



Джерело фото: Forbes Ukraine



ЦЕНТР
ЕКОНОМІЧНОЇ
СТРАТЕГІЇ



Skills Alliance
for Ukraine

Дата: 26 серпня 2026

Автори: Команда ЦЕС

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА НАВИЧКИ

Продуктивність праці в Україні суттєво знизилася (до 80% рівня 2021 року) у перший рік повномасштабної війни росії проти України — через розриви ланцюгів постачання, зруйновані виробничі потужності та спричинену вторгненням міграцію. Відтоді продуктивність поступово відновлюється (до 85% рівня 2021 року у 2025 році).

Зростання продуктивності забезпечують освічена робоча сила, сучасні технології, стійка інфраструктура, потужний інноваційний потенціал і значні інвестиції. Якісна освіта, перекваліфікація та підвищення кваліфікації підвищують продуктивність праці, відповідаючи потребам ринку праці.

Вступ до ЄС підвищить продуктивність завдяки трансферу технологій і відповідності стандартам ЄС, а також залучить інвестиції через доступ до європейських фондів згуртованості та приплив приватного капіталу.

Зростання продуктивності критично важливе для українських компаній, особливо з огляду на дефіцит робочої сили, спричинений повномасштабною війною: 5,6 млн біженців у 2026 році та щорічні втрати щонайменше 5,5% довоєнного ВВП.

Зростання МСП досі **значною мірою спирається на наймання**, проте інструменти продуктивності вже поширені: за останні 12 місяців 21% компаній запроваджували автоматизацію, 30% — цифровізацію, 34% — навчання персоналу. Ці інструменти часто доповнюють одне одного. Компанії без **попереднього досвіду автоматизації, цифровізації чи навчання** зазвичай залишаються поза цим процесом.

Розмір компанії та сектор значною мірою визначають як упровадження, так і плани щодо автоматизації, цифровізації та навчання.

Автоматизація та цифровізація стикаються із суттєвими **інвестиційними бар'єрами**, а компанії, які автоматизуються, здебільшого фінансують ці інвестиції власним коштом.

Ризики, пов'язані з війною, — ще один вагомий бар'єр. Багато підприємств також **не бачать чіткої потреби змінюватися**, імовірно, через недостатню обізнаність про наявні рішення.

Тенденції продуктивності під час повномасштабної війни

Продуктивність праці в Україні зростала протягом останніх десятиліть

Продуктивність праці на одного зайнятого в Україні, тис. \$



Джерело: [Світовий банк. Продуктивність розрахована як ВВП у постійних цінах 2021 року, \\$ на одного зайнятого.](#)

У 2000–2021 роках **продуктивність праці в Україні зросла приблизно в 1,6 раза** завдяки ринковим перетворенням, хоча кризи переривали це зростання.

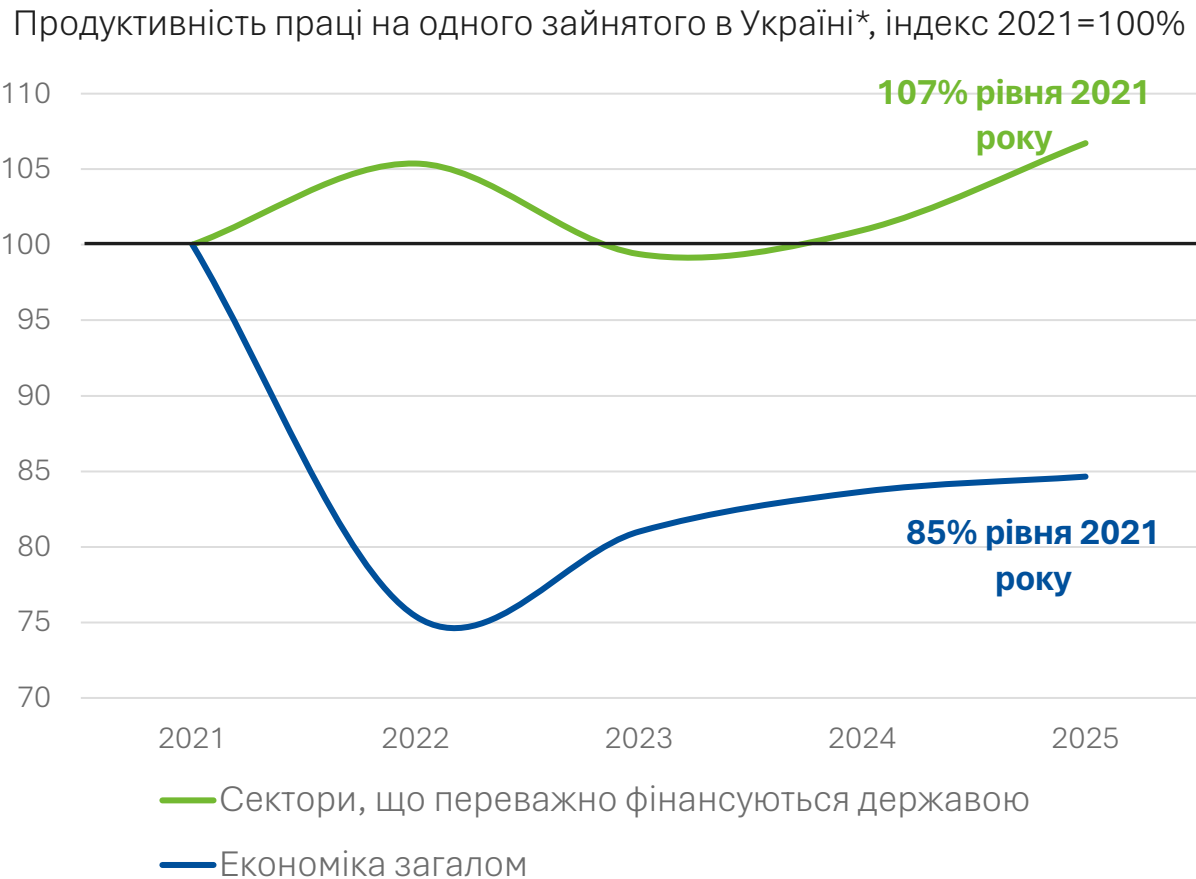
Ще до вторгнення росії **продуктивність в Україні була третьою найнижчою в Європі** — на 65% нижчою за середню в ЄС, поступаючись Польщі та Угорщині.

Продуктивність стримують галузі з низькою доданою вартістю та високою трудомісткістю і неефективний, роздутий державний сектор із низькоприбутковими держпідприємствами.

До того ж **низькі інвестиції** (~15% ВВП у 2014–2021 роках проти 25% у Чехії) сформували менш продуктивний капітал.

Продуктивність праці постраждала через повномасштабну війну

У 2025 році продуктивність залишалася на 15% нижчою за рівень 2021 року



*Офіційна зайнятість за даними Пенсійного фонду (платники ЄСВ за видами діяльності, 2021–2025).

Джерело: Держстат, Пенсійний фонд, розрахунки ЦЕС.

У 2022 році продуктивність праці впала до 80% довоєнного рівня 2021 року через зруйновані потужності та дефіцит робочої сили.

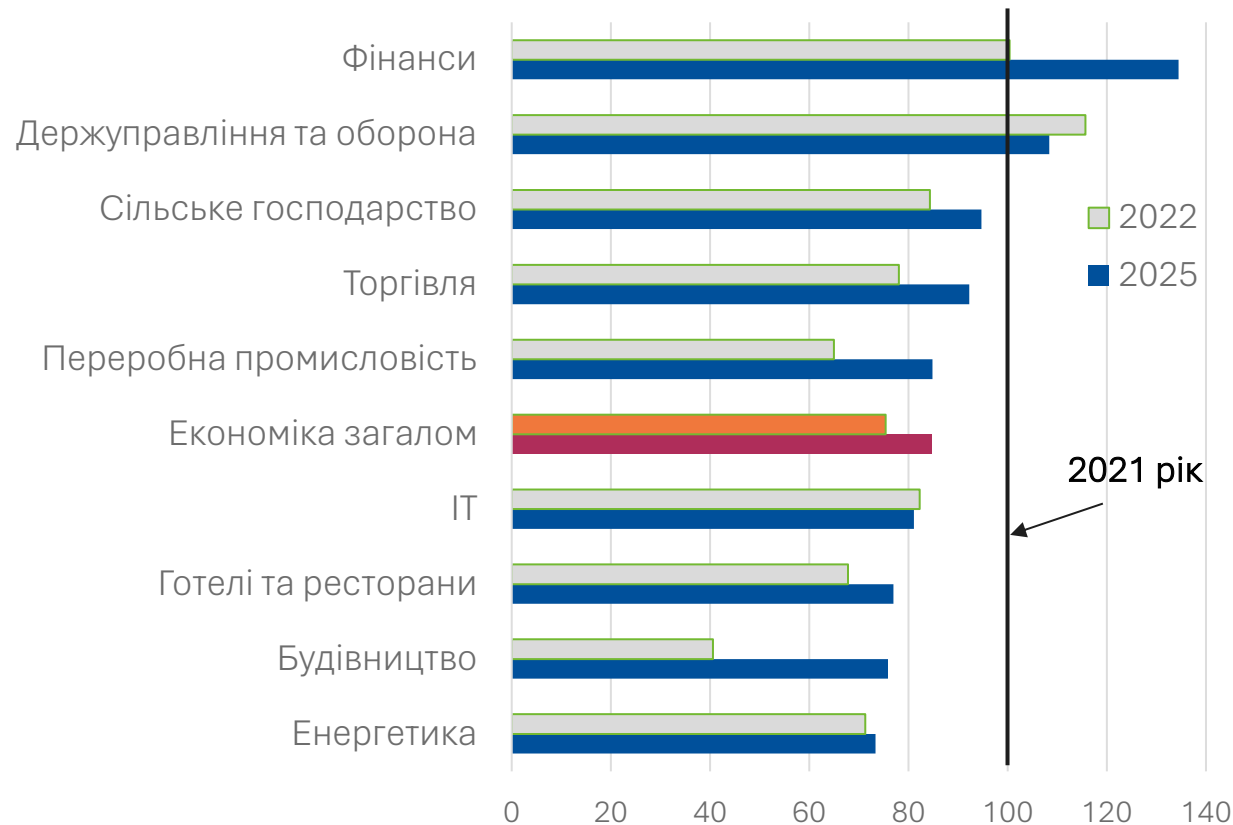
Із 2023 року продуктивність праці зростає, оскільки економіка адаптувалася до умов війни, проте у 2025 році вона залишається на 15% нижчою за рівень 2021 року.

Із 2022 року державний сектор підтримує відновлення продуктивності на тлі статистичних ефектів воєнного часу, зокрема зростання видатків на оборону.

Зростання продуктивності частково компенсує зношення капіталу та дефіцит робочої сили, що забезпечує поступове зростання потенційного і реального ВВП попри війну.

Сектори, що фінансуються державою, домінують у зростанні продуктивності

Продуктивність праці на одного зайнятого в Україні* за окремими видами діяльності у 2022 і 2025 роках, % до 2021 року



*Офіційна зайнятість за даними Пенсійного фонду (платники ЄСВ за видами діяльності, 2021–2025).

Джерело: Держстат, Пенсійний фонд, розрахунки ЦЕС.

Продуктивність праці в Україні зростає приблизно на 12% у 2025 році порівняно з 2022 роком завдяки економічному відновленню після шоку. Проте війна спричинила масштабні структурні зміни, тож відновлення нерівномірне за секторами.

Продуктивність у сільському господарстві залежала від погоди, натомість у промисловості, будівництві, торгівлі та транспорті вона відновлювалася швидко (у середньому ~30% зростання) завдяки адаптивності українських компаній.

Сектори, що фінансуються державою, перевищили довоєнний рівень продуктивності, але не компенсували воєнних втрат економіки загалом.

Підвищення продуктивності потребує роботи в кількох напрямках (огляд літератури)

Універсального рішення немає: зростання продуктивності — складний багаторівневий інституційний процес



Зростання продуктивності через навички та технології

Відповідь бізнесу

ЩО МИ ХОТІЛИ ЗРОЗУМІТИ

ІНСТРУМЕНТИ ПРОДУКТИВНОСТІ

Автоматизація – Цифровізація
– Навчання персоналу

РОЗВИТОК НАВИЧОК

Нові навички, що
набувають ваги

Роль професійної освіти

Як профосвіта може
підтримати бізнес

МЕТОДОЛОГІЯ

556

опитаних
МСП

>250 працівників

10

глибинних
інтерв'ю

298,469

підприємств у
цільовій аудиторії

Непропорційна вибірка за розміром компаній, переважена за розміром, сектором і регіоном
Відсотки зважені; значення N — незважені.

ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

83%

мікро-
підприємства

~50%

м. Київ і
Центральний
регіон

55%

торгівля та
послуги

Бізнес адаптувався, але зростання потребує більше найму

Плани зростання бізнесу значною мірою спираються на додатковий найм попри обмежену пропозицію працівників

39%

розширили діяльність
за останні 12 місяців

42%

очікують зростання
протягом наступних
12 місяців

53%

потребуватимуть
більше працівників у
наступні 12 місяців

50%

потребують
додаткових
працівників для
зростання

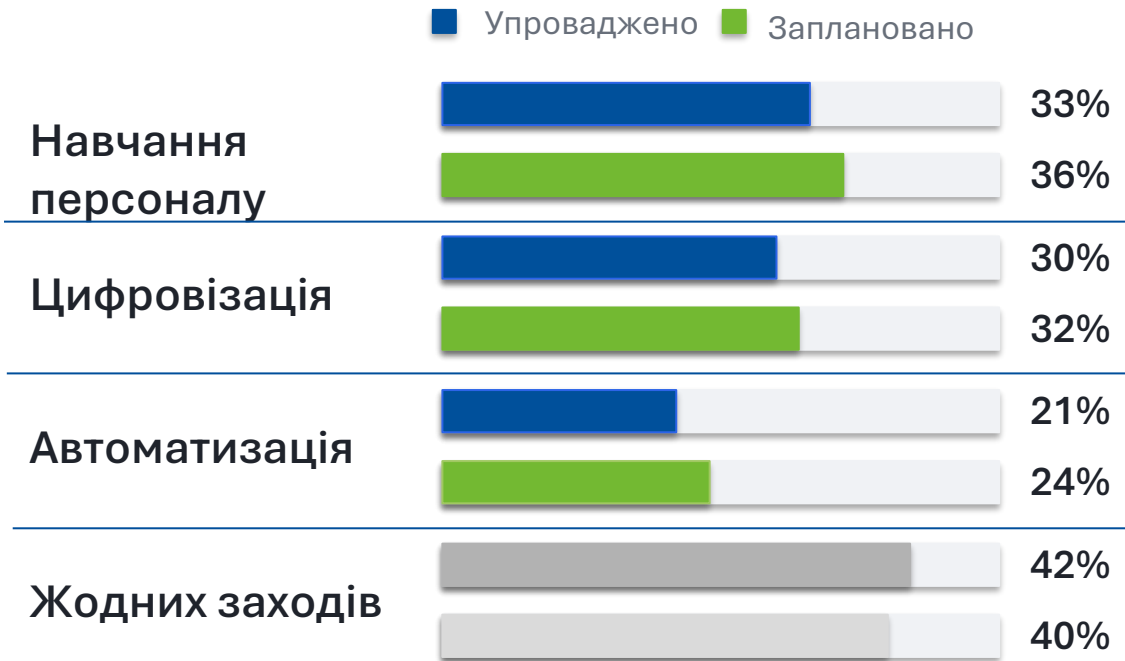
Нинішній оптимізм може частково відображати ефект виживання: кількість зареєстрованих підприємств скоротилася на 20% від 2021 року.

Адаптація бізнесу зосереджена на **залученні та утриманні працівників**, зокрема через вищі зарплати, а не на зростанні з меншою кількістю працівників.

Компанії, які бачать потенціал зростання без додаткового найму, передусім називають **оптимізацію процесів, автоматизацію та цифровізацію як альтернативні інструменти.**

Попри воєнні ризики, МСП продовжують автоматизувати, цифровізувати та інвестувати в навчання персоналу

Упроваджені / заплановані на наступний рік заходи, % компаній



58%

упровадили
щонайменше
один захід

60%

планують щонайменше
один захід наступного
року

23%

компаній упровадили
кілька заходів

>50%

тих, хто не застосовує
ці заходи, не бачать у
них потреби

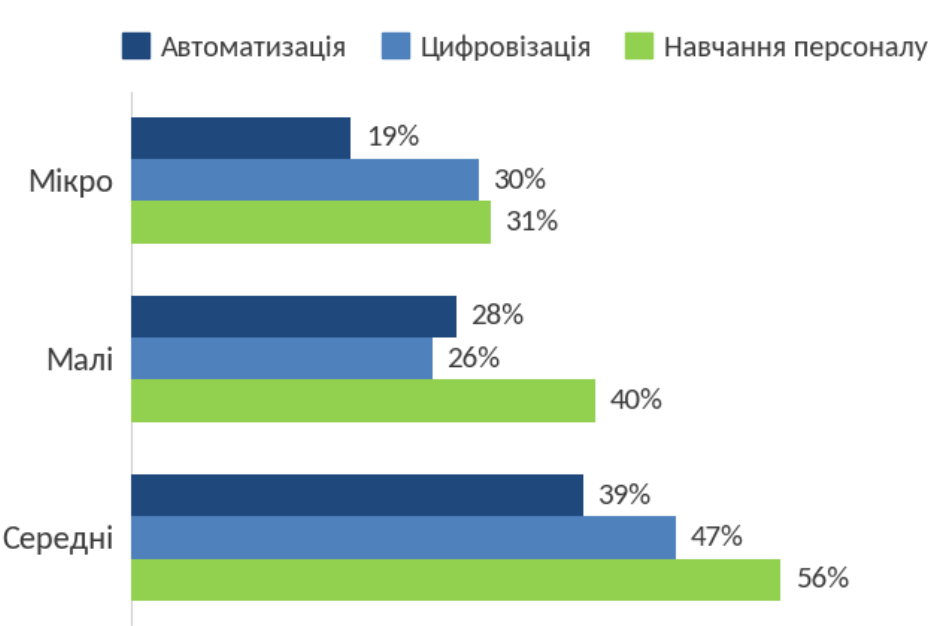
Значний ризик — інерція: компанії без досвіду змін рідше планують автоматизацію, цифровізацію чи навчання в майбутньому.

Автоматизація, цифровізація та навчання **часто доповнюють одне одного.**

Упровадження суттєво різниться за розміром компанії та сектором

ЗА РОЗМІРОМ КОМПАНІЇ

Упроваджені заходи, % компаній у кожній групі



Середні компанії **найактивніші** за всіма трьома інструментами.

Секторальні відмінності суттєві: автоматизація найпоширеніша в сільському господарстві та промисловості, цифровізація — в ІТ і логістиці, а навчання — у секторах послуг.

Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026; якісні інтерв'ю ЦЕС.

ЗА СЕКТОРОМ

Упроваджені заходи, % компаній у кожній групі

	Автоматизація	Цифровізація	Навчання
С/Г	34%	11%	12%
Промисловість	39%	22%	20%
Будівництво	17%	14%	31%
Торгівля	18%	29%	20%
Транспорт і логістика	24%	40%	27%
ІТ і телеком	28%	75%	39%
Інші послуги	10%	38%	55%

Автоматизація дорожча; цифровізація потребує більшої адаптації персоналу

Автоматизація та цифровізація мають подібні результати, але різняться за витратами й потребами впровадження

	АВТОМАТИЗАЦІЯ	ЦИФРОВІЗАЦІЯ
Головний результат: зростання виробництва	41%	34%
Витрати понад 1 млн грн	34%	14%
Потреба працівників у нових навичках	69%	76%
Складнощі з навчанням персоналу	16%	34%
Головний стимул: доступ до фінансування	36%	32%

Автоматизація **дорожча** і частіше спирається на **зовнішнє фінансування**.

Цифровізація частіше потребує **нових навичок** і часто супроводжується **навчанням персоналу**.
Опанування нових інструментів може бути **складним для працівників**.

Автоматизація формує навички роботи з обладнанням; цифрові та м'які навички потрібні для всіх технологій

НАВИЧКИ, ЩО ПОТРЕБУЮТЬСЯ ПІСЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ

АВТОМАТИЗАЦІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЯ



НАВИЧКИ, ЩО СТАНУТЬ ВАЖЛИВИШИМИ ЗА 2–3 РОКИ



Майбутні потреби в навичках суттєво різняться за розміром компанії та сектором

Пропозиція навчання має поєднувати наскрізні цифрові та м'які навички із секторальною технічною підготовкою

НАЙЧАСТІШЕ НАЗВАНА НАВИЧКА ЗА РОЗМІРОМ КОМПАНІЇ

МІКРО

Продажі та
обслуговування клієнтів **51%**

МАЛІ

Навчання та
адаптивність **49%**

СЕРЕДНІ

ПЗ, цифрові системи
та ШІ **64%**

НАЙЧАСТІШЕ НАЗВАНА НАВИЧКА ЗА СЕКТОРОМ

С/Г

Використання сучасної
техніки та обслуговування **46%**

ПРОМИСЛОВІСТЬ

Використання сучасної
техніки та обладнання **60%**

БУДІВНИЦТВО

Навчання та
адаптивність **45%**

ТРАНСПОРТ

Комунікація, розв'язання
проблем, командна робота **55%**

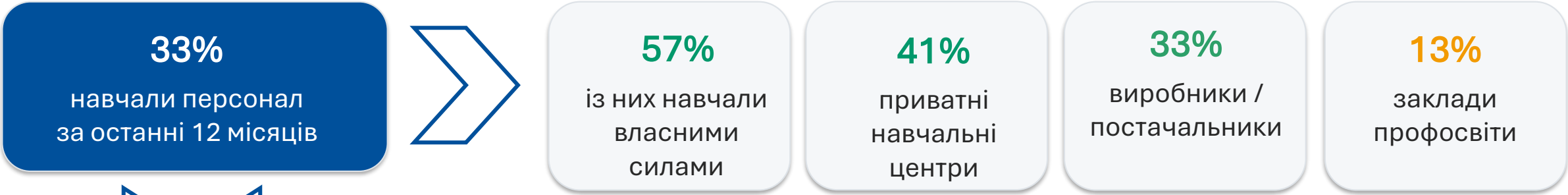
ТОРГІВЛЯ

Продажі та
обслуговування клієнтів **70%**

ІТ І ТЕЛЕКОМ

ПЗ, цифрові системи
та ШІ **71%**

Навчання — найпоширеніший інструмент продуктивності, здебільшого внутрішній



Сприйняті результати



Навчання — це не лише спосіб отримати компетенції ззовні, а й механізм **збереження та поширення внутрішньої експертизи**.

Слабкі зв'язки з державними закладами освіти: небагато компаній залучають заклади професійної чи вищої освіти, почасти через **обмежену обізнаність** про наявні заклади та програми.

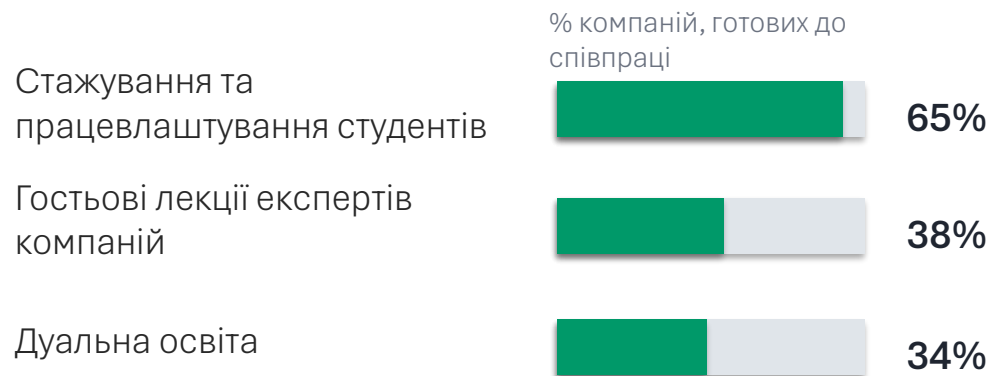
Бізнес відкритіший до **практичної співпраці із закладами професійної освіти:** стажування, працевлаштування та дуальна освіта.

Співпраця бізнесу та профосвіти: слабкі зв'язки, великий потенціал

Практична співпраця може стати точкою входу: стажування та дуальна освіта допомагають вибудувати відносини



ТОП-3 ФОРМИ СПІВПРАЦІ ІЗ ПРОФОСВІТОЮ



ТОП-3 ОЧІКУВАННЯ ВІД НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ



Бізнес каже, що потребує здебільшого **конкретних нових навичок**, а не масштабної перекваліфікації. Тож навчання має бути **адресним, практичним і коротким**.

Від зростання за рахунок праці до зростання за рахунок продуктивності

Модернізувати виробництво через автоматизацію, цифровізацію, роботизацію та новий фізичний капітал, щоб компенсувати сталий дефіцит робочої сили.

Мобілізувати приватний капітал і розширити державно-приватне партнерство, а держава має зосередитися на створенні передбачуваного, сприятливого для інвестицій середовища.

Посилити навички та мобільність робочої сили через навчання впродовж життя, перекваліфікацію, освіту дорослих і кращу профорієнтацію.

Прискорити євроінтеграцію та інституційні реформи — верховенство права, простіше регулювання бізнесу, конкурентоспроможність і доступ до європейських та глобальних ланцюгів вартості є ключовими для зростання продуктивності.

Ключові рекомендації для зростання продуктивності: навички та профосвіта

Пріоритетні дії для посилення співпраці бізнесу та профосвіти

Посилити спроможність закладів професійної освіти залучати роботодавців, вести інформаційну роботу та активно просувати свої послуги.

Пріоритезувати практичні точки входу для співпраці, до яких бізнес найбільш готовий: стажування та працевлаштування студентів, гостьові лекції й дуальна освіта.

Залучати середні компанії як опорних партнерів для співпраці бізнесу та профосвіти й використовувати успішні моделі партнерства для охоплення менших компаній.

Розвивати тристоронні партнерства між бізнесом, закладами професійної освіти та постачальниками технологій, щоб пов'язати впровадження технологій із розвитком відповідних навичок.

Розширити короткі, практичні й адресні навчальні програми для бізнесу, орієнтовані на конкретні навички, потрібні роботодавцям.

Адаптувати навчання до потреб секторів, поєднуючи фахові технічні навички з відповідними цифровими та м'якими навичками.

Розвивати програми підготовки тренерів як точку входу для співпраці бізнесу та профосвіти, допомагаючи компаніям розбудовувати внутрішню спроможність із навчання та менторства.



Дякуємо.
