

Продуктивність в Україні: виклики війни та адаптація бізнесу

Підготували:

Наталія Колесніченко, старша економістка

Ірина Іпполітова, старша дослідниця

Олександра Ховрак, молодша економістка ЦЕС

Юлія Александрова, молодша економістка ЦЕС

Ольга Цвілюк, стажерка ЦЕС

Дата:

Серпень 2026

Центр економічної стратегії (ЦЕС) – незалежний центр досліджень державної політики. Завдання ЦЕС – підтримка реформ в Україні з метою досягнення стійкого економічного зростання країни. Центр робить внесок у розробку стратегії економічного зростання України, здійснює незалежний аналіз найбільш важливих аспектів державної політики, а також працює над посиленням громадської підтримки реформ. Заснований у травні 2015 року.

Наші принципи:

- Економічна свобода (лібералізація, дерегуляція, приватизація)
- Вільна та чесна конкуренція
- Менша роль держави за підвищення її ефективності
- Інформаційна прозорість та свобода слова
- Верховенство права та захист приватної власності
- Здорові та стабільні державні фінанси
- Економіка, що створена на засадах знань.

Для детальної інформації та коментарів просимо звертатися до директора з комунікацій В'ячеслава Ноздріна — viacheslav.nozdrin@ces.org.ua, також запрошуємо відвідати наш [сайт](#).

ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

Продуктивність праці є ключовим показником економічної ефективності. Вона вимірює обсяг виробництва на одиницю затраченої праці, зазвичай на одного працівника або на відпрацьовану годину. Вища продуктивність свідчить про те, що працівники створюють більшу вартість за той самий проміжок часу або з тими самими ресурсами.

Країни з високою продуктивністю мають вищі економічні показники та вищий рівень життя своїх громадян. Як правило, зростання продуктивності стимулюється добре освіченою робочою силою, передовими технологіями, розвинутою інфраструктурою, потужним інноваційним потенціалом і значними інвестиціями.

Згідно з даними Світового банку¹, навіть до початку повномасштабного вторгнення Росії продуктивність праці в Україні була третьою найнижчою в Європі після Молдови та Албанії і на 65% нижчою за середній показник ЄС, а також залишалася значно нижчою, ніж у таких порівнянних країнах, як Польща, Угорщина, Чехія та Румунія. Вагомою причиною низької продуктивності в Україні було переважання в економіці тих видів діяльності, які виробляють продукцію з меншою доданою вартістю та більш інтенсивно використовують працю (сільське господарство, добувна промисловість тощо), а також значна роль не завжди ефективного державного сектору. До того ж рівень інвестицій протягом останніх десятиліть значно відставав від інвестицій у країнах-сусідах (близько 15% ВВП в Україні порівняно з 19–25% у середньому в аналогічних країнах за 2014–2021 роки).

Протягом першого року повномасштабної війни росії проти України продуктивність праці суттєво знизилася (до 80% рівня 2021 року) через знищення виробничих потужностей і інфраструктури, перебої в ланцюгах постачання та нестачу робочої сили внаслідок міграції і мобілізації. З того часу продуктивність поступово відновлюється (у 2025 році – до 85% рівня 2021 року), хоча темпи відновлення значно різняться залежно від сектору: на сільське господарство значний вплив мають погодні умови, а висока продуктивність у державному секторі зумовлена переважно структурними змінами, що відбулися в умовах війни.

Повномасштабна війна суттєво змінила умови, в яких працює український бізнес. Скорочення доступної робочої сили через міграцію, мобілізацію та демографічні зміни, безпекові ризики та економічна невизначеність змушують компанії адаптувати підходи до організації роботи та подальшого розвитку. Дедалі важливішим стає питання, наскільки бізнес здатний зростати без пропорційного збільшення кількості працівників — через оптимізацію процесів, технологічні зміни та розвиток навичок персоналу. Тому зростання продуктивності має вирішальне значення для українських компаній, особливо з огляду на дефіцит робочої сили, спричинений

¹ Світовий банк, [ВВП на одного зайнятого \(у постійних цінах 2021 р. за паритетом купівельної спроможності\)](#).

повномасштабною війною: 5,6 млн біженців у 2026 році та щорічні втрати від міграції, які оцінюються щонайменше у 5,5% від довоєнного ВВП².

Зростання продуктивності навіть під час повномасштабної війни – ознака високої адаптивності українського бізнесу. Про це свідчать і результати опитування 556 компаній малого та середнього бізнесу в усіх секторах економіки та усіх регіонах України, проведеного ЦЕС в рамках гранту ініціативи Skills Alliance в травні-червні 2026 року. Бізнес не лише поступово адаптується до роботи в умовах повномасштабної війни, але й загалом досить оптимістично оцінює найближче майбутнє. Водночас більше половини підприємств очікують збільшення потреби у працівниках в найближчі 2–3 роки, тоді як можливість зростати без розширення штату бачить лише половина бізнесу. Традиційна модель зростання через додатковий найм залишається домінуючою.

За оцінкою роботодавців, дефіцит працівників пов'язаний не лише з міграцією та мобілізацією, а й зі складними умовами праці на деяких підприємствах, високими вимогами до працівників та труднощами в пошуку кандидатів у професіях із високим фізичним навантаженням.

Основними шляхами для збільшення виробництва без додаткового найму компанії називають оптимізацію внутрішніх процесів (19%), цифровізацію (15%) та автоматизацію (14%). Ці заходи вже впроваджуються МСБ: протягом останніх 12 місяців 30% компаній впроваджували заходи з цифровізації, а 21% – автоматизацію, 33% – навчали працівників. Ці заходи часто впроваджуються паралельно. При цьому, за оцінкою компаній, автоматизація та цифровізація дають змогу підвищити обсяги виробництва, а навчання персоналу – якість продукції.

Автоматизація частково компенсує дефіцит працівників, передаючи машинам окремі фізично важкі чи рутинні операції та зменшуючи потребу передусім у кваліфікованих робітниках, операторах обладнання та підсобному персоналі. В той же час зростає потреба у працівниках, здатних працювати з новим обладнанням, контролювати та обслуговувати його. Тому її ефект полягає не лише у зменшенні чисельності персоналу, а й у зміні структури зайнятості та вимог до навичок.

Цифровізація суттєво економить час на документообіг, звітність, облік та аналіз даних, зменшує кількість ручної роботи та помилок, і створює нові можливості для управління бізнесом. Керівники отримують швидший доступ до даних про продажі, виробництво, клієнтів чи маршрути і можуть використовувати їх для операційного контролю та планування. В той же час зміна програмного забезпечення та усталених процесів може викликати спротив працівників.

Впровадження додаткових заходів наступного року частіше планують ті компанії, які вже мали такий досвід раніше. Це створює ризик поступового розриву між компаніями, які вже стали на шлях технологічної та організаційної трансформації, та бізнесами, які залишаються поза цим процесом.

² CES, [українські біженці. П'ята хвиля дослідження](#)

Серед причин відмови від автоматизації та цифровізації – відсутність потреби в таких змінах. Це може означати як обмежену застосовність технологій до конкретних бізнес-процесів чи галузей, так і уже досягнутий рівень автоматизації чи цифровізації, або недостатню обізнаність про доступні рішення та можливості їх використання.

Інше ключове обмеження – фінансування та висока вартість рішень. Інвестиції переважно фінансуються з власного прибутку або коштів власників компаній, тому полегшення доступу до зовнішнього фінансування буде найголовнішим стимулом для підвищення продуктивності праці.

Автоматизація та діджиталізація часто вимагають нових навичок від працівників компаній: це відчули 69% та 76% компаній відповідно. Але запит бізнесу на майбутні навички працівників включає не лише професійну підготовку, але і розвинені навички продажів та обслуговування клієнтів, роботи з програмним забезпеченням, цифровими системами та ІІІ, навички комунікації, вирішення проблем і командної роботи, а також здатності навчатися та адаптуватися.

Навчання персоналу МСБ суттєво залежить від позиції керівництва компанії. У 78% компаній навчання ініціюють керівники або власники, тоді як самі працівники – у 38%. При цьому навчання в МСБ найчастіше відбувається всередині самої компанії. Нестача компетенцій сприймається роботодавцями як менш гостра проблема, ніж дефіцит людей: роботодавці часто готові навчити кандидата безпосередньо на робочому місці, в першу чергу, через наставництво. Серед зовнішніх провайдерів навчання компанії найчастіше користуються послугами приватних тренінгових центрів, а також навчаються у постачальників технологічних рішень і виробників обладнання.

Зв'язок між МСБ та закладами профтехосвіти чи вищої освіти у питаннях навчання працівників залишається слабким. Навчання у цих закладах використовують лише 12–13% підприємств. Серед компаній, які не проводять навчання, 17% не знають про заклади чи курси за своїм профілем, а 12% не мають достатньої інформації про доступні можливості навчання. Це свідчить про недостатню комунікацію закладів освіти та МСБ.

МСБ передусім бачить себе як партнера закладів професійної освіти у практичній підготовці та наймі майбутніх працівників, а не як активного учасника управління та реформування системи. Це також означає, що практичні формати – стажування, дуальна освіта, безпосередня робота зі студентами – можуть бути найбільш природною точкою входу для поглиблення співпраці між бізнесом і закладами освіти.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження тенденцій зміни продуктивності праці в Україні під час повномасштабної війни та результати опитувань підприємств дають змогу сформулювати такі рекомендації.

Інвестиції у пріоритетні сектори – найбільш ефективний спосіб підвищення продуктивності праці

- **Доцільно інвестувати в сектори, які забезпечать швидке зростання продуктивності.** Сектори, що вже відіграють значну роль в економіці — такі як сільське господарство, переробка сільськогосподарської продукції та інші галузі переробної промисловості — зможуть швидко розширити масштаби діяльності завдяки інвестиціям.
- **З огляду на масштаби руйнувань, спричинених війною росії проти України, надзвичайно важливо підвищити продуктивність у секторах, пов'язаних із відбудовою та відновленням,** таких як будівництво та виробництво будівельних матеріалів.
- **Сектори, що передбачають важку фізичну працю, також потребують модернізації з огляду на наслідки повномасштабної війни** — зокрема, шляхом збільшення ролі жінок, людей похилого віку та осіб з інвалідністю, включаючи ветеранів, на ринку праці.
- **З огляду на довгострокові ризики для безпеки, які зберігатимуться — не лише для України, а й для Європи — пріоритетними мають бути сектори оборони та військових технологій.** Визначення найперспективніших секторів для інвестицій з метою підвищення продуктивності вимагає подальших досліджень, зокрема щодо масштабів дефіциту робочої сили та потенціалу інвестицій для усунення цього дефіциту.

Макрофінансова стійкість та вступ до ЄС – ключові передумови збільшення приватних інвестицій

- **Інновації та інвестиції приватного сектору потребують сприятливого для зростання середовища** з відповідними інституціями та політикою, включаючи макроекономічну стабільність та верховенство права. Зростанню продуктивності також сприяють досвід у виробництві відносно складних та високотехнологічних експортних товарів, участь у глобальних ланцюгах створення вартості та транскордонний трансфер технологій.
- **У воєнний час уряд відіграє вирішальну роль в інвестуванні в українську економіку** шляхом підтримки оборонного сектору, відновлення зруйнованої енергетичної та соціальної інфраструктури, а також житлового фонду. Однак для післявоєнного відновлення необхідно посилити роль приватного капіталу та розширити державно-приватне партнерство, відвівши уряду головну роль у створенні сприятливих умов для інвестицій та виконанні вимог щодо вступу до ЄС, а не покладатися на пряме державне фінансування економіки.
- **Однак такий підхід потребує фінансування.** У цьому контексті для України вирішальне значення мають доступ до європейських фондів згуртованості та значний приплив приватного капіталу. Ці інвестиції можуть сприяти передачі технологій та допомогти вирішити демографічні проблеми. Однак важливим є не лише обсяг капіталу, а й здатність країни ефективно

його розподіляти завдяки належній державній політиці, верховенству права, спрощенню ведення бізнесу, підвищенню конкурентоспроможності, вдосконаленню законодавства та подальшим реформам у рамках процесу вступу до ЄС.

Якісний прогноз ринку праці та розвиток навичок у відповідності до потреб роботодавців – теж вагома підтримка підвищенню продуктивності

- **Важливим питанням є професійна підготовка.** Світ розвивається стрімкими темпами, і навички, які знадобляться завтра, сьогодні визначені лише в загальних рисах. Однак перш ніж вирішувати, чого навчати та як підвищувати кваліфікацію для забезпечення більш продуктивної праці, важливо усвідомити, що дефіцит кадрів в Україні зберігатиметься ще тривалий час через демографічні та військові тенденції. Тому одного лише навчання та підвищення кваліфікації недостатньо; підприємствам необхідно модернізувати та технічно переоснастити виробничі та сервісні об'єкти. Інвестиції в матеріальний капітал, автоматизацію, цифровізацію та роботизацію процесів є ключовими для підвищення продуктивності. Також надзвичайно важливо навчати персонал нових навичок, необхідних для роботи з новітніми технологіями та автоматизованими процесами.
- **У контексті структурних економічних змін важливо підтримувати готовність працівників постійно оновлювати свої навички та, за необхідності, змінювати професії.** Це вимагає як позитивного суспільного ставлення до навчання протягом усього життя, так і добре розвинених систем освіти дорослих та перекваліфікації. Водночас посилення профорієнтації для школярів могло б сприяти більш обґрунтованому вибору освіти та професії, що відповідають попиту на ринку праці, полегшити швидший перехід до працевлаштування та підвищити віддачу від інвестицій в освіту.
- **Такі заходи вимагають якісних прогнозів щодо економіки в цілому та ринку праці,** а також прогнозів щодо найбільш продуктивних інвестицій і кадрових потреб роботодавців, включаючи очікувані тверді та м'які навички працівників. Відповідно, це сприяє необхідним змінам в освіті, зокрема перепідготовці та підвищенню кваліфікації.

Підтримка продуктивності та технологічної трансформації бізнесу

- **Змінити фокус частини програм підтримки бізнесу зі створення робочих місць на підвищення продуктивності.** В умовах уже наявного дефіциту робочої сили розвиток бізнесу не завжди має означати пропорційне збільшення кількості працівників. Для програм, спрямованих на модернізацію та технологічне оновлення, основними показниками результативності доцільно зробити зростання обсягів виробництва або послуг, продуктивності праці, доданої вартості чи скорочення витрат, а не обов'язкове створення нових робочих місць.
- **Заохочувати роботодавців розширювати коло потенційних працівників і, де це можливо, адаптувати робочі місця та умови праці для груп, які нині менш залучені до зайнятості,** якщо створення робочих місць залишається одним із критеріїв програм підтримки бізнесу. Підтримка інклюзивної зайнятості має одночасно працювати з роботодавцями і потенційними працівниками: допомагати компаніям адаптувати робочі місця та практики

найму, а людям — долати бар'єри для працевлаштування через профорієнтацію, перенавчання, підтримку мобільності, догляду та доступності.

- **Продовжувати розвиток страхування воєнних ризиків для інвестицій у виробничі активи.** Для сільського господарства та частини промисловості ризик втрати дорогого обладнання безпосередньо стримує інвестиції. Механізм уже існує та важливим є подальше розширення охоплення та доступності програм страхування для МСБ.
- **Розширення доступу до фінансування заходів з технологічної трансформації на сегменти бізнесу, які зараз ними не охоплені.** Надмірно вузькі галузеві чи регіональні критерії можуть залишати без підтримки проєкти з високим потенціалом підвищення продуктивності.
- **Створення можливостей для технологічної діагностики підприємств.** Компанії часто не бачать потреби в автоматизації та цифровізації, проте за цим може стояти як реальна обмежена застосовність технологій, так і недостатнє розуміння доступних рішень. МСБ потрібна допомога у відповіді на дуже прикладні питання: що саме можна автоматизувати або цифровізувати, яке рішення існує, скільки воно коштуватиме та який матиме економічний ефект.
- **Продавати не обладнання чи програмне забезпечення саме по собі, а зрозумілий бізнес-ефект.** Велика частка підприємств не бачить потреби в автоматизації чи цифровізації. Тому для розширення ринку постачальникам важливо показувати на конкретних прикладах, які операції можна змінити, скільки робочого часу або ресурсів це економить, як змінюється випуск і яким є строк окупності. Особливо потрібні галузеві рішення: потреби сільського господарства та промисловості в автоматизації суттєво відрізняються від потреб торгівлі, логістики чи сфери послуг.
- **Розвивати доступні стандартизовані рішення для малого та мікробізнесу та можливість “спробувати перед купівлею”.** Для невеликих підприємств індивідуальний складний проєкт часто буде надто дорогим і ризикованим. Доцільними можуть бути типові галузеві пакети, пілотне використання, лізинг або поетапне впровадження.
- **Диференційовані програми та пропозиції для різних галузей та підприємств різного розміру.** Сільському господарству й промисловості більше потрібні автоматизація, дороге обладнання, довге фінансування та страхування ризиків. Логістиці, торгівлі й послугам — цифрові рішення та оптимізація процесів. Мікробізнесу — прості стандартизовані рішення й допомога у визначенні самої можливості трансформації. Середньому бізнесу — капітал для масштабування та складніші технічні й цифрові навички.
- **Розвиток навичок працівників як органічна частина програм з впровадження автоматизації та цифровізації.** У 69% компаній після автоматизації і 76% після цифровізації виникла потреба в нових компетенціях; при цифровізації навчання та перепідготовка персоналу вже є помітним практичним бар'єром. Тому витрати на навчання, перенавчання та управління організаційними змінами варто робити складовою грантів і кредитних програм на технологічне оновлення.
- **Оцінювати програми підтримки за фактичним впливом на продуктивність.** Враховувати в оцінці програм не лише кількість компаній, які отримали грант, або кількість створених робочих місць, а збільшення випуску на одного працівника, скорочення часу на виконання операцій, зростання зарплат тощо.

Інформування та залучення бізнесу

- **Інформування бізнесу щодо наявних трудових ресурсів та перспектив ринку праці.** Більше половини підприємств очікують збільшення потреби у працівниках, хоча можливості суттєвого розширення пропозиції робочої сили обмежені. Бізнесу потрібна доступна інформація про регіональну пропозицію працівників, дефіцитні професії, демографічні тенденції та освітні траєкторії молоді. Це допомагатиме компаніям раніше оцінювати, де подальше зростання має спиратися не на додатковий найм, а на автоматизацію, цифровізацію або зміну організації роботи.
- **Інформування бізнесу щодо можливостей автоматизації та цифровізації, та доступної інфраструктури підтримки.** Важливо не тільки мати такі інструменти. Компанії повинні знати про них і розуміти, у яких випадках ними варто скористатися.
- **Залучення компаній, які ще не почали технологічну трансформацію.** Існує ризик, що гранти та програми підтримки переважно отримуватимуть уже активні та підготовлені компанії, тоді як підприємства без попереднього досвіду автоматизації, цифровізації чи навчання залишатимуться поза процесом. Одним з варіантів рішення можуть бути низькопорогові інструменти, які не вимагають досвіду та експертизи для участі, наприклад, безкоштовна діагностика, невеликі ваучери, демонстрації пілотних рішень, консультації тощо.
- **Окремі треки для залучення малого та мікробізнесу.** Більші бізнеси часто активніші та більше готові до подальшого розширення, а той час як малі і мікро часто виключені з цих процесів, хоча саме вони складають понад 90% бізнесів в Україні. Для них потрібні простіші процедури участі, групові послуги та активне залучення, на противагу очікуванню, що вони самостійно знайдуть програму та подадуться на неї.

Зв'язок з бізнесом та розвиток інституційної спроможності закладів освіти

- **Проактивність закладів професійної освіти у взаємодії з бізнесом.** Лише 12–13% компаній, що навчають працівників, користуються навчанням у закладах професійної чи вищої освіти; водночас 17% підприємств, які не проводять навчання, не знають про відповідні заклади або курси. Кожному закладу доцільно мати чітку функцію роботи з роботодавцями, збирати інформацію про їхні потреби, пропонувати відповідні програми, організовувати стажування та працевлаштування випускників. Взаємодія з місцевими роботодавцями має стати одним із показників ефективності закладу.
- **Посилення спроможності закладів професійної освіти системно працювати з роботодавцями.** Підтримка має охоплювати не лише модернізацію обладнання, а й розвиток компетенцій працівників, відповідальних за співпрацю з бізнесом: аналіз потреб місцевого ринку праці, залучення нових роботодавців та побудову довгострокових партнерств, спільну розробку та оновлення програм, організацію стажувань і дуального навчання, а також розробку коротких програм навчання та перенавчання працівників підприємств. Це дозволить зробити співпрацю з бізнесом системною функцією закладу, а не сукупністю окремих партнерств чи проєктів.

- **Розвивати тристоронні партнерства між закладами професійної освіти, роботодавцями та виробниками/постачальниками технологій.** Законодавство і нормативні документи переважно наголошують на важливості взаємодії між закладами освіти і бізнесом. Але технологічне оновлення додає третього важливого учасника — виробника чи постачальника рішень. Виробники й постачальники обладнання вже є важливим джерелом навчання працівників під час технологічного оновлення, і залучення їх до співпраці закладів освіти і бізнесів на системному рівні може підсилювати її ефективність.
- **Починати партнерство з бізнесом із найпростішої для роботодавців точки входу: стажування та працевлаштування студентів.** Підприємства найбільше готові приймати студентів на стажування та надалі їх працевлаштовувати; готовність брати участь у складніших питаннях управління системою професійної освіти помітно нижча. Отже, довгострокове партнерство логічно будувати поступово: від стажування до участі в розробці програм і стандартів та участі у наглядових і регіональних радах.

Розвиток програм професійного навчання та навчання дорослих

- **Розвивати систему короткого перенавчання та підвищення кваліфікації дорослих у безпосередньому зв'язку з роботодавцями.** Компанії очікують коротких, гнучких і практично орієнтованих програм, які можна адаптувати до конкретного підприємства. В умовах демографічного спаду та скорочення кількості студентів в закладах профтехосвіти це може стати новим напрямком роботи цих закладів.
- **Розвивати програми підготовки внутрішніх тренерів і наставників для підприємств (“train the trainer”).** Заклади професійної освіти можуть навчати досвідчених працівників компаній методикам наставництва, передачі практичних навичок, навчання дорослих та оцінювання результатів навчання. Це дозволить охоплювати значно більше працівників, спираючись на вже поширену в МСБ практику внутрішнього навчання, і водночас підвищувати його якість та системність. Особливо це важливо для промислових підприємств, які частіше називали брак часу як бар'єр повноцінного навчання працівників в закладах освіти.
- **Розширювати зміст професійного навчання за межі суто технічних навичок.** Майбутній попит роботодавців охоплює не лише роботу з обладнанням, а й цифрові навички, використання ПЗ та ШІ, здатність навчатися й адаптуватися, комунікацію, вирішення проблем, командну роботу, продажі та клієнтський сервіс. Тому такі компетенції мають інтегруватися у професійні програми та коротке навчання дорослих.