптувати програми сприяння зайнятості до потреб громади.

Важливим напрямом діяльності Запорізького обласного центру зайнятості є не лише обслуговування громадян, які перебувають у пошуках роботи, а й стимулювання створення нових робочих місць у громаді. Це є ключовим чинником розвитку трудового потенціалу, зниження рівня безробіття та підвищення добробуту мешканців громади.

У межах реалізації Програми зайнятості населення, Запорізька обласна служба зайнятості активно впроваджує механізми державного стимулювання роботодавців до створення нових робочих місць. Зокрема, 18 квітня 2023 року постановою Кабінету Міністрів України №338 було затверджено Порядок компенсації суб’єктам малого підприємництва фактичних витрат у розмірі єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування за працевлаштування зареєстрованих безробітних на нові робочі місця. [49] Це стало суттєвим кроком у напрямку підвищення економічної активності на локальному рівні.

За оперативними даними, на території Запорізької міської територіальної громади кількість роботодавців, які скористалися цією програмою, та кількість нових робочих місць, створених ними, виглядає наступним чином (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Динаміка створення нових робочих місць роботодавцями Запорізької територіальної громади за програмою компенсації ЄСВ

Рік	Кількість роботодавців	Кількість створених ними нових робочих місць
2023	5	5
2024	22	50

Джерело: побудовано на основі [48]

Як видно з табл. 2.15, у 2024 році порівняно з 2023 спостерігається суттєве зростання за обома показниками, що свідчить про підвищення активності роботодавців та ефективність механізмів державної підтримки.

Крім того, з метою подальшого сприяння створенню робочих місць Запорізька обласна служба зайнятості реалізує комплекс заходів щодо підтримки підприємницьких ініціатив населення. Особливе значення у цьому контексті мають грантові програми державної підтримки бізнесу:

- «Власна справа» (запроваджена з 01 липня 2022 року) [50];
- «Гранти для ветеранів та членів їхніх сімей» (запроваджена з 10 квітня 2023 року). [51].

Ці програми спрямовані на стимулювання відкриття власної справи, розвиток мікро- та малого підприємництва, особливо серед вразливих категорій населення, та створення додаткових робочих місць навіть в умовах воєнного стану.

За даними щодо реалізації грантових програм на території Запорізької міської територіальної громади отримано такі результати (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Результати реалізації державних грантових програм у Запорізькій міській територіальній громаді

Рік	Отримувачі грантових програм серед мешканців Запорізької міської ТГ	Кількість створених ними нових робочих місць
2022	50	99
2023	138	297
2024	172	125

Джерело: побудовано на основі [48]

У 2023 році спостерігається пік як за кількістю отримувачів грантів, так і за кількістю створених ними робочих місць. У 2024 році, попри зменшення цього показника, кількість бенефіціарів залишається значною, що свідчить про стійкий інтерес населення до самозайнятості та розвиток підприємництва.

Таким чином, комплекс заходів, які реалізує служба зайнятості – як через стимулювання роботодавців, так і через підтримку підприємців, демонструє позитивну динаміку та вагомий внесок у формування сучасного ринку праці громади. Це також свідчить про адаптивність регіональних підходів до нових викликів, які постають перед економікою України в умовах війни.

Військова агресія російської федерації проти України спричинила від'їзд кваліфікованих фахівців та масштабні потоки внутрішньо переміщених осіб, що суттєво вплинуло на структуру ринку праці. Наразі економіка Запорізької міської територіальної громади, як і в регіоні в цілому, все більше набуває рис економіки воєнного часу. Відповідно, в процесі надання послуг служби зайнятості, як і в країні, спостерігається наявність проблем питань, як наприклад, кадрова криза, що охопила різні галузі та має серйозні наслідки для бізнесу та економіки країни. Брак кваліфікованих кадрів загрожує стабільності розвитку та сповільнює економічне відновлення.

Запорізька міська територіальна громада є одним з найбільших промислових центрів країни, в якому зосереджені металургійний,

машинобудівний комплекси, тож існує серйозна диспропорція професійно - кваліфікаційного складу безробітних заявленим вакансіям від роботодавців, недостатній рівень професійних навичок та досвіду роботи внутрішньо переміщених осіб, які перемістились з інших районів для працевлаштування на новому місці роботи, невирішене питання житла для ВПО.

Навчальні заклади Запорізької міської територіальної громади працюють в змішаному (переважно в онлайн) режимі, тому працевлаштування жінок з дітьми дошкільного та шкільного віку також є проблемним питанням, оскільки для них підходить робота з неповним робочим часом або дистанційна робота. Таких вакансій майже немає.

Мобілізація посилила дефіцит кадрів на вакансії, які традиційно заповнювали чоловіки: кваліфікованих працівників з інструментом, роботи з фізичним навантаженням. Крім того, зараз чоловіки надають перевагу неофіційним трудовим відносинам, аби уникнути передачі їх даних до ТЦК. Що ще більше посилює тінізацію економіки.

Все це призвело до зменшення чисельності безробітних, які звертаються до служби зайнятості, незважаючи на активізацію роботи щодо інформування населення про комплекс соціальних послуг.

Попри всі існуючі проблеми Запорізька служба зайнятості продовжує змінюватися до вимог часу та удосконалює активні програми зайнятості для підвищення конкурентоспроможності українців на ринку праці.

З метою збереження стабільності на ринку праці вживалися заходи щодо підвищення мобільності робочої сили. Забезпечено доступ до інформації про вільні робочі місця по Україні, зокрема завдяки функціонуванню Єдиної інформаційно-аналітичної системи служби зайнятості та оперативному розміщенню інформації про вакансії на Інтернет-порталах служби зайнятості.

Організовані заходи для мешканців області, у тому числі і Запорізької міської територіальної громади, з метою популяризації сервісів та послуг служби зайнятості, спрямованих на сприяння у працевлаштуванні, зокрема:

– пошук підходящої роботи, зокрема інформування про наявні вакансії та пропозиції, у тому числі, під час відвідування служби зайнятості;

– забезпечення тимчасовою зайнятістю, у тому числі шляхом залучення до виконання суспільно корисних робіт, організації громадських робіт, інших робіт тимчасового характеру;

– навчання, перенавчання, підвищення професійного рівня або зміни сфери діяльності за професіями та спеціальностями, які будуть перспективними в найближчому майбутньому;

– надання ваучера для підтримання конкурентоспроможності внутрішньо переміщених осіб шляхом перепідготовки, спеціалізації, підвищення кваліфікації за професіями та спеціальностями для пріоритетних видів економічної діяльності;

– сприяння започаткуванню нового чи розвитку вже існуючого бізнесу шляхом надання грантів (мікрогрантів);

– надання інформаційних та консультаційних послуг, що пов'язані з працевлаштуванням.

Запорізька обласна служба зайнятості долучається до організації заходів щодо подолання проблемних питань у сфері працевлаштування. Разом з іншим доцільно:

– запровадити масштабну акцію популярізації професійного навчання впродовж усього життя, у тому числі жінок за ментально чоловічими професіями.

– перейняти практику європейських країн, які працюють за принципом «срібної економіки» - здійснення заходів із залучення до праці осіб передпенсійного та пенсійного віку, у тому числі, і з орієнтацією на зміну професійних знань на задоволення потреб роботодавця в укомплектуванні вакансій. За наявності відповідних програм, служба зайнятості готова залучитись до їх професійного навчання та підвищення кваліфікації;

– запровадити дієві компенсаційні програми для роботодавців, які

працевлаштовують молодь без досвіду або громадян пенсійного віку.

– напрацювати та запровадити місцеві регулятори, а також включення до місцевих програм заходів щодо підтримки громад у створенні сприятливих умов працевлаштування окремих категорій громадян.

За результатами проведених заходів передбачається, що чисельність осіб, які отримають послуги служби зайнятості, кількість працевлаштованих осіб та активних заходів сприяння зайнятості зростатиме.

Висновки до розділу 2

Таким чином, події, що відбуватимуться на ринку праці регіону в наступних роках, залежатимуть від тривалості воєнного стану, плану і темпів відбудови регіону, повернення трудових ресурсів тощо. Для підвищення рівня зайнятості у воєнний час і період економічного відновлення країни дуже важливим є забезпечення мобільності робочої сили: це сприятиме зміцненню її адаптивності, підвищенню конкурентоспроможності, а також ефективності використання.

Гендерні аспекти оплати праці безпосередньо пов’язані з діяльністю Запорізького обласного центру зайнятості, його кадровою політикою та програмами підтримки працівників і роботодавців. Реалізація заходів щодо забезпечення рівних можливостей, фінансування суспільно корисних робіт, компенсаційні програми для роботодавців та підтримка внутрішньо переміщених осіб дозволяють зменшувати нерівність у доступі до праці та оплаті.

Водночас спостерігається певний розрив у заробітках і кар’єрних можливостях чоловіків і жінок, що потребує подальшої уваги. Позитивним є те, що впровадження сучасних HR-інструментів, цифровізація кадрових процесів та орієнтація на результат сприяють поступовому зменшенню гендерної нерівності та підвищенню ефективності роботи центру.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЧЕРЕЗ ПОДОЛАННЯ ГЕНДЕРНОГО РОЗРИВУ

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення державної політики у сфері оплати праці з урахуванням гендерного підходу

Гендерний розрив в оплаті праці поділяється на складову, яку можна пояснити відмінностями у характеристиках та атрибутах на ринку праці (зокрема рівнем освіти та досвіду, характеристиками робочих місць та умовами праці). Водночас, ці фактори не дають вичерпного пояснення. Тому доцільно розглядати також ту частину гендерного розриву, яка залишається неврахованою зазначеними чинниками і зумовлена, насамперед, явищами дискримінаційного характеру у сфері оплати праці.

Визначення тієї частини гендерного розриву в оплаті праці, яка зумовлена відмінностями у характеристиках ринку праці, має важливе значення для формування державної політики. Таке усвідомлення дозволяє розробляти заходи, спрямовані на зменшення диспропорцій у рівні освіти між жінками та чоловіками, а також заохочувати їх до більшої професійної та галузевої диверсифікації. Для більш глибокого аналізу доцільно виділити змінні ринку праці, які пояснюють частину розриву (табл. 3.1).

Якщо розмір невиправданої складової є значним, це може свідчити про те, що зменшення гендерного розриву в оплаті праці також потребує заходів щодо ліквідації дискримінації у сфері оплати праці та впровадження правових рамок і політик, спрямованих на забезпечення рівної оплати за рівноцінну працю жінок і чоловіків.

Визначення факторів гендерного розриву дозволяє сформувати практичні напрями вдосконалення державної політики для поступового зменшення гендерного розриву в оплаті праці.

Таблиця 3.1 – Змінні ринку праці для пояснювальної частини розриву

Група	Змінні
Ресурси працівника	– вік; – освіта; – досвід.
Особливості роботи	– тривалість робочого часу; – умови контракту; – професійні особливості.
Характеристика робочого місця	– галузева категорія виробництва (основна економічна діяльність); – розмір підприємства; – державний чи приватний сектор; – регіональне розташування – міська чи сільська місцевість; – тип колективного договору.
Особисті характеристики	– членство в профспілці; – є мігрантом (без урахування внутрішньої міграції); – формальна чи неформальна зайнятість.

1. Запровадження мінімальної заробітної плати. Це може бути ефективним інструментом для зменшення гендерного розриву на нижчих рівнях зарплат, особливо якщо її рівень встановлений таким чином, щоб захищати найменш оплачувані категорії працівників та враховувати специфіку ринку праці.

2. Поліпшення процесів колективних переговорів. Це може бути ефективним механізмом для скорочення гендерного розриву в оплаті праці, особливо на низьких та середніх рівнях розподілу зарплат. Воно також може сприяти зменшенню диспропорцій у заробітній платі як всередині секторів і компаній, так і між ними.

Зокрема, колективні угоди можуть зосереджуватися на:

– поєднанні робочих та сімейних потреб;

– підвищенні прозорості різниць у заробітній платі в компаніях;

– збільшенні підвищень для професій, де працює переважно жіноча частка;

– праві на повернення до роботи після декретної відпустки;

– гендерно-нейтральній оцінці посад для уникнення упередженості у класифікації робіт і системах оплати.

3. Подолання прогалин у сфері освіти. У випадках, коли жінки в Україні мають нижчий рівень освіти або професійної кваліфікації в порівнянні з чоловіками, заходи щодо підвищення доступу дівчат до освіти та професійної підготовки можуть сприяти зменшенню гендерного розриву в оплаті праці.

Зменшення професійної сегрегації також може вимагати зміни сприйняття та стереотипів, наприклад, для залучення більшої кількості жінок до сфер науки, технологій, інженерії та математики, які пропонують кращі можливості для оплачуваної зайнятості.

4. Законодавство про рівну оплату та прозорість зарплат. В Україні поступово впроваджується законодавство, що забороняє дискримінацію за ознакою статі та сприяє рівній оплаті праці. До заходів належать:

– запровадження принципу рівної оплати за рівноцінну працю;

– стимулювання прозорості зарплат, що передбачає розкриття компаніями зарплат своїх працівників;

– закони про активну політику забезпечення рівності оплати.

Більш справедливий розподіл сімейних обов’язків між жінками та чоловіками, а також доступ до належних послуг з догляду за дітьми та літніми членами сім’ї у багатьох випадках змінює професійні вибори жінок. Адекватні політики компаній щодо гнучких режимів роботи також сприяють цьому. Відсутність програм підтримки повернення жінок до роботи після народження дитини також спричиняє «штраф» у вигляді нижчої зарплати при відновленні праці після тривалої відсутності на ринку праці.

Однак, хоча існує широкий спектр політик та заходів для зменшення гендерного розриву в оплаті праці, кожна стратегія має бути адаптована до конкретної країни, оскільки фактори, що впливають на гендерний розрив у зарплаті, відрізняються від країни до країни та в різних частинах розподілу

зарплат.

Ніколи раніше усвідомлення та прихильність до гендерної рівності на роботі та в суспільстві не були настільки помітними у національних та міжнародних публічних дискусіях. На практиці, однак, прогрес у зменшенні гендерного розриву в оплаті праці був надто повільним. Необхідні більш рішучі та активні дії.

По-перше, прискорення прогресу потребуватиме як політичної прихильності, так і соціальної трансформації. Дійсно, хоча державна політика щодо підвищення рівня освіти, розвитку ринку праці та соціального захисту, а також поліпшення соціальної інфраструктури є необхідною для скорочення гендерного розриву, її ефективність частково залежить від зміни соціальних норм і гендерних стереотипів.

По-друге, для боротьби з гендерним розривом в оплаті праці необхідні комплексні та міжсекторальні підходи до забезпечення гендерної рівності. Гендерний розрив у заробітній платі не лише ґрунтується на глибоко вкорінених стереотипах, але й є підсумковим показником, який відображає численні невигоди, з якими стикаються дівчата та жінки як у межах, так і поза ринком праці.

Окремої уваги заслуговує питання прозорості оплати, яке включає досить різноманітний набір інструментів, що охоплюють періодичне розкриття інформації про оплату праці, регулярні звіти про гендерний розрив у оплаті праці або оцінку оплати праці підприємств, а саме:

– надавати працівникам права запитувати та отримувати інформацію про рівень заробітної плати в межах підприємства;

– зобов’язати роботодавців розкривати індивідуальну інформацію про оплату праці безпосередньо працівникам;

– зобов’язати роботодавців зазначати рівень заробітної плати у вакансіях або повідомляти його кандидатам під час співбесіди;

– заборонити роботодавцям вимагати від працівників чи кандидатів дані про попередню заробітну плату;

– створити незалежні структури, що надаватимуть підприємствам сертифікати рівної оплати у разі дотримання гендерно-нейтральних стандартів винагороди;

– зобов’язати підприємства із певним порогом чисельності працівників (наприклад, від 50 осіб) публікувати інформацію про рівень заробітної плати жінок і чоловіків у своїх структурах;

– проводити регулярні аудити заробітної плати та гендерних відмінностей на підприємствах, які відповідають критерію чисельності персоналу;

– здійснювати періодичну оцінку системи оплати праці за участі представників працівників;

– інтегрувати питання рівності оплати та результатів гендерних аудитів у процес колективних переговорів.

Аргументи «за» та «проти» запровадження регулювання прозорості оплати праці, а також поширені практики.

Аргументи на користь прозорості оплати:

Загалом прозорість заробітної плати є корисною для економічного прийняття рішень. Для працівників вона створює умови для більш проінформованих і справедливих рішень, дозволяє вести переговори щодо найму та рівня заробітної плати на рівних умовах. Дослідження Європейської комісії у 2014 році показало, що комплексний підхід, який включає право працівників отримувати інформацію про оплату, регулярні звіти з прозорості заробітної плати, гендерні аудити оплати та інтеграцію принципів рівної оплати у колективні переговори, здатен зменшити гендерний розрив у заробітній платі на 1,65–4,33%.

Аргументи проти прозорості оплати:

Високі витрати на дотримання регулювань і значне адміністративне навантаження часто змушують роботодавців обирати шлях сплати штрафів за недотримання вимог, ніж виконувати їх у повному обсязі. У багатьох випадках підприємства можуть оприлюднювати лише агреговані або середні

показники оплати через конфіденційність індивідуальних контрактів. Деякі дослідники також зазначають, що надмірна прозорість може знизити індивідуальну переговорну силу працівників і призвести радше до зниження заробітної плати чоловіків, ніж до зростання зарплат жінок.

Найбільш поширені практики у сфері прозорості оплати праці є такими:

– підготовка звітів про прозорість заробітної плати;

– проведення аудитів рівності оплати;

– надання працівникам права запитувати інформацію про заробітну плату;

– консультації та взаємодія між роботодавцями та працівниками щодо впроваджених заходів;

– використання цифрових інструментів для підвищення прозорості оплати.

Таким чином, політика прозорості потребує балансу між забезпеченням рівності та уникненням надмірних адміністративних витрат.

Отже, удосконалення державної політики у сфері оплати праці з урахуванням гендерного підходу потребує системного та послідовного підходу. Важливо не лише впроваджувати окремі інструменти, спрямовані на скорочення розриву, а й забезпечувати їх узгодженість між собою та з іншими напрямами соціально-економічної політики. Особливу роль відіграє прозорість оплати праці, адже саме вона створює умови для виявлення прихованої дискримінації й підвищує довіру працівників до роботодавців. У результаті заходи з підвищення рівності у сфері праці стають не тільки механізмом соціальної справедливості, а й чинником підвищення ефективності економіки, адже більш збалансований ринок праці забезпечує краще використання людського потенціалу.

3.2 Рекомендації для органів служби зайнятості та роботодавців щодо впровадження гендерно-чутливої політики оплати праці

Одним із ключових напрямів удосконалення діяльності Запорізького обласного центру зайнятості є оптимізація організаційної структури та функціонального навантаження працівників з урахуванням принципів гендерної рівності. У сучасних умовах, особливо в умовах воєнного стану, ефективність державних інституцій значною мірою залежить не лише від їх ресурсного забезпечення, а й від раціонального використання людського потенціалу. Це вимагає гнучкого та відповідального підходу до розподілу посадових обов'язків, ролей і функцій, з урахуванням як професійних якостей працівників, так і факторів, пов'язаних із забезпеченням рівних прав та можливостей.

Такі організаційні зміни є важливими не лише з точки зору підвищення ефективності управління, а й створюють підґрунтя для впровадження гендерно-чутливої політики, оскільки забезпечують більш прозорий розподіл функцій та рівні можливості для всіх працівників.

У 2024 році центр зайнятості вже пройшов етап реорганізації, під час якого відбулося скорочення штату, змінено окремі структурні підрозділи, а також переосмислено функціональне навантаження на персонал. У такому контексті особливо важливим стало забезпечення балансу між кількістю керівних посад і спеціалістів, збереження ефективного управління при меншій чисельності, а також урахування гендерної структури колективу.

За результатами аналізу, жінки у 2024 році становили понад 86% працівників центру. Це свідчить про необхідність урахування їхніх потреб під час розроблення робочих графіків, вибору форм зайнятості (наприклад, гнучкий графік, часткова зайнятість, дистанційна робота), що особливо актуально для жінок із дітьми, які часто несуть подвійну трудову і домашню відповідальність. Такий підхід не тільки сприятиме дотриманню трудових прав, а й покращить мотивацію персоналу, знизить ризики емоційного

вигорання та сприятиме підвищенню загальної продуктивності праці.

Оптимізація посадових обов’язків також передбачає їх чіткий перерозподіл, уникнення дублювання функцій, визначення пріоритетних напрямів роботи для кожного підрозділу з урахуванням зміненого навантаження на центр у воєнний час. Наприклад, працівники, що мають досвід консультування внутрішньо переміщених осіб, мають бути задіяні в цільових проєктах підтримки ВПО. Водночас працівники, які демонструють високі організаційні та аналітичні здібності, можуть бути переведені до напрямів, пов’язаних з аналітикою ринку праці, підготовкою звітності та програм розвитку зайнятості.

З огляду на сучасні підходи до управління людськими ресурсами, доцільно запровадити регулярну оцінку ефективності працівників з елементами самооцінювання та зовнішнього оцінювання, що дозволить визначити сильні сторони кожного співробітника, виявити потенціал для кар'єрного зростання, а також об’єктивно розподіляти функціональне навантаження. Особливу увагу варто приділити формуванню прозорих критеріїв оцінювання з урахуванням гендерної нейтральності, тобто таких, що не створюють прихованих переваг або перешкод для представників тієї чи іншої статі.

Важливим кроком у подальшій оптимізації може стати також створення внутрішнього регламенту з гендерної рівності, в якому будуть передбачені стандарти щодо недопущення дискримінації, гендерної чутливості кадрових процедур (набору, атестації, просування по службі) та розвитку інклюзивного робочого середовища. Додатково можна організувати навчання з питань гендерної чутливості та інклюзії. Такі тренінги допоможуть колективу сформувати правильне розуміння рівних можливостей, толерантного середовища та відповідального управління персоналом. Це сприятиме зниженню напруги, упереджень і створенню продуктивного робочого клімату.

Таким чином, оптимізація організаційної структури центру зайнятості

не повинна обмежуватися лише технічним скороченням посад або перерозподілом обов’язків. Вона має базуватися на глибокому аналізі кадрових ресурсів, потреб організації, динаміки ринку праці, а також на дотриманні принципів рівності, інклюзивності та людяності. Такий підхід дозволить підвищити не лише ефективність управління персоналом, а й репутацію центру як сучасної, відповідальної державної установи.

Окрім внутрішніх організаційних змін, служба зайнятості стикається із зовнішніми викликами. Військова агресія російської федерації проти України спричинила глибокі трансформації на ринку праці, особливо в прифронтових регіонах, зокрема в Запорізькій області. Вимушене переміщення населення, евакуація підприємств, порушення логістичних ланцюгів та мобілізація значної частини працездатного населення призвели до структурного дефіциту робочої сили, зростання безробіття в окремих групах та загального ускладнення працевлаштування. У цьому контексті зростає значення активних програм зайнятості, які спрямовані не лише на забезпечення роботою, а й на підвищення мобільності, адаптивності та професійної спроможності громадян.

Запорізька обласна служба зайнятості в умовах воєнного стану значно активізувала реалізацію державних і регіональних програм, що сприяють працевлаштуванню. Найбільший вплив мають такі напрями:

- компенсаційні програми для роботодавців;
- гранти на відкриття бізнесу;
- система ваучерів на навчання;
- професійна підготовка та перепідготовка.

Ці інструменти не лише знижують рівень безробіття, але й дають змогу зберегти трудовий потенціал на місцях та забезпечити зайнятість там, де це економічно та соціально доцільно.

Одним із ефективних рішень стало надання мікрогрантів у межах державної програми «Власна справа» [50] яка дозволяє безробітним та особам, які бажають започаткувати власну справу, отримати стартовий

капітал. За період з 2022 по 2024 рік у Запорізькій міській територіальній громаді таку підтримку отримали сотні громадян, що створило сотні нових робочих місць. Окремим напрямом є програма «Грант для ветеранів та членів їхніх сімей» [51],що націлена на підтримку військовослужбовців і їхніх родин після повернення з фронту, а також сприяє їхній економічній реінтеграції.

Ще одним дієвим інструментом залишається ваучерна система. Центр зайнятості активно використовує можливості Закладу післядипломної освіти «Центр підвищення кваліфікації служби зайнятості» [52] забезпечуючи перенавчання працівників за актуальними професіями. Це особливо важливо для внутрішньо переміщених осіб, жінок з дітьми, осіб передпенсійного віку, які не можуть знайти роботу за попередньою спеціальністю або потребують гнучких форматів працевлаштування. Серед найбільш затребуваних напрямів навчання: ІТ, логістика, бухгалтерський облік, адміністративне управління.

Значну роль відіграє також організація тимчасової зайнятості – через суспільно корисні роботи, громадські роботи, участь у місцевих ініціативах. Це дозволяє забезпечити мінімальні доходи, зберегти трудові навички та соціальні зв’язки в період тимчасового безробіття.

З метою підсилення цих заходів можна запропонувати такі практичні управлінські рекомендації:

1. Створити мобільні бригади для роботи з ВПО. Спеціалісти центру зайнятості можуть здійснювати виїзні консультації у громадах, де тимчасово проживають внутрішньо переміщені особи. Це дасть змогу охопити ширше коло осіб, які не звертаються самостійно до служби через брак інформації або мобільності.

2. Активніше залучати роботодавців до реалізації програм підтримки. Регулярні круглі столи, семінари, дні відкритих дверей для підприємців, роз’яснюючи вигоди участі в програмах компенсації ЄСВ, підтримки молоді без досвіду, осіб з інвалідністю та ветеранів. Для цього варто сформувати спеціальні пропозиційні пакети, які будуть адаптовані під потреби

конкретного бізнесу.

3. Вдосконалити систему професійної орієнтації та кар’єрного консультування. Сучасні умови вимагають змін у підходах до профорієнтації – важливо робити її більш адресною, враховувати не лише освіту, але й мотивацію, ментальне здоров’я, життєві обставини клієнтів.

4. Розширити цифровізацію послуг служби зайнятості. Запровадження електронного кабінету клієнта, доступу до бази вакансій, подання заяв на гранти чи ваучери через портал – усе це спростить взаємодію з клієнтами й пришвидшить обробку запитів.

5. Розробити програму підтримки професійної мобільності жінок. Сфокусована на допомозі жінкам з дітьми, така програма може включати навчання, доступ до часткової зайнятості, субсидії для роботодавців, які створюють відповідні робочі місця. Це сприятиме зростанню рівня зайнятості жінок у період, коли їх участь у ринку праці є критично важливою.

6. Проводити постійний моніторинг результативності програм. Необхідно створити внутрішню систему оцінювання ефективності активних програм – частка працевлаштованих, тривалість утримання на роботі, зростання доходу тощо. Це дозволить краще розподіляти ресурси та підвищити вплив заходів.

На основі наведеного аналізу можна визначити кілька практичних кроків, спрямованих на підвищення ефективності діяльності служби зайнятості та роботодавців. Розширення активних програм зайнятості, підтримка мобільності працівників в умовах воєнного стану та системне вдосконалення управлінських підходів дозволяють не лише реагувати на сучасні виклики, але й зміцнюють стабільність ринку праці, забезпечуючи реальні потреби громадян.

Важливою складовою забезпечення рівності в рамках оптимізації організаційної структури є усунення гендерного розриву в оплаті праці, який залишається актуальною проблемою на українському ринку праці. За даними

Державної служби статистики України, середній гендерний розрив в оплаті праці у 2023 році становив близько 18,6%, тобто жінки в середньому заробляли майже на п’яту частину менше за чоловіків при виконанні аналогічної роботи.

У контексті діяльності служби зайнятості, така різниця може бути зумовлена недостатньою прозорістю у формуванні заробітних плат, консервативними підходами до преміювання або неофіційними гендерними стереотипами щодо цінності праці жінок. Щоб усунути ці виклики, рекомендовано:

- проводити регулярний гендерний аудит системи оплати праці в центрі зайнятості та на підприємствах-партнерах (аналіз середньої зарплати за статтю, посадою, підрозділом);
- запровадити KPI для гендерної рівності – наприклад, ціль щодо забезпечення рівної оплати за однакову працю;
- включити питання гендерного паритету до щорічних атестацій працівників або стратегічних звітів підприємств;
- стимулювати роботодавців до дотримання принципу «рівна оплата за рівну працю» шляхом пільг, грантів або бонусних програм (наприклад, за дотримання гендерного балансу серед керівного складу);
- інформувати шукачів роботи про їхні права у сфері оплати праці – включаючи тренінги, буклети, електронні поради.

У контексті післявоєнної відбудови ринку праці гендерна рівність в оплаті – це не лише питання соціальної справедливості, а й економічної ефективності. За підрахунками міжнародних досліджень, скорочення гендерного розриву в оплаті навіть на 5% здатне додати до ВВП країни до 1% щорічного зростання за рахунок підвищення участі жінок у продуктивній праці та їх мотивації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Показники ефективності програм зайнятості

Показник	Значення (2024)	Цільовий показник (2025)
Рівень працевлаштування після участі у програмі, %	65%	70%
Середня тривалість працевлаштування, міс.	8,2	9,0
Частка жінок серед учасників програм, %	58%	60%
Зростання доходу після завершення програми, %	+12%	+15%
Кількість створених робочих місць	385	450

Аналіз ефективності програм зайнятості Запорізького обласного центру зайнятості демонструє позитивну динаміку за основними показниками. Зростання кількості учасників програм, підвищення рівня працевлаштування після завершення навчання, збільшення частки осіб, які відкрили власну справу за рахунок грантів, свідчать про результативність активних заходів політики зайнятості. Високий відсоток працевлаштованих жінок підтверджує ефективність впровадження гендерно-чутливої політики. Такі результати вказують на доцільність подальшого розширення цих програм та впровадження системного моніторингу їх впливу на стабілізацію ринку праці в умовах воєнного стану.

Таким чином, реалізація гендерно-чутливої політики оплати праці повинна стати невід’ємною частиною модернізації кадрової та управлінської політики як у державному секторі, так і в бізнесі, особливо з огляду на критичну роль жінок у збереженні економіки в умовах війни.

Щодо прогнозу, то очікується, що у 2026 році за умови збереження поточних підходів до реалізації програм зайнятості та підтримки з боку держави, рівень працевлаштування учасників програм центру зросте щонайменше на 5–7%. Особливо високий потенціал мають напрямки, пов’язані з наданням грантів, розвитком жіночого підприємництва та професійною перепідготовкою у сфері ІТ та логістики. Подальша цифровізація послуг та розширення співпраці з роботодавцями сприятимуть

ще більшому охопленню клієнтів та підвищенню якості працевлаштування. Таким чином, Запорізький обласний центр зайнятості може стати прикладом ефективної регіональної моделі реагування на виклики ринку праці.

Висновки до розділу 3

Отже, удосконалення діяльності служби зайнятості та роботодавців у напрямі впровадження гендерно-чутливої політики оплати праці вимагає одночасного поєднання внутрішніх управлінських змін і адаптації до зовнішніх викликів ринку праці. Оптимізація організаційної структури, створення прозорих та гендерно-нейтральних процедур, запровадження гнучких форм зайнятості та розвиток інклюзивного робочого середовища сприяють підвищенню ефективності самої установи й формуванню більш справедливих умов для працівників. Водночас розширення активних програм зайнятості, навчання, грантової та консультативної підтримки дозволяє краще реагувати на проблеми воєнного часу та потреби вразливих груп населення. У результаті гендерно-чутлива політика стає не лише елементом соціальної відповідальності, а й стратегічним інструментом підвищення стійкості та конкурентоспроможності ринку праці регіону.

ВИСНОВКИ

Сучасний ринок праці характеризується постійними змінами, зумовленими економічними, соціальними та технологічними факторами. Однією з ключових проблем залишається гендерний розрив в оплаті праці, який проявляється у нерівності заробітків чоловіків і жінок на аналогічних посадах, обмеженому доступі до підвищення кваліфікації, кар'єрного росту та участі у професійних програмах. Під час дослідження було встановлено, що гендерна нерівність у зарплаті є результатом взаємодії соціальних стереотипів, організаційних практик, відмінностей у професійному досвіді та займаних посадах. Ці фактори не лише впливають на матеріальне становище працівників, а й визначають рівень їх мотивації, задоволеності роботою та продуктивності, що у свою чергу відображається на ефективності діяльності підприємств і державних установ.

Оптимізація системи оплати праці з урахуванням гендерного підходу є одним із пріоритетних напрямів державної політики та інструментів управління персоналом. У роботі було проаналізовано теоретичні основи формування системи оплати праці, сучасні підходи до її оптимізації та методи оцінки гендерної нерівності, що дозволяє визначити рівень розриву та сформувати ефективні заходи щодо його подолання. На практичному рівні прикладом впровадження гендерно-чутливої політики є діяльність Запорізького обласного центру зайнятості, який реалізує комплексні програми підтримки працівників та роботодавців, зокрема фінансування суспільно корисних робіт, компенсаційні програми, підвищення кваліфікації, навчання та цифровізацію кадрових процесів.

Аналіз кадрової політики центру зайнятості показав, що впровадження прозорих процедур, системи посадових інструкцій, оцінювання персоналу за KPI та принципів HRM сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, зменшенню адміністративних бар'єрів і

бюрократизації, а також створює передумови для забезпечення рівних можливостей. Дослідження демографічних і професійних характеристик працівників, руху кадрів та причин звільнень дозволило визначити ключові проблеми у сфері управління персоналом, зокрема високий рівень плинності, недостатню мотивацію через низьку заробітну плату та потребу у посиленні кадрової мобільності. При цьому впровадження сучасних підходів до планування та цифровізації кадрових процесів створює умови для більш ефективного використання ресурсів і підвищення соціальної ефективності діяльності установи.

Зокрема, аналіз гендерної структури зайнятості та статистичних даних щодо працевлаштування показав, що у Запорізькому обласному центрі зайнятості в останні роки відбувається позитивна динаміка у зменшенні нерівності. Зростання кількості працевлаштованих осіб із пріоритетних категорій (молодь, ВПО, особи з інвалідністю), збільшення частки укомплектованих вакансій, а також підтримка роботодавців через компенсаційні програми демонструють соціальну та економічну ефективність реалізованих заходів. Це свідчить про те, що впровадження комплексної кадрової та гендерно-чутливої політики дозволяє не лише подолати частину гендерного розриву, а й сприяє розвитку ринку праці регіону.

У практичному вимірі оптимізація системи оплати праці через подолання гендерного розриву передбачає запровадження прозорих та об’єктивних критеріїв оцінки роботи, встановлення єдиних стандартів оплати праці, розвиток професійного навчання та перепідготовки, стимулювання кар’єрного росту, а також активне використання цифрових технологій у кадровому обліку та управлінні персоналом. Впровадження цих заходів дозволяє створювати рівні можливості для всіх працівників, незалежно від статі, підвищувати мотивацію персоналу, зменшувати конфліктність і покращувати робочий клімат у колективах.

Особлива увага приділяється ролі держави та служб зайнятості у

формуванні гендерно-чутливої політики. Компенсаційні програми для роботодавців, фінансування суспільно корисних робіт та навчальних заходів, підтримка внутрішньо переміщених осіб і осіб з інвалідністю створюють умови для справедливого розподілу робочих місць та доходів, а також стимулюють економічну активність у регіоні. Це підтверджує, що ефективна державна політика у сфері оплати праці і гендерної рівності є необхідною передумовою стабільності, соціальної справедливості та сталого розвитку ринку праці.

Таким чином, результати роботи дозволяють зробити висновок, що подолання гендерного розриву в оплаті праці потребує комплексного підходу, який включає теоретичні основи оцінки нерівності, вдосконалення системи оплати, впровадження сучасних HR-інструментів та державних програм підтримки. Системне застосування цих заходів сприяє формуванню прозорої та справедливої системи оплати праці, підвищує соціальну ефективність державних установ та підприємств, стимулює розвиток професійного потенціалу працівників і забезпечує рівні можливості для кар’єрного зростання та отримання винагороди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 121. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text (дата звернення: 16.07.2025).

2. Бражнікова Л. М., Гарна С. О. Шнурко А. М. Сучасний стан організації розрахунків з оплати праці в умовах розвитку інформаційних технологій. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2. С.164-169.

3. Економіка підприємства : підручник / Швиданенко Г.О., Васильков В.Г., Гончарова Н.П. [та ін.] ; за заг. ред. Г.О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2009. 598 с.

4. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного потенціалу. *Економіка України*, 2007. № 10. С. 29–37.

5. Васюренко Л. В. Теоретичні засади державного регулювання організації оплати праці. *Причорноморські економічні студії*, 2018. Вип. 25. С. 31-34.

6. Дробишева О. О., Домаш Д. В. Економічна сутність, форми та система оплати праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2014. № 8.С. 48-55.

7. Марченко Ю. І. Гідна оплата праці – необхідний атрибут соціальної держави. *Прикарпатський юридичний вісник,* 2020. № 2(31). С.56-59.

8. Олійник С. О., Чухно К. В. Сучасний стан та шляхи вдосконалення обліку розрахунків з оплати праці. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації: матеріали 73-ї Науково-практичної студентської конференції (Київ, 27 листопада 2019 року). м. Київ, 2019. С. 119-120.

9. Попович О. В., Гулько К. Ю. Організація обліку оплати праці та

шляхи її вдосконалення. Scientific achievements of modern society: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (Ліверпуль, 28-30 квітня 2020 року) м. Ліверпуль, 2020. С. 21-27.

10. Малицька І. Функції заробітної плати та стан їх виконання в Україні. Держава і право. 2011. Вип. 51. С. 409–413. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/33340/65-Malytska.pdf?sequence=1 (дата звернення: 16.07.2025).

11. Тибінка Г. І. Організаційно-економічний механізм регулювання оплати праці в господарській системі України : дис. … к-та екон. наук : 08.00.03 / Львівський нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів, 2014. 244 с. URL: https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/03/dis_Tybinka.pdf (дата звернення: 16.07.2025).

12. Онищенко В., Чигир І. Які можливі форми оплати праці в Україні: стаття / портал Головбух – Buhplatforma.com.ua. – 16.05.2025. URL: https://buhplatforma.com.ua/article/7319-formi-oplati-prats (дата звернення: 22.07.2025).

13. Шуміло О. С Ключові показники ефективності (KPI) – вимір успіху підприємницької діяльності / О. С. Шуміло, К. А. Закордонець, Є. В. Лісений. *Економічний простір,* 2024. № 195. С. 8-13 (дата звернення 24.07.2025).

14. Вишневська М. К., Крамаренко А. В. Впровадження грейдингової системи оплати праці в умовах виробничого підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту,* 2020. Вип. 3. С. 104-115 (дата звернення 24.07.2025).

15. Обидєннова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика, 2024.* 18(36). URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14 (дата звернення 24.07.2025).

16. Конвенція МОП про рівну винагороду чоловіків та жінок за працю рівної цінності від 1951 року № 100. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_002#Text (дата звернення 24.07.2025).

17. The gender pay gap / International Labour Organization. URL: https://www.ilo.org/resource/other/gender-pay-gap (дата звернення 24.07.2025).

18. The state of employment, gender equality and labor rights of women in Ukraine in the context of war and post-war reconstruction / ДРК Special Issue 114, March 2025. Правовий простір. Інформаційний портал. URL: https://pravovsim.org/en/inform-portal/post/drcs-legal-alert-special-on-womens-labour-opportunities-in-ukraine-issue-11-4-or-march-2025?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 31.07.2025).

19. Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок від 18 груд. 1979 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207 (дата звернення: 31.07.2025).

20. Cassese, Erin C.; Bos, Angela L.; Schneider, Monica C. Whose American Government? A Quantitative Analysis of Gender and Authorship in American Politics Texts. Journal of Political Science Education. 2014. № 10. URL: https://www.academia.edu/2985352/Whose_American_Government_A_Quantitative_Analysis_of_Author_Sex_and_Textbook_Content (дата звернення: 31.07.2025).

21. Gender pay gap statistics, Eurostat : веб-сайт. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Gender_pay_gap_levels_vary_significantly_across_EU (дата звернення: 31.07.2025).

22. Sharlene Nagy Hesse-Biber, Gregg Lee Carter. Working Women in America. Oxford University Press, USA, 2004, с. 75 (дата звернення: 31.07.2025).

23. Pay Transparency Tools to Close the Gender Wage Gap. OECD, 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/pay-transparency-tools-to-close-the-gender-wage-gap_eba5b91d-en.html (дата звернення: 17.09.2025).

24. Oaxaca, R. Male-female wage differentials in urban labour markets / R.

Oaxaca. International Economic Review, 1973. Vol. 14, No. 3. P. 693–709. URL: https://www.jstor.org/stable/2525981?origin=crossref (дата звернення: 17.09.2025).

25. Blinder A. S. Wage discrimination: reduced form and structural estimates. Journal of Human Resources, 1973. Vol. 8, No. 4. P. 436–455. URL: https://www.jstor.org/stable/144855?origin=crossref (дата звернення: 17.09.2025).

26. Weichselbaumer D., Winter-Ebmer R. A meta-analysis of the international gender wage gap. *Journal of Economic Surveys*, 2005. Vol. 19, No. 3. P. 479–511. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0950-0804.2005.00256.x (дата звернення: 17.09.2025).

27. Gallen Y., Lesner R. V., Vejlin R. The labor market gender gap in Denmark: Sorting out the past 30 years. Labour Economics, 2019. Vol. 56. P. 58–67. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927537118301234?via%3Dihub (дата звернення: 17.09.2025).

28. Böheim, R., & Gust, S. The Austrian pay transparency law and the gender wage gap. IZA Discussion Paper Series No. 14206, IZA Institute of Labor Economics, 2021. URL: https://www.econstor.eu/handle/10419/236237 (дата звернення: 17.09.2025).

29. Lagaras S., Marchica M. T., Simintzi E., Tsoutsoura M. Women in the financial sector. University of Manchester, Working Paper, 2022. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4098229 (дата звернення: 17.09.2025).

30. Bennedsen M., Simintzi E., Tsoutsoura M., Wolfenzon D. Do firms respond to gender pay gap transparency? The Journal of Finance, 2022. 77(4), 2051–2091. URL: https://doi.org/10.1111/jofi.13136 (дата звернення: 17.09.2025).

31. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text (дата звернення:

08.06.2025).

32. Указ Президента України «Про створення Запорізького обласного центру зайнятості» від 20.10.2000 № 733/2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0733-19#Text (дата звернення 08.06.2025).

33. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; редкол.: О. М. Криворучко (голов. ред.) та ін. Харків, 2024. Вип. 43. С. 88–114.

34. Типи організаційних структур управління: механічні, органічні, матричні та ін. URL: https://pidru4niki.com/16520205/turizm/tipi_organizatsiynih_struktur_upravlinnya (дата звернення: 08.06.2025).

35. Найактуальніші питання щодо розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В». URL: https://nads.gov.ua/news/naiaktualnishi-pytannia-shchodo-rozroblennia-posadovykh-instruktsii-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-katehorii-b-ta-v (дата звернення: 10.06.2025).

36. Штатний розклад (або штатний розпис) – це… // Юридичний словник «ЮДЕЙ». URL: https://yudey.com.ua/slovnyk/372-shtatnyi-rozklad-rozpys (дата звернення: 10.06.2025).

37. Ситуація на ринку праці та діяльність Запорізького обласного центру зайнятості : інформац. бюл. за 2022 рік. Запоріжжя : Запоріз. облас. центр зайнятості. URL: https://zap.dcz.gov.ua/sites/zap/files/infofiles/sytuaci_na_rp_ta_dilnist_zocz_2022.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

38. Запорізький обласний центр зайнятості. Шукачів роботи менше вакансій більше : Запоріз. обл. центр зайнятості. Запоріжжя, 2024. URL: https://zap.dcz.gov.ua/publikaciya/shukachiv-roboty-menshe-vakansiy-bilshe (дата звернення: 18.11.2025).

39. Офіційна інформація про ринок праці в Запорізькій області :

Запоріз. обл. держ. адм. Запоріжжя, 2023. URL: https://www.zoda.gov.ua/news/64700/ofitsiyna-informatsiya-pro-rinok-pratsi-v-zaporizkiy-oblasti.html (дата звернення: 18.11.2025).

40. Запорізька обласна державна адміністрація. Обласна служба зайнятості допомогла працевлаштуватися понад 2000 запоріжців : Запоріз. обл. держ. адм. Запоріжжя, 2025. URL: https://www.zoda.gov.ua/news/74030/oblasna-sluzhba-zaynyatosti-dopomogla-pratsevlashtuvatisya-ponad-2000-zaporizhtsiv.html (дата звернення: 18.11.2025).

41. Ситуація на ринку праці та діяльність Запорізького обласного центру зайнятості : інформац. бюл. за 2023 рік. Запоріжжя : Запоріз. облас. центр зайнятості. URL: https://zap.dcz.gov.ua/sites/zap/files/infofiles/sytuaci_na_rp_ta_dilnist_zocz_12_2023portal.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

42. Запорізький обласний центр зайнятості. Ринок праці Запоріжжя: підсумки, плани, новації : Запоріз. обл. центр зайнятості. Запоріжжя, 2025. URL: https://zap.dcz.gov.ua/publikaciya/rynok-praci-zaporizhzhya-pidsumky-plany-novaciyi (дата звернення: 18.11.2025).

43. Запорізький обласний центр зайнятості. Рух працівників (призначення, звільнення, переведення) за 2020–2024 рр. - Запоріжжя. URL: https://zap.dcz.gov.ua (дата звернення: 18.11.2025).

44. Запорізька філія Запорізького обласного центру зайнятості. Динаміка надання послуг у 2022 р. : статистичні дані / ЗОЦЗ. Запоріжжя, 2022. URL: https://zap.dcz.gov.ua/sites/zap/files/infofiles/sytuaci_na_rp_ta_dilnist_zocz_2022.pdf (дата звернення: 18.11.2025)

45. Запорізька філія Запорізького обласного центру зайнятості. Динаміка надання послуг у 2023 р. : статистичні дані / ЗОЦЗ. Запоріжжя, 2023. URL: https://zap.dcz.gov.ua/sites/zap/files/infofiles/sytuaci_na_rp_ta_dilnist_zocz_12_2023portal.pdf (дата звернення: 18.11.2025)

46. Запорізька філія Запорізького обласного центру зайнятості. Динаміка надання послуг у 2024 р. : статистичні дані / ЗОЦЗ. Запоріжжя, 2024. URL: https://zap.dcz.gov.ua/sites/zap/files/infofiles/diyalnist_sz_zaporizkoyi_obl_122024.pdf (дата звернення: 18.11.2025).

47. Міністерство економіки України. «Армія відновлення»: відповіді на найпоширеніші запитання. Опубліковано 01.11.2022. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?id=bd20291b e853 4e90 9c4a 261ba37b1ccd&lang=uk UA&title=ArmiiaVidnovlennia (дата звернення: 16.06.2025).

48. Єдина інформаційно-аналітична система Державної служби зайнятості Запорізького обласного центру зайнятості. URL: https://zap.dcz.gov.ua/analitics/view (дата звернення: 18.11.2025).

49. Кабінет Міністрів України. Постанова від 18 квітня 2023 р. № 338 «Порядок компенсації роботодавцям частини фактичних витрат, пов'язаних із сплатою єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за працевлаштування на нові робочі місця». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/338-2023-%D0%BF#n89 (дата звернення: 12.06.2025).

50. Міністерство цифрової трансформації України; Державний центр зайнятості. Грант на власну справу – мікрогрант на створення або розвиток власного бізнесу через портал Дія. URL: https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu (дата звернення: 12.06.2025);

51. Міністерство цифрової трансформації України; Державний центр зайнятості. Грант для ветеранів та членів їхніх сімей: умови, суми, порядок подання заявки. URL: https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej (дата звернення: 12.06.2025).

52. Заклад післядипломної освіти «Центр підвищення кваліфікації служби зайнятості». Програми підвищення кваліфікації для фахівців Державної служби зайнятості. URL: https://cdc.dcz.gov.ua/programi-

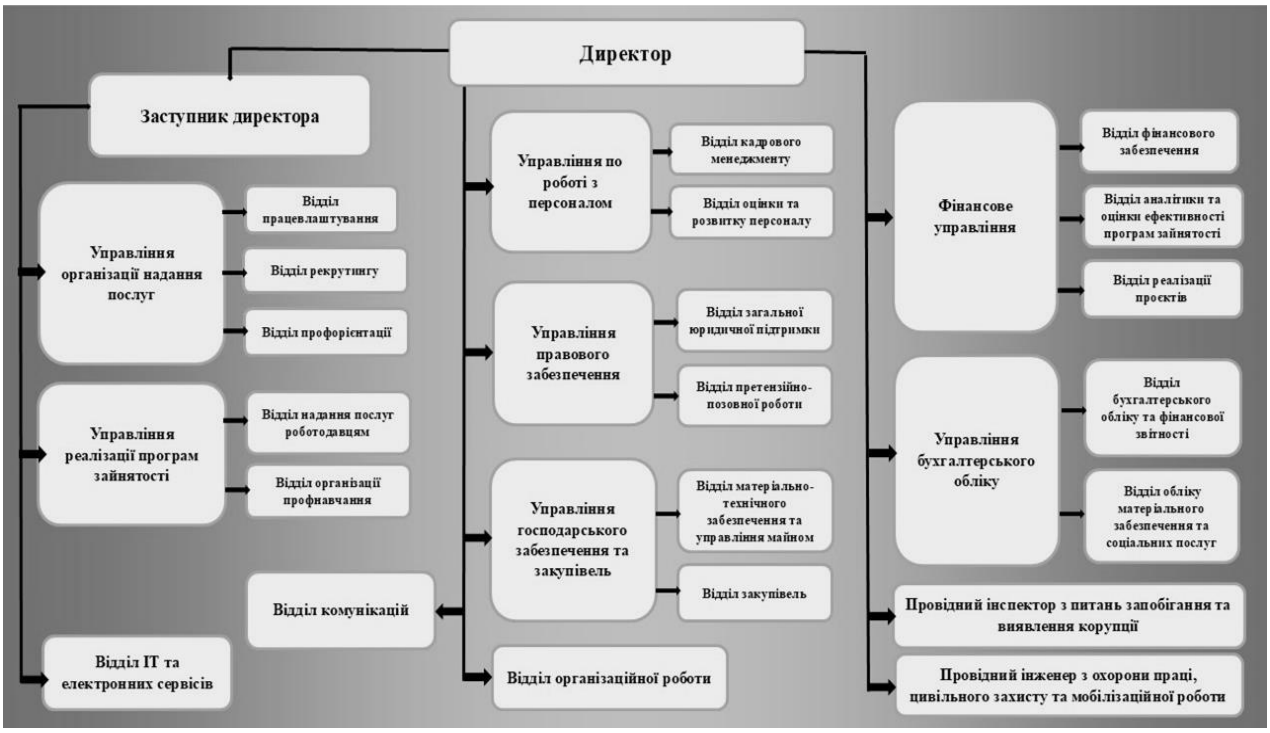
pidvyshchennia-kvalifikatsii/ (дата звернення: 16.06.2025).

53. Дашко І. М., Череп О. Г., Михайліченко Л. В. Соціально-економічна оцінка діяльності захисту населення в напрямку регулювання зайнятості населення. *Економічний простір*, 2022. № 182. С. 111-116. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-17 URL: http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1200

54. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Розвиток економіки України під час війни. *Молодий вчений,* 2024. № 4(128). С. 198-202. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-32 URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6177

ДОДАТОК А

Організаційна структура управління ЗОЦЗ



ДОДАТОК Б

ЗАТВЕРДЖУЮ
штат у кількості 87 штатних одиниць з місячним фондом заробітної плати 436192 грн.00 коп. (Шістсот п'ятдесят шість тисяч сто дев'яносто дві гривні 00 коп.)

Директор Державного центру зайнятості

Юлія ЖОВТЯК

«30» 12 2024 року

ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ ідентифікаційний код 03491079 УКРАЇНА

ШТАТНИЙ РОЗПИС
ЗАПОРІЗЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ
(апарат)
на 2025 рік

№ з/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних посад	Посадовий оклад (грн.)	Фонд заробітної плати на місяць за посадовими окладами (грн.)
1	2	3	4	5
	1. Керівництво			
1	Директор	1	12 900,00	12 900,00
2	Заступник директора	1	12 513,00	12 513,00
	Всього	**2**		**25 413,00**
	2.			
1	Провідний інспектор з питань запобігання та виявлення корупції	1	5 800,00	5 800,00
	3.			
1	Провідний інженер з охорони праці, цивільного захисту та мобілізаційної роботи	1	5 800,00	5 800,00
	4. Управління організації надання послуг			
1	Начальник управління	1	11 200,00	11 200,00
4.1. Відділ працевлаштування				
1	Заступник начальника управління - начальник відділу	1	10 864,00	10 864,00
2	Заступник начальника відділу	1	8 390,00	8 390,00
3	Провідний фахівець з питань зайнятості	1	5 800,00	5 800,00
4	Провідний фахівець з питань зайнятості	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**4**		**30 854,00**
4.2. Відділ рекрутингу				
1	Начальник відділу	1	8 650,00	8 650,00
2	Заступник начальника відділу	1	8 390,00	8 390,00
3	Провідний фахівець з питань зайнятості	1	5 800,00	5 800,00
4	Провідний фахівець з питань зайнятості	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**4**		**28 640,00**
4.3. Відділ профорієнтації				
1	Начальник відділу	1	8 650,00	8 650,00
2	Провідний фахівець з профорієнтації	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**2**		**14 450,00**
	Всього по управлінню	**11**		**85 144,00**
	5. Управління реалізації програм зайнятості			
1	Начальник управління	1	11 200,00	11 200,00
5.1. Відділ надання послуг роботодавцям				
1	Заступник начальника управління - начальник відділу	1	10 864,00	10 864,00
2	Заступник начальника відділу	1	8 390,00	8 390,00
3	Провідний фахівець з питань зайнятості	1	5 800,00	5 800,00
4	Провідний фахівець з питань зайнятості	1	5 800,00	5 800,00
5	Провідний фахівець з питань зайнятості	1	5 800,00	5 800,00
6	Провідний фахівець з питань зайнятості	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**6**		**42 454,00**

1	2	3	4	5
5.2. Відділ організації профнавчання				
1	Начальник відділу	1	8 650,00	8 650,00
2	Провідний фахівець з питань зайнятості	1	5 800,00	5 800,00
3	Провідний фахівець з питань зайнятості	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**3**		**20 250,00**
	Всього по управлінню	**10**		**73 904,00**
	6. Фінансове управління			
1	Начальник управління	1	11 200,00	11 200,00
6.1. Відділ фінансового забезпечення				
1	Начальник відділу	1	8 650,00	8 650,00
2	Провідний економіст	1	5 800,00	5 800,00
3	Провідний економіст	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**3**		**20 250,00**
6.2. Відділ аналітики та оцінки ефективності програм зайнятості				
1	Заступник начальника управління - начальник відділу	1	10 864,00	10 864,00
2	Заступник начальника відділу	1	8 390,00	8 390,00
3	Провідний фахівець з аналізу ринку праці	1	5 800,00	5 800,00
4	Провідний фахівець з аналізу ринку праці	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**4**		**30 854,00**
6.3. Відділ реалізації проєктів				
1	Начальник відділу	1	8 650,00	8 650,00
2	Провідний консультант з реалізації проєктів	1	5 800,00	5 800,00
3	Провідний консультант з реалізації проєктів	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**3**		**20 250,00**
	Всього по управлінню	**11**		**82 554,00**
	7. Управління господарського забезпечення та закупівель			
1	Начальник управління	1	11 200,00	11 200,00
7.1. Відділ матеріально – технічного забезпечення та управління майном				
1	Заступник начальника управління - начальник відділу	1	10 864,00	10 864,00
2	Заступник начальника відділу	1	8 390,00	8 390,00
3	Провідний інженер з господарської діяльності	1	5 800,00	5 800,00
4	Провідний інженер з управління нерухомим майном	1	5 800,00	5 800,00
5	Водій автотранспортних засобів	1	3 937,00	3 937,00
6	Водій автотранспортних засобів	1	3 937,00	3 937,00
7	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	1	4 083,00	4 083,00
	Всього по відділу	**7**		**42 811,00**
7.2. Відділ закупівель				
1	Начальник відділу	1	8 650,00	8 650,00
2	Провідний консультант з організації закупівель	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**2**		**14 450,00**
	Всього по управлінню	**10**		**68 461,00**
	8. Управління бухгалтерського обліку			
1	Начальник управління - головний бухгалтер	1	11 200,00	11 200,00
2	Заступник начальника управління - заступник головного бухгалтера	1	10 864,00	10 864,00
8.1. Відділ бухгалтерського обліку та фінансової звітності				
1	Начальник відділу	1	8 650,00	8 650,00
2	Заступник начальника відділу	1	8 390,00	8 390,00
3	Провідний бухгалтер	1	5 800,00	5 800,00
4	Провідний бухгалтер	1	5 800,00	5 800,00
5	Провідний бухгалтер	1	5 800,00	5 800,00
6	Провідний бухгалтер	1	5 800,00	5 800,00
7	Провідний бухгалтер	1	5 800,00	5 800,00
8	Провідний бухгалтер	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**8**		**51 840,00**

1	2	3	4	5
8.2. Відділ обліку матеріального забезпечення та соціальних послуг				
1	Начальник відділу	1	8 650,00	8 650,00
2	Заступник начальника відділу	1	8 390,00	8 390,00
3	Провідний бухгалтер	1	5 800,00	5 800,00
4	Провідний бухгалтер	1	5 800,00	5 800,00
5	Провідний бухгалтер	1	5 800,00	5 800,00
6	Провідний бухгалтер	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**6**		**40 240,00**
	Всього по управлінню	**16**		**114 144,00**
	9. Управління правового забезпечення			
1	Начальник управління	1	11 200,00	11 200,00
9.1. Відділ загальної юридичної підтримки				
1	Заступник начальника управління - начальник відділу	1	10 864,00	10 864,00
2	Заступник начальника відділу	1	8 390,00	8 390,00
3	Провідний юрисконсульт	1	5 800,00	5 800,00
4	Провідний юрисконсульт	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**4**		**30 854,00**
9.2. Відділ претензійно – позовної роботи				
1	Начальник відділу	1	8 650,00	8 650,00
2	Провідний юрисконсульт	1	5 800,00	5 800,00
3	Провідний юрисконсульт	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**3**		**20 250,00**
	Всього по управлінню	**8**		**62 304,00**
	10. Управління по роботі з персоналом			
1	Начальник управління	1	11 200,00	11 200,00
10.1. Відділ кадрового менеджменту				
1	Заступник начальника управління - начальник відділу	1	10 864,00	10 864,00
2	Провідний інспектор по роботі з персоналом	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**2**		**16 664,00**
10.2. Відділ оцінки та розвитку персоналу				
1	Начальник відділу	1	8 650,00	8 650,00
2	Провідний консультант з психологічної підтримки	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**2**		**14 450,00**
	Всього по управлінню	**5**		**42 314,00**
	11. Відділ комунікацій			
1	Начальник відділу	1	9 400,00	9 400,00
2	Заступник начальника відділу	1	9 118,00	9 118,00
3	Провідний фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою	1	5 800,00	5 800,00
4	Провідний фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**4**		**30 118,00**
	12. Відділ ІТ та електронних сервісів			
1	Начальник відділу	1	9 400,00	9 400,00
2	Заступник начальника відділу	1	9 118,00	9 118,00
3	Провідний інженер з комп'ютерних систем	1	5 800,00	5 800,00
4	Провідний інженер з комп'ютерних систем	1	5 800,00	5 800,00
	Всього по відділу	**4**		**30 118,00**
	13. Відділ організаційної роботи			
1	Начальник відділу	1	9 400,00	9 400,00
2	Заступник начальника відділу	1	9 118,00	9 118,00
3	Провідний документознавець	1	5 800,00	5 800,00
4	Провідний документознавець	1	5 800,00	5 800,00
	[illegible] відділу	4		30 118,00
	[illegible] по Запорізькому обласному центру зайнятості	87		656 192,00

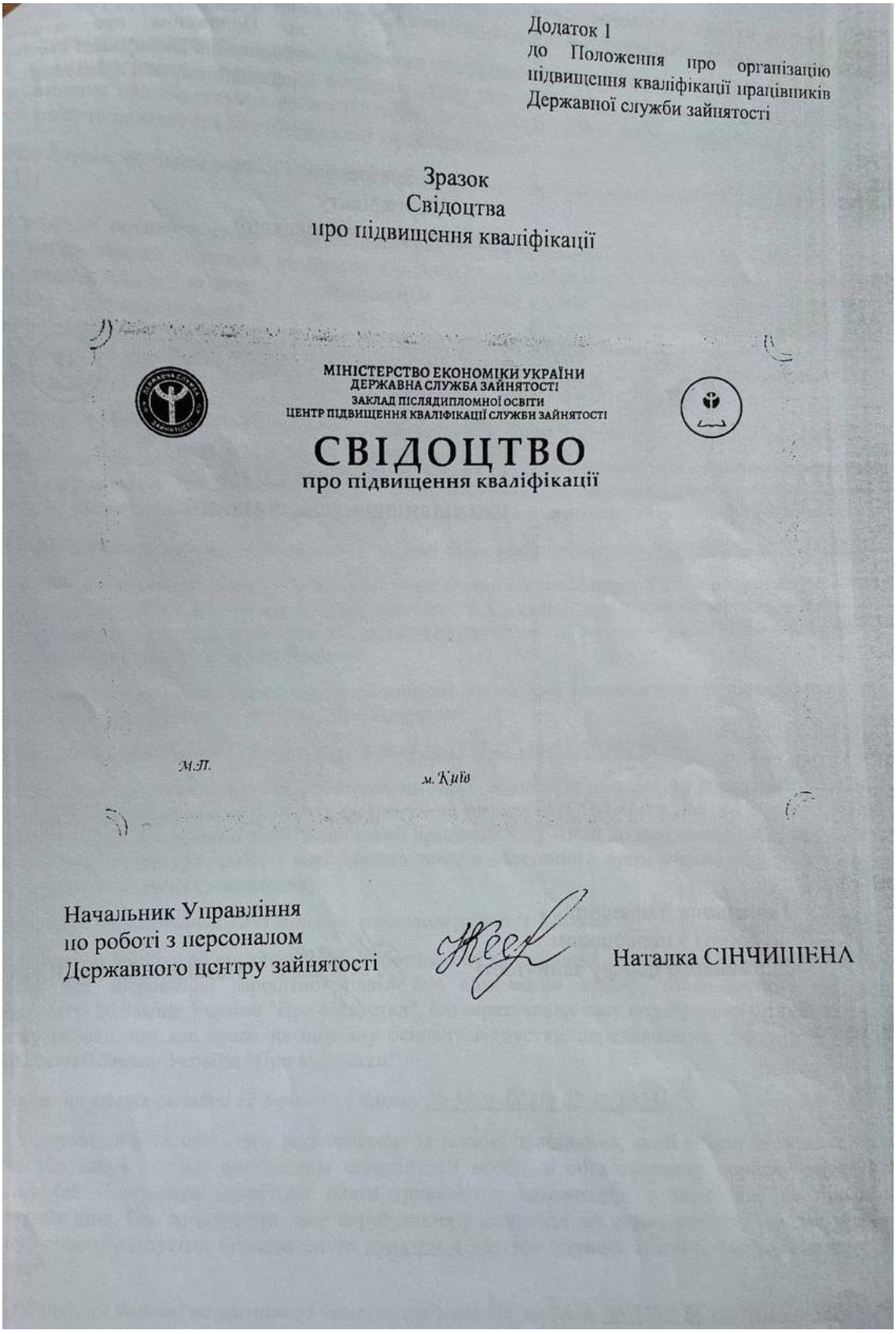
[illegible]

Зінаїда БОЙКО

[illegible] управління

Ірина РЯБІКОВА

ДОДАТОК В



Додаток 1
до Положення про організацію підвищення кваліфікації працівників Державної служби зайнятості

Зразок
Свідоцтва
про підвищення кваліфікації

МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ЗАЙНЯТОСТІ
ЗАКЛАД ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ
ЦЕНТР ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ

СВІДОЦТВО
про підвищення кваліфікації

м.П.

м. Київ

Начальник Управління
по роботі з персоналом
Державного центру зайнятості

Наталка СІНЧИШЕНА

ДЕКЛАРАЦІЯ

академічної доброчесності

здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Проць Анастасія Миколаївна ,

студентка 2 курсу ,

форми навчання денна ,

факультету економічний ,

спеціальності 051 економіка ,

адреса електронної пошти nastyapro02.np@gmail.com ,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Оптимізація системи оплати праці через подолання гендерного розриву» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ 2025 р. Підпис _____ Проць А.М. (студентка)

Дата _____ 2025 р. Підпис _____ Дашко І.М. (науковий керівник)