

Продуктивність праці в Україні: виклики війни та адаптація бізнесу

Підготували:

Ірина Іпполітова, старша дослідниця ЦЕС
Юлія Александрова, молодша економістка ЦЕС
Ольга Цвілюк, стажерка ЦЕС

Дата:

26 серпня 2026 р.

ЗМІСТ

Перелік скорочень	4
Вступ	5
1 Головне	6
1.1 Висновки	6
1.2 Рекомендації	11
2 Економічний стан та очікування підприємств	15
3 Потреба в працівниках	19
3.1 Дефіцит працівників	19
3.2 Дефіцит компетенцій працівників	23
3.3 Очікувані потреби у працівниках та навичках	25
4 Інструменти підвищення продуктивності праці	31
4.1 Впровадження заходів, що підвищують продуктивність праці	31
5 Запровадження заходів з автоматизації та цифровізації	34
5.1 Впровадження заходів з автоматизації	34
5.2 Впровадження заходів з цифровізації	36
5.3 Витрати на заходи з автоматизації та цифровізації	37
5.4 Вплив заходів з автоматизації та цифровізації на компанії	38
5.5 Бар'єри і труднощі у впровадженні автоматизації та цифровізації	41
5.6 Стимули для активнішого впровадження автоматизації та цифровізації	47
6 Навчання персоналу	51
6.1 Поширеність навчання персоналу	51
6.2 Мета навчання	53
6.3 Переваги, які приносить навчання працівників	57
6.4 Бар'єри у проведенні навчання	60
6.5 Очікувані зміни в навчанні співробітників	63
6.6 Підходи до навчання працівників	65
6.6.1 Які категорії працівників навчаються	65
6.6.2 Хто ініціює навчання?	67
6.6.3 Хто платить за навчання	69
6.7 Формати навчання працівників	70
6.8 Очікування щодо навчальних програм	73
6.9 Потреба в формальних документах про освіту	76
7 Готовність до участі у трансформації системи професійної освіти	79
7.1 Готовність співпрацювати з місцевою владою в сфері профтехосвіти	79
8 Роль бізнес-об'єднань і програм підтримки бізнесу	83
8.1 Участь в бізнес-асоціаціях та програмах підтримки бізнесу	83
8.2 Готовність співпрацювати з бізнес-асоціаціями для покращення профтехосвіти	88
9 Вплив інтеграції з ЄС на продуктивність та навички	90
10 Додатки	92
10.1 Розподіл областей за макрорегіонами	92
10.2 Опис вибірки якісного опитування	92
10.3 Опис вибірки кількісного опитування	93

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](#).

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

Скорочення	Повна назва / розшифрування
АР Крим	Автономна Республіка Крим
ВНЗ	вищий навчальний заклад
Держстат	Державна служба статистики України
ЄС	Європейський Союз
ЗВО	заклад вищої освіти
ІЕД	Інститут економічних досліджень та політичних консультацій
ІТ	інформаційні технології
МСБ	малий та середній бізнес
НБУ	Національний банк України
ПЗ	програмне забезпечення
ПТО	професійно-технічна освіта
ПТУ	професійно-технічне училище
США	Сполучені Штати Америки
ТЦК	територіальний центр комплектування та соціальної підтримки
ФОП	фізична особа — підприємець
ФРУ	Федерація роботодавців України
ЦЕС	Центр економічної стратегії
ШІ	штучний інтелект
AmCham	American Chamber of Commerce in Ukraine (Американська торговельна палата в Україні)
CRM	customer relationship management — система управління взаємовідносинами з клієнтами
ЕВА	European Business Association (Європейська Бізнес Асоціація)
HR	human resources — управління персоналом
n	кількість спостережень (респондентів), на яких розраховано показник

ВСТУП

Повномасштабна війна та міграція, яка її супроводжує, суттєво змінила умови, у яких працює український бізнес.

Опитування бізнесу після 2022 року вказують на дефіцит працівників як на один з найбільших бар'єрів в роботі підприємств. За даними щомісячного опитування ІЕД, у червні 2026 року нестачу працівників називали перешкодою 71% промислових підприємств, а НБУ в щоквартальних «Ділових очікуваннях підприємств» називає дефіцит кваліфікованих кадрів одним з основних чинників, які стримують розвиток бізнесу. Масштабні опитування роботодавців, які щороку проводить Державна служба зайнятості спільно з Helvetas і ФРУ, фіксують дедалі більші труднощі компаній в пошуку працівників.

Скорочення доступної робочої сили через міграцію, мобілізацію та демографічні зміни, безпекові ризики та економічну невизначеність змушують компанії адаптувати підходи до організації роботи та подальшого розвитку. В цих умовах дедалі важливішим стає питання, наскільки бізнес здатний зростати без пропорційного збільшення кількості працівників — через оптимізацію процесів, технологічні зміни та розвиток навичок персоналу.

Це дослідження має на меті оцінити, як українські малі та середні підприємства адаптуються до нових умов та які інструменти вони використовують або можуть використовувати для підвищення продуктивності, з акцентом на трьох напрямках: автоматизації, цифровізації та навчанні персоналу.

Дослідження поєднує репрезентативне кількісне опитування та глибинні інтерв'ю з представниками українських малих і середніх підприємств (МСБ) — юридичних осіб зі штатом до 250 працівників, за винятком фізичних осіб — підприємців (ФОП).

З 4 по 12 січня 2026 року було проведено 10 глибинних інтерв'ю з представниками бізнесу. Якісний етап мав насамперед розвідувальний характер і використовувався для підготовки кількісного опитування: він дав змогу краще зрозуміти, як компанії адаптуються до нових умов, як ухвалюють рішення щодо автоматизації, цифровізації та навчання персоналу, а також визначити ключові теми й гіпотези для подальшої перевірки на кількісному етапі. Результати глибинних інтерв'ю використовуються у звіті переважно для пояснення та ілюстрації результатів кількісного опитування.

Основні результати, представлені у цьому звіті, базуються на кількісному телефонному опитуванні, проведеному з 6 травня по 15 червня 2026 року серед 556 підприємств із чисельністю до 250 працівників, що працюють в Україні. Дані опитування зважені за розміром підприємства, галуззю та регіоном відповідно до структури генеральної сукупності за даними Державної служби статистики України. Генеральна сукупність дослідження становить 298 469 підприємств. Детальну інформацію про дизайн та структуру вибірки наведено в Додатку.

1 ГОЛОВНЕ

1.1 ВИСНОВКИ

Дефіцит людей сприймається гостріше за дефіцит навичок

Дефіцит робочої сили залишається в сприйнятті бізнесу одним із головних обмежень для розвитку і, ймовірно, посилюватиметься. 53% підприємств очікують, що протягом наступних 2–3 років їхня потреба у працівниках зросте, і лише 11% прогнозують її скорочення. При цьому половина компаній вважає, що розширення бізнесу без збільшення кількості працівників навряд чи можливе. **Традиційна модель зростання через додатковий найм залишається домінуючою, в той час як доступність робочої сили знизилася.**

Найбільше, за відгуками бізнесу, бракує кваліфікованих робітників, операторів обладнання, майстрів і бригадирів. Ця ж категорія, за оцінками роботодавців, має найбільший дефіцит необхідних навичок. **Проте нестача компетенцій сприймається представниками бізнесу як менш гостра проблема, в порівнянні з нестачею людей.** Роботодавці часто готові навчити кандидата безпосередньо на робочому місці, в першу чергу, через наставництво.

Дефіцит працівників пов'язаний не лише з міграцією та мобілізацією, а й зі складними умовами праці, високими вимогами роботодавців та труднощами пошуку у професіях із високим фізичним навантаженням.

Формальні документи про освіту та кваліфікацію вимагають не всі компанії і не для всіх посад. Найчастіше їх вимагають від професіоналів з вищою освітою та керівників. У 38% компаній документи про освіту не є обов'язковими для жодної категорії працівників. Роботодавці часто віддають перевагу реальній здатності виконувати роботу та практичним навичкам, незалежно від того, у який спосіб вони були здобуті.

Бізнес інвестує у зміни, незважаючи на війну та невизначеність

Серед конкретних способів збільшити виробництво або обсяг послуг без додаткового найму компанії найчастіше називають оптимізацію внутрішніх процесів (19%), цифровізацію (15%) та автоматизацію (14%).

Водночас заходи, які сприяють підвищенню продуктивності праці, вже є поширеною практикою МСБ. Протягом останнього року 58% підприємств впроваджували автоматизацію, цифровізацію або навчання персоналу, а 60% планують хоча б один із цих заходів у найближчому році.

Навчання працівників є найпоширенішою практикою з цих трьох: її впроваджували 33% компаній. Цифровізація дещо поширеніша за автоматизацію: 30% компаній впроваджували протягом останніх 12 місяців заходи з цифровізації, проти 21% тих, хто впроваджував автоматизацію.

Спостерігається значна інерційність у запровадженні цих заходів: нові заходи найчастіше планують компанії, які вже мають досвід відповідних змін. Натомість 61% підприємств, які не

впроваджували жодного з досліджуваних заходів протягом останнього року, не планують їх і наступного. Це створює ризик поступового розриву між компаніями, які вже стали на шлях технологічної та організаційної трансформації, та бізнесами, які залишаються поза цим процесом.

Основною метою впровадження заходів з автоматизації чи цифровізації, за оцінками компаній, є зростання виробництва чи прибутковості компанії, а основна мета навчання персоналу - підвищення якості товарів та послуг. **Отже, з точки зору компаній, ці заходи першочергово не спрямовані на зростання продуктивності чи скорочення потреби в працівниках, хоча і сприяють їм.**

Автоматизація, цифровізація та навчання не є взаємозамінними стратегіями — на практиці вони часто доповнюють одна одну. Автоматизація та цифровізація часто вимагають нових навичок від працівників компаній: 69% компаній відчули потребу у нових навичках персоналу після впровадження автоматизації, а 76% компаній - після впровадження діджиталізації.

Автоматизація частково компенсує дефіцит працівників, передаючи машинам фізично важкі чи рутинні операції та дещо зменшуючи потребу передусім в кількості кваліфікованих робітників, операторів обладнання та підсобного персоналу. Проте компанії часто вказують на обмеження в можливості заміщення працівників обладнанням. Автоматизація дає змогу скоротити потребу в ручній праці на окремих етапах, однак не усуває потреби в працівниках загалом — значна частина операцій усе ще потребує людської участі.

Одночасно виникає потреба у нових навичках: потрібні працівники, здатні працювати з новим обладнанням, контролювати та обслуговувати його. Тому ефект від автоматизації 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.

Успішна цифровізація є не лише технологічним, а й організаційним процесом. Глибинні інтерв'ю свідчать, що зміна програмного забезпечення та усталених процесів може викликати спротив працівників.

Автоматизація та цифровізація мають значні інвестиційні бар'єри

Доступ до фінансування є одним із ключових обмежень для подальшої автоматизації та цифровізації підприємств МСБ. Висока вартість є однією з найпоширеніших причин невпровадження таких рішень, а компанії, які вже автоматизуються чи цифровізуються, переважно фінансують ці інвестиції з власного прибутку або коштів власників. Компанії називають **полегшення доступу до фінансування найголовнішим стимулом для подальшого впровадження автоматизації та цифровізації.**

Автоматизація є системно дорожчою за цифровізацію, і пошук фінансування частіше називають серед труднощів її впровадження, у порівнянні з впровадженням цифровізації.

Проте найпоширенішою причиною невпровадження автоматизації та цифровізації є те, що компанії не бачать 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. Компанії без попереднього досвіду технологічних змін рідше планують їх у майбутньому, отже одним із бар'єрів технологічної трансформації МСБ може бути здатність бізнесу побачити практичні можливості для автоматизації та цифровізації власних процесів.

Для компаній, які вже впроваджували автоматизацію чи цифровізацію, основними труднощами на етапі впровадження цих рішень, були воєнні ризики та інфраструктурна нестабільність: відключення електроенергії, води чи тепла та інші ризики, пов'язані з війною.

Навчання залишається переважно внутрішньою справою компаній

Запит бізнесу на майбутні навички працівників включає не лише професійну підготовку. Компанії також очікують, що у працівників будуть 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%.

Навчання працівників у МСБ найчастіше відбувається всередині самої компанії. Найпоширенішим форматом є внутрішні тренінги та наставництво, коли більш досвідчені працівники передають знання колегам або навчають новачків безпосередньо на робочому місці. Крім того, 28% компаній використовують навчання для передачі накопиченого всередині підприємства досвіду та ознайомлення працівників із внутрішніми правилами і процедурами. **Навчання це не лише отримання компетенцій із зовнішніх джерел, а й механізм збереження та поширення внутрішньої експертизи.**

Зв'язок між МСБ та закладами освіти у питаннях навчання працівників залишається слабким. Навчання у закладах професійної та вищої освіти 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 не стільки про проблему вартості чи якості освітніх програм, скільки 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.

Головним бар'єром для навчання персоналу компанії називають не його ціну, а відсутність відчутної потреби в цьому. 51% компаній, які не навчали працівників, вважають, що їхній персонал уже має всі необхідні знання. Це перекується з результатами щодо автоматизації та цифровізації, де найпоширенішою причиною невпровадження також є те, що компанії не бачать потреби у відповідних змінах. В обох випадках одним із бар'єрів може бути не лише доступ до ресурсів чи пропозиції, а й здатність бізнесу побачити практичну цінність таких інструментів саме для власних процесів і розвитку.

Зі зростанням розміру компанії зростає інтенсивність технологічних змін і навчання

Зі збільшенням розміру підприємства технологічна трансформація та розвиток персоналу стають більш інтенсивними і системними. Хоча потреба у додаткових працівниках майже однаково висока для компаній усіх розмірів, більші компанії демонструють вищу спроможність компенсувати кадровий дефіцит через підвищення продуктивності.

- **Мікропідприємства** (до 10 працівників, 82% підприємств України станом на 2025 рік) найменш активно впроваджують технологічні зміни та навчання персоналу, частіше вважають автоматизацію та цифровізацію неактуальними для себе і сильніше залежать від фінансових обмежень. У роботі з персоналом мікропідприємства частіше покладаються на практичні навички та менш формалізовані підходи: формальні документи про освіту потрібні рідше, а професійний розвиток є основною метою навчання. Попит на навички працівників у мікробізнесу більше зміщений у бік навичок продажів, комунікації та обслуговування клієнтів, ніж складних технічних компетенцій, що частково пояснюється високою часткою підприємств сфер торгівлі та послуг серед мікропідприємств.
- **Малі підприємства** (10-49 працівників, 13% підприємств) займають проміжну позицію між мікро- та середнім бізнесом за інтенсивністю технологічної трансформації. Вони активніше за мікробізнес використовують технології та навчають працівників, але суттєво поступаються середнім компаніям. Для них, як і для мікропідприємств, важливим обмеженням технологічних інвестицій залишається їхня вартість. Водночас малі підприємства особливо часто вважають, що їхні працівники вже мають достатні навички. Це може обмежувати попит на подальший розвиток персоналу навіть за наявності кадрового дефіциту.
- **Середні підприємства** (50-249 працівників, 5% підприємств) найбільш активно використовують автоматизацію, цифровізацію та навчання як інструменти розвитку. Ці підприємства частіше бачать потребу в технічних, цифрових та аналітичних компетенціях, а кваліфікація персоналу й доступність відповідних рішень частіше стають практичними передумовами подальшої автоматизації та цифровізації. Навчання тут також більш системне: воно частіше охоплює різні категорії персоналу, використовується для освоєння нових технологій та підготовки дефіцитних фахівців.

Галузеві відмінності: різні шляхи підвищення продуктивності

Потреба у працівниках, потенціал автоматизації та цифровізації, а також зміст майбутніх навичок суттєво залежать від характеру діяльності компанії.

- **Промисловість та енергетика** найбільше орієнтовані на автоматизацію. 39% підприємств уже впроваджували відповідні заходи. Саме тут особливо важливими є навички роботи з сучасними машинами, їх обслуговування та налаштування автоматизованих систем. Промислові компанії частіше бачать у навчанні зниження виробничих витрат і покращення якості продукції та водночас частіше стикаються з практичними обмеженнями для навчання — браком часу та працівників, яких можна відволікти від виробничого процесу.
- **Сільське господарство** також має високий потенціал автоматизації. Тут нова техніка може безпосередньо компенсувати дефіцит трактористів та інших працівників і зменшувати фізичне навантаження. Водночас через високу вартість обладнання та безпекові ризики для сектору особливо важливі доступ до фінансування та страхування воєнних ризиків. Сільське господарство водночас належить до секторів із найнижчою поширеністю організованого навчання персоналу.
- **Транспорт і логістика** більше тяжіють до цифровізації та оптимізації процесів. Цифрові інструменти дають змогу контролювати маршрути, операційні показники та роботу персоналу, а серед умов подальших змін для сектору важлива доступність готових стандартизованих рішень. Для майбутнього тут особливо актуальними є цифрові, комунікаційні та адаптивні навички.
- **ІТ та телекомунікації** є найбільш цифровізованим сектором. 75% компаній впроваджували цифрові рішення протягом останнього року. Цей сектор також найбільш оптимістично оцінює можливість зростати без додаткового персоналу та має один із найсильніших майбутніх запитів на цифрові, аналітичні, управлінські й адаптивні компетенції. Тут також очікується одне з найбільших зростань навчальної активності.
- **Будівництво** має відносно обмежений потенціал автоматизації: глибинні інтерв'ю пояснюють це великою кількістю нестандартних робіт, що відрізняються від об'єкта до об'єкта. 74% будівельних компаній вважають зростання без додаткового персоналу малоімовірним. Водночас сектор має високі очікування щодо збільшення кількості працівників, що робить кадровий дефіцит особливо важливим обмеженням його подальшого розвитку.
- **Торгівля** наразі демонструє найслабшу економічну динаміку серед основних секторів: 41% компаній повідомляють про скорочення діяльності. Водночас торгівля відносно позитивно оцінює можливості зростання без збільшення штату і частіше покладається на цифровізацію та зміну бізнес-стратегії. Для майбутнього тут особливо важливими є продажі, обслуговування клієнтів, комунікаційні та цифрові навички. Навчання частіше, ніж в інших галузях, використовується для підготовки працівників, яких складно знайти на ринку.

Регіональні¹ відмінності: безпекова ситуація та різниця в структурі бізнесу

Регіональні відмінності визначаються структурою економіки кожного макрорегіону: різна представленість сільського господарства, промисловості, торгівлі та послуг значною мірою визначає попит на автоматизацію, цифровізацію та навчання. Безпекова ситуація створює додаткові відмінності.

¹Групування областей за макрорегіонами наведено в таблиці Д1 (Додаток 1)

- **Захід і Центр** демонструють одну з найбільш стійких поточних динамік бізнесу. Обидва регіони мають відносно високий рівень автоматизації, що частково пов'язано з більшою представленістю сільського господарства.
- На **Заході** бізнес особливо часто називає доступ до фінансування стимулом технологічних інвестицій. Тут також найактивніше використовується навчання у закладах професійної освіти, а компанії мають високий запит на гнучкі та практично орієнтовані навчальні програми.
- **Центр** вирізняється високою автоматизацією та відносно низькою цифровізацією. Компанії регіону мають стриманіші очікування щодо подальшого збільшення навчальної активності.
- **Київ** характеризується нижчою автоматизацією та високою цифровізацією, що узгоджується з більшою роллю сфери послуг та ІТ і телекомунікацій. Тут частіше розглядають навчання як спосіб утримання персоналу: компанії частіше відзначають зростання лояльності та зниження плинності кадрів.
- **Північ** також поєднує відносно низьку автоматизацію з високою цифровізацією. Компанії регіону вирізняються активнішим використанням навчання у закладах вищої освіти та навчання від виробників обладнання, а серед результатів навчання часто відзначають зростання продуктивності.
- **Схід і Південь** залишаються найбільш вразливими через безпекову ситуацію: частка компаній, що скорочують діяльність, тут перевищує частку тих, що зростають. Для бізнесу на Сході більш важливими стимулами технологічних інвестицій є рентабельність і страхування воєнних ризиків, а на Півдні — доступність постачальників готових рішень. Економічна невизначеність тут також частіше обмежує навчання.

1.2 РЕКОМЕНДАЦІЇ

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 проекти 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

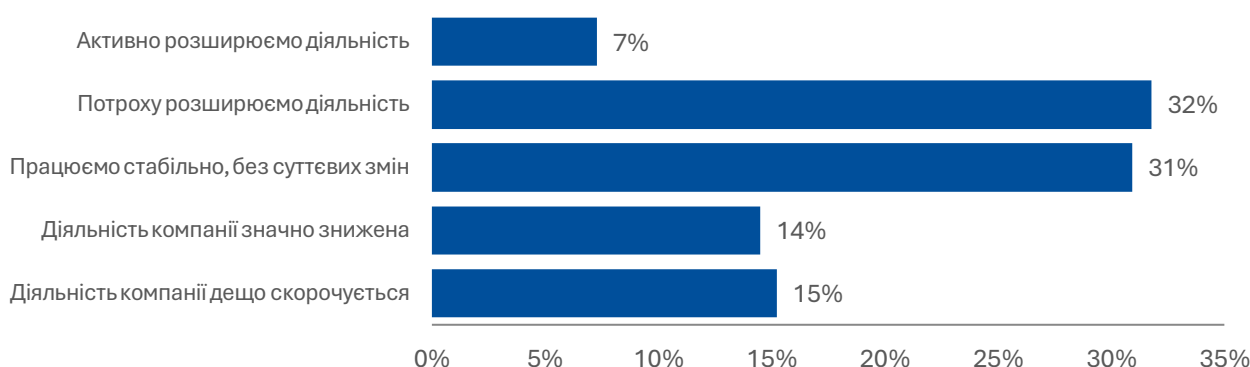
- **Розвивати систему короткого перенавчання та підвищення кваліфікації дорослих у безпосередньому зв'язку з роботодавцями.** Компанії очікують коротких, гнучких і практично орієнтованих програм, які можна адаптувати до конкретного підприємства. В умовах демографічного спаду та скорочення кількості студентів 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.

2 ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН ТА ОЧІКУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Загалом майже 40% опитаних компаній демонструють тенденцію до зростання: 32% потроху розширюють свою діяльність, а 7% роблять це активно. Близько третини бізнесів (31%) працюють стабільно, без суттєвих змін у обсягах діяльності. Про погіршення ситуації заявляють 29% респондентів: у 15% діяльність дещо скорочується, а ще в 14% — значно знижена.

Рисунок 1. Поточний стан бізнесу, % компаній

Більше третини опитаних компаній демонструють тенденцію до зростання.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556.

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

Глибинні інтерв'ю показують поступову адаптацію бізнесу після різкого падіння діяльності у 2022 році. Респонденти найчастіше згадували перший рік повномасштабної війни як період найбільшого скорочення або призупинення діяльності, тоді як 2023–2025 роки описували як період адаптації та відносної стабілізації. Водночас можливості для відновлення залишаються нерівномірними: зокрема, підприємства на Сході продовжують зазнавати прямих втрат через окупацію територій та втрату активів.

«У 2022 році ми не розуміли, як буде. Тому був скорочений штат працівників, було скорочено і меню. Спостерігаючи середину 2023 року, прийняли рішення, що можемо трошки розширитися далі. Говорячи на сьогоднішній день, ми пішли в плюс і досить такий непоганий... Відсотків на 25 точно». (Малий бізнес, ресторанна сфера, Київ)

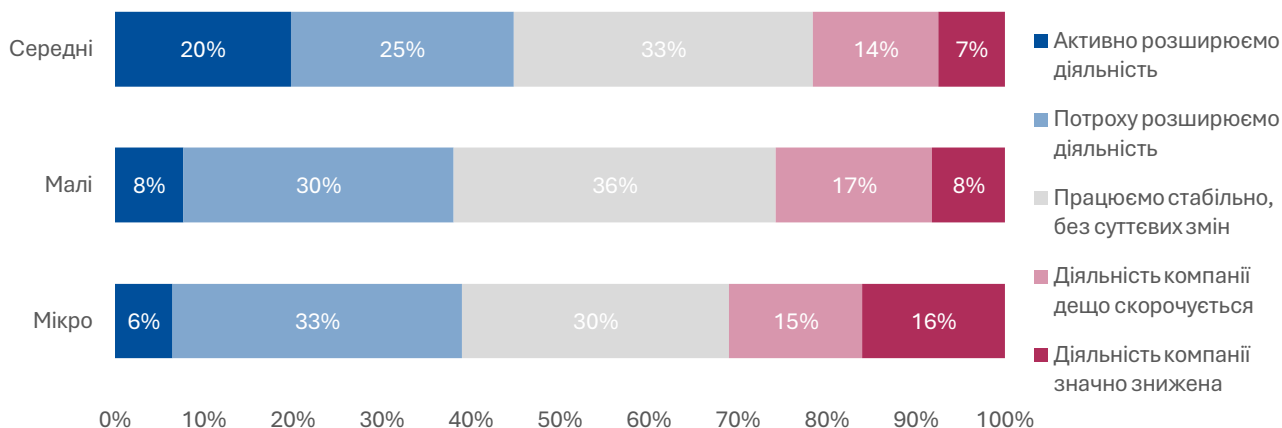
«Після вторгнення у нас у 22-му було просідання дуже велике, а потім ми якось так мобілізувалися всі, і 23, 24, 25 у нас іде рівненько, слава Богу... Зросту немає». (Малий бізнес, IT і телекомунікації, Київ)

«Звичайно зменшення, бо у нас зараз поля, які були у нас під орендою і наші поля, які зараз знаходяться під окупацією. На 50%, в 2 рази». (Середній бізнес, сільське господарство, Схід)

Середні компанії почуваються значно впевненіше. Поміж середнього бізнесу 20% активно розширюються, що майже втричі частіше за решту компаній. Водночас значне зниження діяльності мікропідприємства фіксують вдвічі частіше ніж у середніх та малих компаній.

Рисунок 2. Поточний стан бізнесу за розміром підприємства, %

Середні компанії частіше активно розширюються, ніж мікро- і малий бізнес.

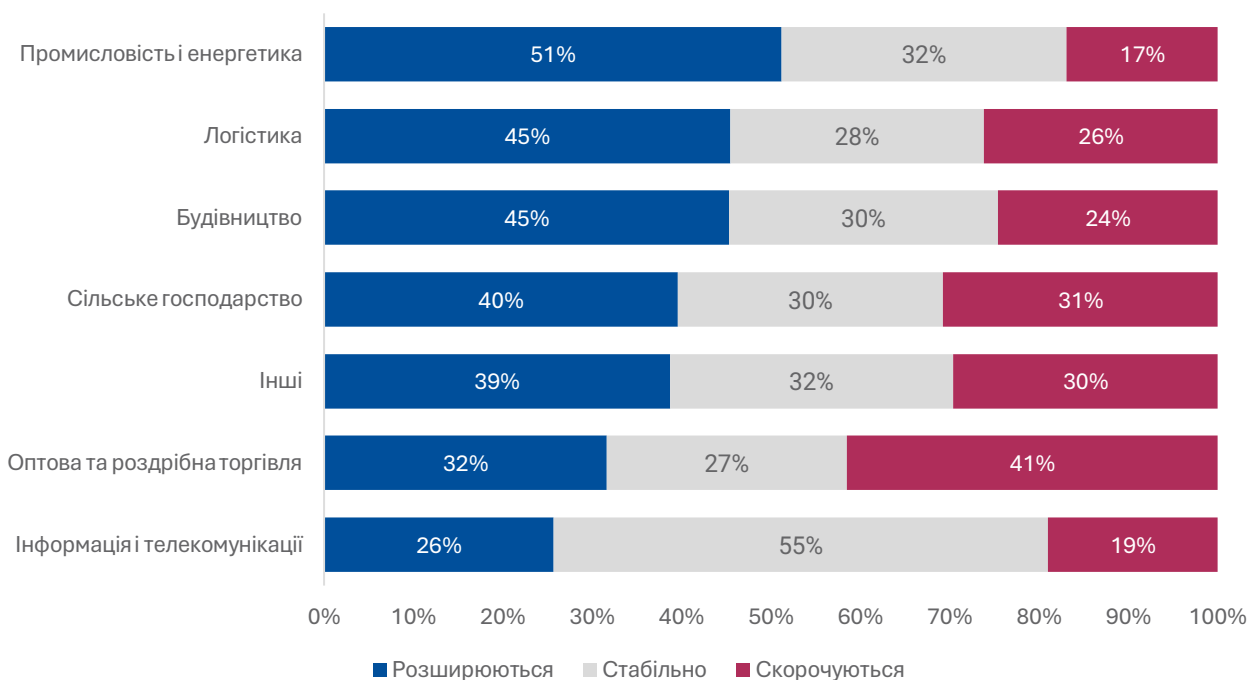


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за розмірами: Середні — 126, малі — 228, мікро — 202. Наведено зважені відсотки.

Поточний стан бізнесу також сильно різниться за галузями. Найбільш кризова галузь — торгівля: 41% скорочуються (значно або частково) — це найгірший показник серед усіх секторів. На протилежному боці — промисловість (51% зростання проти лише 17% скорочення).

Рисунок 3. Поточний стан бізнесу за галузями, %

У промисловості переважає зростання, у торгівлі — більш відчутне скорочення діяльності.



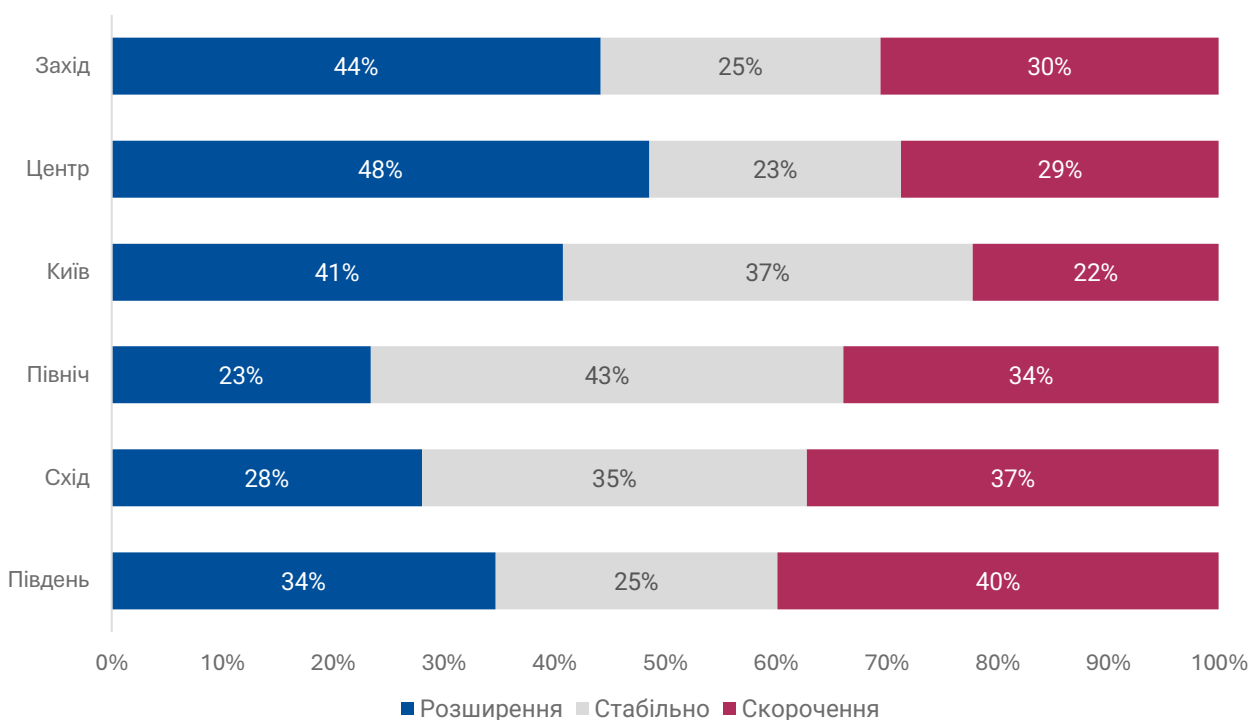
Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за галузями: будівництво — 53, промисловість та енергетика — 144, сільське господарство — 62, торгівля — 120, логістика — 38, ІТ — 32, інші — 107. Наведено зважені відсотки.

У регіональному розрізі найбільш вразливими є схід та південь — макрорегіони, найближчі до лінії фронту та кордону з Росією. На півдні та сході частка компаній, що скорочують діяльність, перевищує частку тих, що зростають.

Натомість м. Київ, центральні та західні області демонструють найбільш стійку динаміку розвитку. На півночі підприємства найчастіше відзначали, що працюють без змін (43%), але частка тих, що скорочуються, більша, аніж тих, що розширюються.

Рисунок 4. Поточний стан бізнесу за регіонами, % компаній регіону

На Сході, Півдні і Півночі частка компаній, що скорочуються, перевищує частку тих, що зростають.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База — усі респонденти (n = 556). Кількість респондентів за регіонами: Захід — 118, Центр — 125, Київ — 116, Північ — 96, Схід — 40 та Південь — 61. Наведено зважені відсотки. Варіант відповіді «Важко сказати, немає відповіді» не наведено через малу кількість спостережень.

Попри складнощі, бізнес має переважно оптимістичні очікування на найближчий рік: 47% компаній планують зберегти поточний рівень діяльності, а 42% — очікують зростання та розширення.

Лише 9% підприємств готуються до скорочення обсягів діяльності, а 2% вважають ситуацію взагалі непрогнозованою. Найвищий рівень оптимізму спостерігається у компаній, що вже активно зростають — 99% вірять, що наступний рік принесе зростання. Серед тих, які потроху зростають, 67% бачать перспективу зростання, а ще 32% — стабільності.

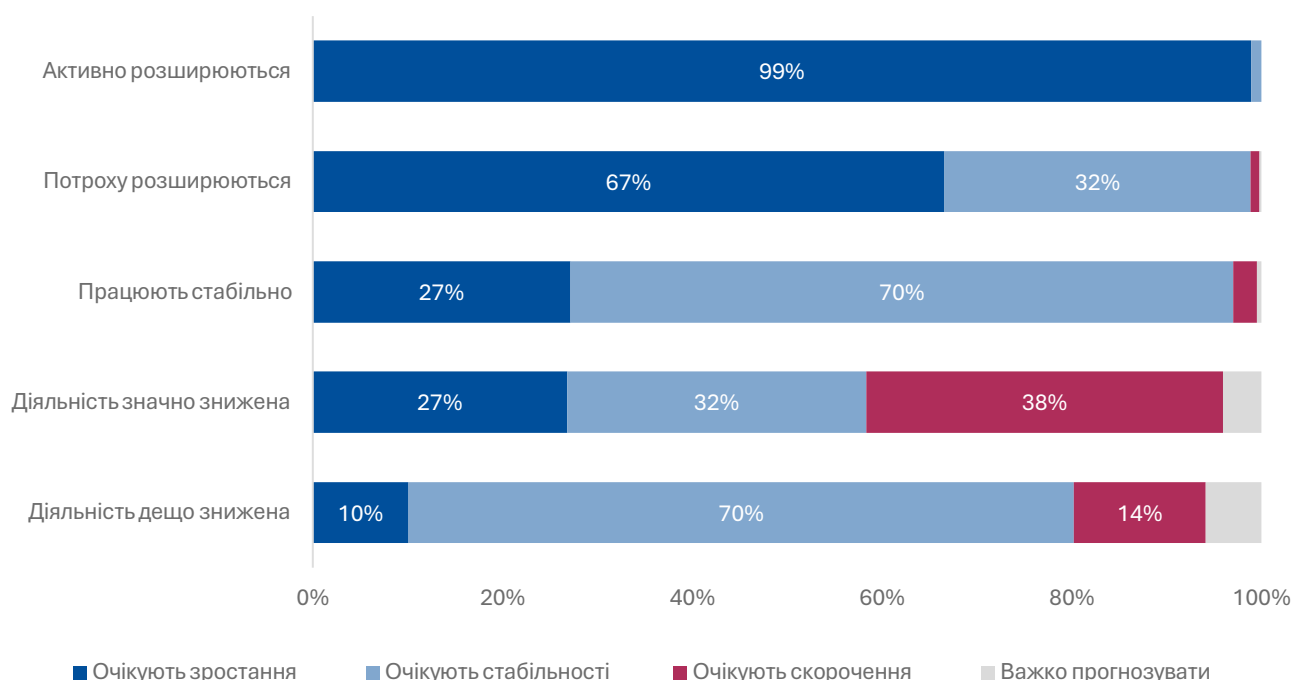
«До закінчення війни цієї ми не розглядаємо [нові можливості], тому що нам треба утримати те, що ми маємо» (Малий бізнес, IT і телекомунікації, Київ)

«Що буде завтра прогнозувати ніхто не береться. Живемо, виходячи з коротких прогнозів і коротких планів, у межах кварталу-пів року». (Середній бізнес, Будівництво, Захід)

Підприємства, чия діяльність дещо знижена цього року, у більшості випадків сподіваються на стабільність (70%). Найбільш песимістичні погляди у тих, хто вже має значно знижені обсяги: 38% очікують подальшого скорочення, проте багато компаній у цій категорії сподіваються на зростання (27%).

Рисунок 5. Очікування на наступний рік за поточним станом бізнесу, % компаній

Компанії, що розширилися цього року, очікують продовження зростання.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556.). Кількість респондентів за категоріями: активно розширюються — 53, потроху розширюються— 171, працюють стабільно— 180, діяльність значно знижена — 60, діяльність дещо знижена — 88.

Очікування щодо перспектив наступного року не залежать від розміру компанії.

А відмінності між секторами пов'язані з поточною ситуацією. Біля половини підприємств в промисловості, транспорті і логістиці, а також будівництві очікують розширення діяльності. В торгівлі таких лише 37%, а 13% очікують скорочення.

3 ПОТРЕБА В ПРАЦІВНИКАХ

3.1 ДЕФІЦИТ ПРАЦІВНИКІВ

У глибинних інтерв'ю представники бізнесів вказували на дефіцит працівників як одну з найгостріших проблем.

«Працівників, звісно, стало менше. Особливо складна ситуація з трактористами. Буває, що навіть інженер сідає за кермо трактора. Через це іноді доводиться працювати цілодобово.» (Мікробізнес, сільське господарство, Південь)

«Зараз дуже [велика] нестача кадрів в ресторанній сфері. Бухгалтерія, директорат, адміністратори — на це є також попит, бо кожен шукає собі кращу роботу, але не такий попит, як на персонал обслуговування.» (Малий бізнес, ресторанна сфера, Київ).

«Зараз складно з людьми. Ми не маємо настільки великого прибутку, щоб давати броне, і це теж трошки тяжко. Людей потрібно багато.» (Малий бізнес, сільське господарство, Захід).

«Якщо потрібно щось будувати, то просто нікого не знайдеш. Спробуйте знайти будівельників. На будівництві виконроби беруть усіх, хто бодай щось уміє робити.» (Середній бізнес, будівництво, Схід)

Серед причин дефіциту роботодавці називають міграцію, в першу чергу молоді, а також мобілізацію чоловіків або небажання частини чоловіків виходити на роботу через ризик мобілізації. В секторах, де традиційно велика чоловіча зайнятість, дефіцит кадрів особливо відчувається на роботах, які потребують значних фізичних навантажень.

«Молодь майже вся виїхала, і ми залишилися без людей». (Малий бізнес, сільське господарство, Південь)

«А той середній вік боїться, щоб десь не попастися ТЦК, не хоче світитися». (Малий бізнес, сільське господарство, Захід).

Дефіцит також може виникати через високі вимоги компаній до кандидатів, або важкі чи специфічні умови праці в деяких секторах.

«Ми не дуже хочемо брати молодих спеціалістів і витратити час на їхнє навчання.» (Середній бізнес, логістика, Південь)

«Дуже велика плинність персоналу. Робота важка, біля печей дуже жарко і фізично складно. Люди приходять, пробують, але не витримують. У Полтаві є профільне училище, яке випускає пекарів. Ми б із задоволенням брали [їх на роботу], але діти не дуже хочуть їти працювати на виробництво. Фізична праця їх відлякує». (Середній бізнес, виробництво, Центр)

За результатами кількісного опитування найгостріший дефіцит у пошуку кадрів відчувається у категорії кваліфікованих робітників, операторів обладнання та майстрів — середня оцінка становить 7,8 бала. Друге місце за складністю пошуку посідають працівники торгівлі та сфери обслуговування (7,3 бала). Для мікробізнесу проблема вкрай гостра (7,8 бала), тоді як малий бізнес (6,5 бала) та середній бізнес (6,0 бала) знаходять таких працівників легше.

Найбільший дефіцит — це кваліфіковані працівники. Пошук професіоналів з вищою освітою оцінюється в середньому на 6,9 бала. Для мікро- та малих підприємств оцінка становить близько 7,0 бала, для середніх — 6,3 бала. Складність пошуку керівників підрозділів оцінюють у 6,9 бала, у схожий бал оцінюється й пошук підсобних та некваліфікованих працівників. Найменший дефіцит фіксується серед офісного персоналу — 5,5 бала.

Рисунок 6. Дефіцит робочої сили за категоріями працівників, середня оцінка

Найгостріше на ринку праці бракує кваліфікованих робітників і операторів обладнання.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: По кожній категорії відповідали підприємства, які наймають фахівців цієї категорії. Оцінка за шкалою від 1 до 10, де вищий бал означає гостріший дефіцит.

Загалом, пошук працівників для середніх підприємств дещо простіший, ніж для менших, а для підприємства в Києві та в південних і східних регіонах складніший, ніж на заході, в центрі та півночі.

Таблиця 1. Дефіцит робочої сили за категоріями працівників, середня оцінка за розміром та галузями

Категорія кваліфікації	Загалом	Мікро	Малі	Середні	Промисловість і енергетика	Торгівля
Керівники підрозділів	6.9	7.2	6.5	6.1	6.6	н.д.
Професіонали та фахівці з вищою освітою	6.9	н.д.	7.0	6.3	6.8	7.9
Адміністративний та офісний персонал, службовці	5.5	н.д.	5.4	5.3	5.6	6.0
Кваліфіковані робітники, оператори обладнання, майстри, бригадири	7.8	7.9	7.9	7.3	8.0	н.д.
Працівники торгівлі та сфери обслуговування	7.3	н.д.	6.5	6.0	н.д.	7.4
Підсобні та некваліфіковані працівники	6.9	7.2	6.1	6.4	6.5	н.д.

Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: По кожній категорії відповідали підприємства, які наймають фахівців цієї категорії. Оцінка за шкалою від 1 до 10, де вищий бал означає гостріший дефіцит. У таблиці показані лише відповіді з базою n > 30.

Таблиця 2. Дефіцит робочої сили за категоріями працівників, середня оцінка за регіоном

Категорія кваліфікації	Загалом	Захід	Центр	Київ	Північ	Схід і Південь ²
Керівники підрозділів	6.9	5.6	6.2	7.5	5.9	8.1
Професіонали та фахівці з вищою освітою	6.9	7.3	6.4	6.9	7.4	7.2
Адміністративний та офісний персонал, службовці	5.5	5.9	6.1	5.6	5.2	4.9
Кваліфіковані робітники, оператори обладнання, майстри, бригадири	7.8	8.0	7.8	7.8	7.5	8.0
Працівники торгівлі та сфери обслуговування	7.3	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
Підсобні та некваліфіковані працівники	6.9	6.4	6.8	7.7	6.2	7.1

Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: По кожній категорії відповідали підприємства, які наймають фахівців цієї категорії. Оцінка за шкалою від 1 до 10, де вищий бал означає гостріший дефіцит. У таблиці показані лише відповіді з базою n > 30.

² У випадках, коли кількість спостережень не дозволяє надійно аналізувати ситуацію на Сході і Півдні окремо, ми об'єднуємо ці регіони в одну групу з огляду на подібну безпекову ситуацію.

Компанії по-різному підходять до вирішення питання дефіциту працівників. Деякі стали більше покладатися на працівників, які були менш представлені на ринку праці, але доступні зараз (наприклад, людей старшого віку, людей з інвалідністю). Проте такий підхід не завжди дає змогу забезпечити необхідний кадровий потенціал для розвитку бізнесу.

«На фермі в нас працюють переважно пенсіонери. Вік бере своє. Працює також на групі [інвалідності]. Ми хочемо розширюватися, але з таким складом працівників зробити це не вийде». (Малий бізнес, сільське господарство, Південь)

Частина роботодавці не бачить можливостей компенсувати дефіцит за рахунок залучення нових категорій працівників. В першу чергу це стосується секторів, де традиційно висока частка чоловіків. Серед основних причин — фізичні вимоги до окремих видів робіт, та горизонтальна гендерна сегрегація, коли в окремих професіях традиційно низька частка жінок.

«Старші люди, 60+, не мають вже достатньо сили.» (Малий бізнес, сільське господарство, Захід).

«Нам все-таки потрібні фізично сильні люди, щоб працювати.» (Середній бізнес, логістика, Київ)

«Дівчата, на жаль, не хочуть йти на цю спеціальність. Дівчат було на область дві людини із 50 агрономів-чоловіків. [Технологи] також тільки чоловіки. Дівчат за мою кар'єру не зустрічала.» (Середній бізнес, сільське господарство і виробництво, Схід)

Розширення участі жінок у професіях, де вони традиційно недостатньо представлені, потребує не лише навчання, а й подолання гендерних стереотипів та більшої видимості жінок у цих сферах.

«Плиточники, електрики, сантехніки, це не жіночі спеціальності. В нашій будівельній спеціальності перестроїться важко ментально. Побачити хоч одну жінку сантехніка, як вона працює.» (Малий бізнес, будівництво, Схід)

В ситуації дефіциту робочої сили важливою стратегією стає утримання існуючих працівників. Під час глибинних інтерв'ю роботодавці зазначали, що для цього використовують регулярне підвищення заробітної плати, покращення умов праці, а також інвестиції у професійний розвиток і створення чітких кар'єрних перспектив для працівників.

«За чотири роки, напевно, на 50% [підвищили зарплати]. Це приблизно 10% в рік» (Малий бізнес, сільське господарство, Захід).

«Бо своїх ми дуже любимо і дуже піклуємося про них. В нас у компанії дуже класне ставлення до сімей і дітей. У нас немає штрафів за запізнення. Ми не змушуємо людей виходити на роботу, якщо вони погано себе почувають. Якщо людині терміново потрібно взяти відпустку — ми відпускаємо. Це будується на людському, зрозумілому підході. Щодо кар'єрного зростання, людина може вирости.» (Середній бізнес, логістика, Південь)

«Ми своїх людей не бросаємо, ми завжди підтримуємо усіма способами. Це мотивація заробітною платою, по-перше. По-друге, це соціальне забезпечення. По-третє, допомога в скрутних становищах. Були такі, що приїжджали, в них не було де жити. Ми їм знімали житло.» (Середній бізнес, сільське господарство і виробництво, Схід)

3.2 ДЕФІЦИТ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ

Нестачу кваліфікованих працівників намагаються подолати навчанням на робочому місці. Тобто проблема нестачі компетенцій у працівників сприймається роботодавцями як є менш гостра, ніж нестача персоналу.

Роботодавці часто дотримуються думки, що дефіцит навичок можна подолати безпосередньо на робочому місці, зокрема через систему наставництва або навчити працівників в закладах освіти.

«Всьому ми навчимо... Вони попадають до технолога головного, і він представляє тої людини наставника, який більше досвіду має. І він впродовж місяця навчає людей, показує обладнання, показує, що робити.» (Середній бізнес, сільське господарство і виробництво, Схід)

«Навчає більш досвідчений працівник — майстер навчає [під]майстра, старший навчає новачка. Той, хто має спеціалізацію і досвід, передає знання.» (Середній бізнес, виробництво, Центр)

Кваліфіковані робітники та майстри є найбільш дефіцитною категорією як за кількістю кандидатів, так і за наявністю необхідних навичок. Дефіцит навичок у цій групі компанії оцінюють у середньому в 6,7 бала з 10, і цей показник залишається високим незалежно від розміру підприємства. Також проблемою є кваліфікація працівників торгівлі і сфери обслуговування (дефіцит навичок оцінено на 6,5 бала). Нестачу навичок у керівників підрозділів оцінюють на 6,4 бала, а у професіоналів з вищою освітою — на 6,1 бала (малий бізнес тут найменш задоволений і ставить 6,5 бала).

Рисунок 7. Дефіцит навичок за категоріями працівників, середня оцінка



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: По кожній категорії відповідали підприємства, які наймають фахівців цієї категорії. Оцінка за шкалою від 1 до 10, де вищий бал означає більший дефіцит навичок.

Таблиця 3. Дефіцит навичок за категоріями працівників, середня оцінка за розміром та галузями

Категорія кваліфікації	Загалом	Мікро	Малі	Середні	Промисловість і енергетика	Торгівля
Керівники підрозділів	6.4	н.д.	6.3	5.6	6.5	н.д.
Професіонали та фахівці з вищою освітою	6.1	6.0	6.5	5.5	6.3	7.2
Адміністративний та офісний персонал, службовці	5.2	н.д.	5.3	5.0	5.1	н.д.
Кваліфіковані робітники, оператори обладнання, майстри, бригадири	6.7	н.д.	6.8	6.4	6.1	н.д.
Працівники торгівлі та сфери обслуговування	6.5	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
Підсобні та некваліфіковані працівники	5.7	н.д.	4.6	4.7	5.3	н.д.

Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: По кожній категорії відповідали підприємства, які наймають фахівців цієї категорії. Оцінка за шкалою від 1 до 10, де вищий бал означає гостріший дефіцит. У таблиці показані лише відповіді з базою > 30.

Таблиця 4. Дефіцит навичок за категоріями працівників, середня оцінка за регіоном

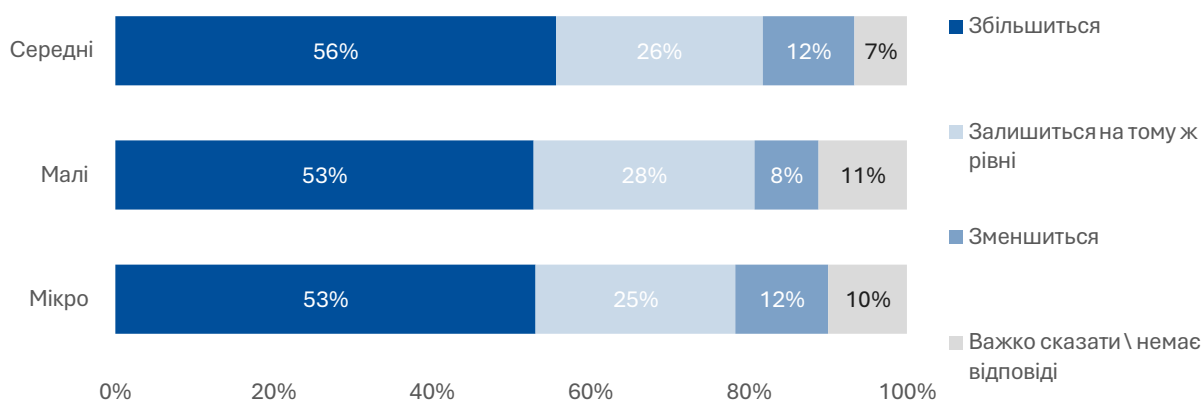
Категорія кваліфікації	Загалом	Захід	Центр	Київ	Північ	Схід і Південь
Керівники підрозділів	6.1	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
Професіонали та фахівці з вищою освітою	6.1	6.0	5.6	6.3	6.2	6.5
Адміністративний та офісний персонал, службовці	5.2	5.8	5.6	н.д.	н.д.	н.д.
Кваліфіковані робітники, оператори обладнання, майстри, бригадири	6.7	6.5	6.5	н.д.	н.д.	н.д.
Працівники торгівлі та сфери обслуговування	6.5	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.
Підсобні та некваліфіковані працівники	5.7	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.

Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: По кожній категорії відповідали підприємства, які наймають фахівців цієї категорії. Оцінка за шкалою від 1 до 10, де вищий бал означає гостріший дефіцит. У таблиці показані лише відповіді з базою > 30.

3.3 ОЧІКУВАНІ ПОТРЕБИ У ПРАЦІВНИКАХ ТА НАВИЧКАХ

Більше половини українського бізнесу (53%) очікує, що їхня потреба у працівниках найближчими роками зросте. Найбільше компаній, що так вважають, зараз активно чи потроху розширюються. Ще 26% вважають, що попит на кадри залишиться на поточному рівні, а скорочення штату прогнозують лише 11% компаній, а ще 10% не змогла відповісти. Ці очікування є стабільними в усіх розмірних сегментах: зростання потреби у людях очікують 53% мікробізнесу, 53% малих підприємств та 56% середніх і великих компаній — тобто попит на кадри зростатиме по всьому ринку одночасно, а не лише в окремому сегменті бізнесу.

Рисунок 8. Очікувані зміни попиту на працівників у наступні 2–3 роки, за розміром компаній, %

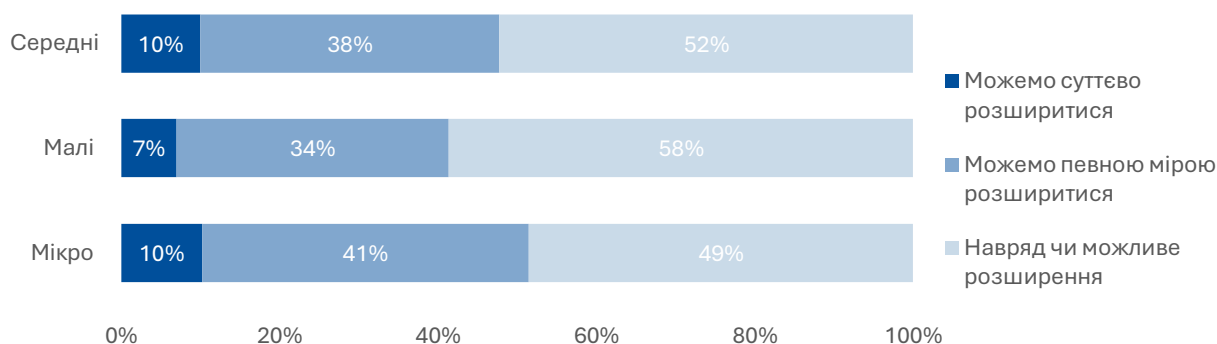


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за розмірами: Середні — 126, малі — 228, мікро — 202. Наведено зважені відсотки.

Зростання кількості працівників в найближчі роки очікують 72% опитаних підприємств в галузі ІТ і телекомунікацій, 66% в галузі будівництва і 56% в промисловості. Сільськогосподарські підприємства і підприємства торгівлі частіше вважають, що попит на працівників залишиться на тому ж рівні або знизиться. Суттєвих відмінностей за регіонами у відповідях підприємств не виявлено.

Половина бізнесу вважає розширення компанії без найму нових людей навряд чи можливим. Інша половина налаштована оптимістичніше: 40% певні, що можуть певною мірою розширити діяльність поточним складом, а ще 10% — що можуть суттєво зрости. Ці оцінки практично не залежать від розміру компанії.

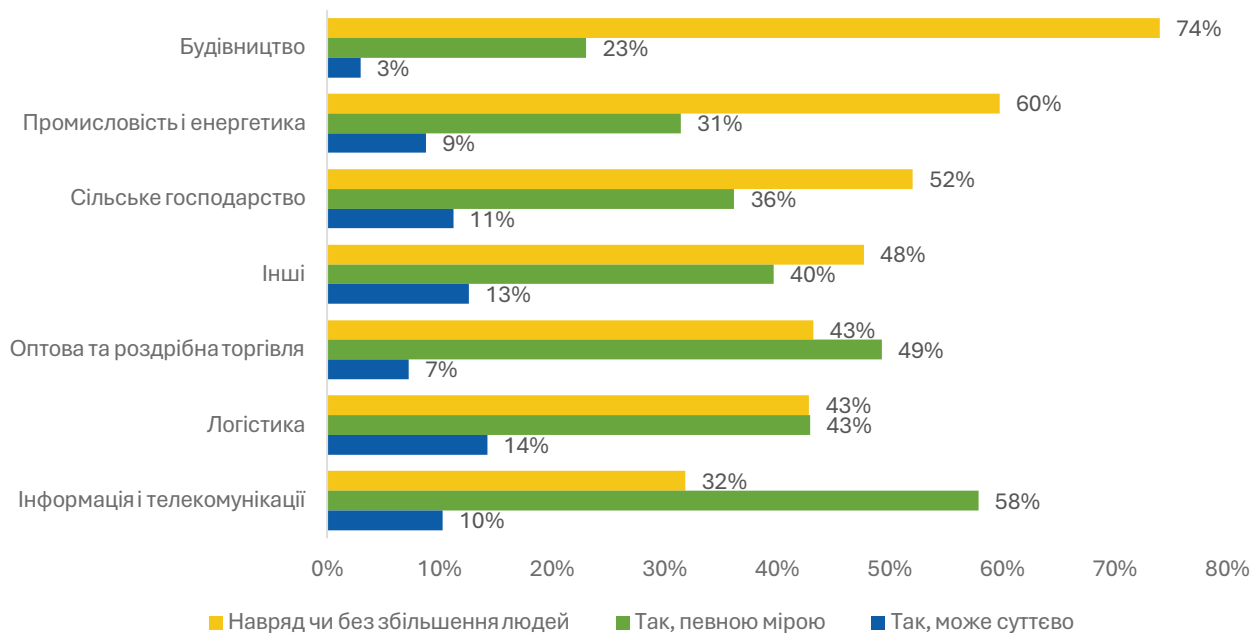
Рисунок 9. Можливість зростання без збільшення штату, за розміром компаній, %



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за розмірами: Середні — 126, малі — 228, мікро — 202. Наведено зважені відсотки.

Погляд на збільшення обсягів виробництва без зростання кількості працівників також залежить від галузі. 74% опитаних в секторі будівництва підприємств вважає, що це навряд чи можливо. Так само вважає більше половини підприємств зі сфери промисловості та сільського господарства. А ось у IT та телеком-індустрії 68% респондентів вбачають або суттєву, або помірну можливість розвитку діяльності без збільшення штату. Подібний оптимізм спостерігається також у сфері транспорту і логістики (57% вбачають суттєву чи помірну можливість), торгівлі (57%) та інших послуг (53%).

Рисунок 10. Можливість зростання без збільшення штату, за галуззю компаній, %



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за галузями: будівництво — 53, промисловість та енергетика — 144, сільське господарство — 62, торгівля — 120, логістика — 38, IT — 32, інші — 107. Наведено зважені відсотки.

Найбільше такому зростанню бізнесу може посприяти оптимізація процесів в самій компанії (так вважають 19% опитаних бізнесів), цифровізація (15%) та автоматизація (14%). Компанії середнього розміру дещо частіше за мікро та малі компанії вважають, що ці заходи були б для них ефективними (19% з них назвали оптимізацію та цифровізацію, 17% — автоматизацію).

Рисунок 11. Що б сприяло збільшенню обсягу продукції чи послуг без додаткового найму, % компаній

Третина підприємств бачить перспективу в оптимізації, цифровізації чи автоматизації.



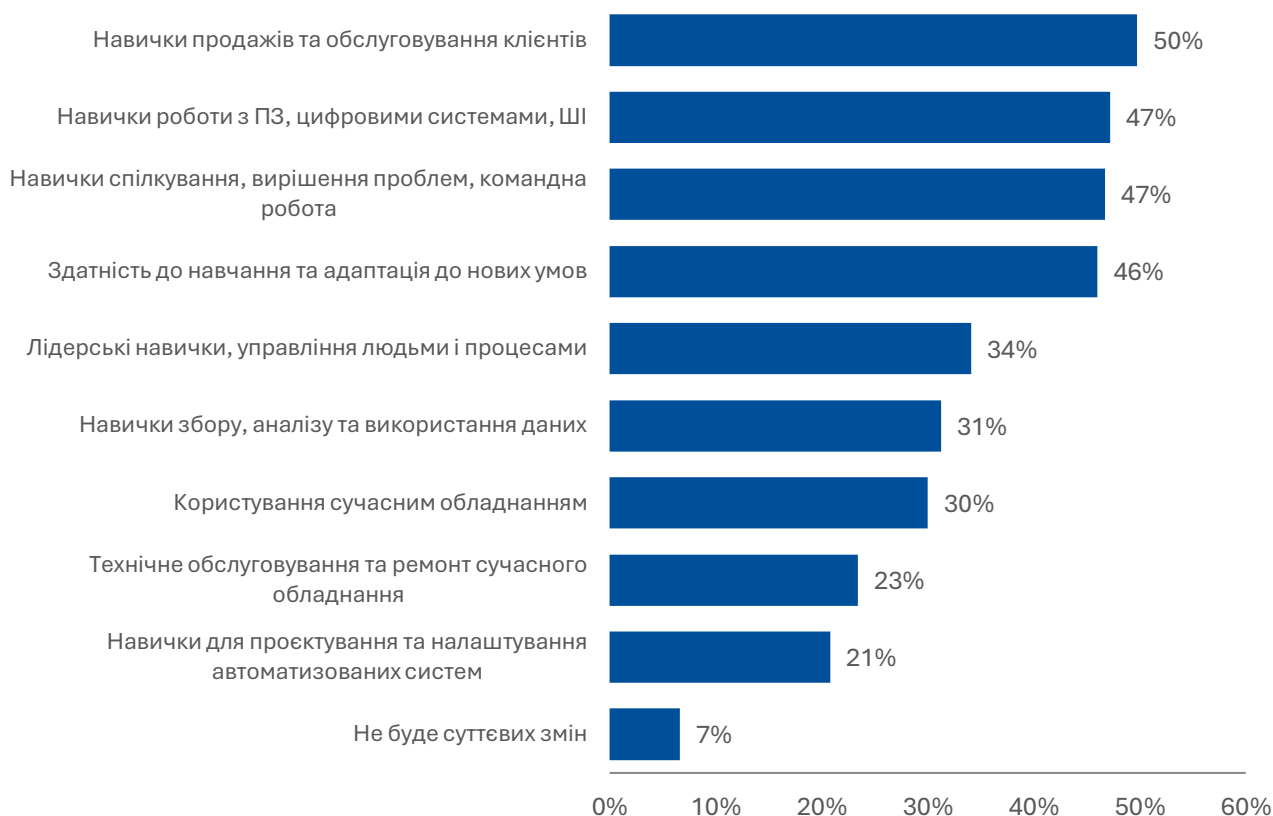
Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556.

Вид діяльності компанії також впливає. Біля чверті опитаних с/г та промислових підприємств вважають, що автоматизація допомогла б їм збільшити виробництво без найму нових людей. Підприємства сфери торгівлі та ІТ і телекомунікацій дещо частіше за інших називали цифровізацію (25% та 17% відповідно), а підприємства транспорту і логістики та ІТ і телекомунікацій — оптимізацію процесів та покращення внутрішньої ефективності (24% та 25% відповідно). Підприємства торгівлі частіше за інших вважають, що може допомогти зміна бізнес-стратегії та зосередження на більш продуктивній діяльності (14%).

Цифрові та м'які навички працівників компанії частіше називали такими, що стануть важливішими у найближчі 2-3 роки. Серед них: навички продажів та обслуговування клієнтів (50%), робота з цифровими системами й штучним інтелектом (47%), навички спілкування, вирішення проблем і командної роботи (47%) та здатність до навчання та адаптації (46%). Технічні навички як користування сучасними машинами та обладнанням (30%), обслуговування сучасної техніки (23%) чи проєктування і налаштування автоматизованих систем (21%), посідають нижчі місця.

Рисунок 12. Навички, які стануть важливішими в найближчі 2–3 роки, % компаній

Важливість цифрових навичок та soft skills зростатиме



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Серед респондентів 4% відповіли, що важко сказати або обрали “інше”.

Під час глибинних інтерв'ю роботодавці також наголошували, що очікують від працівників не лише професійних знань і навичок, а й розвинених особистих та ділових компетенцій. Серед них — ініціативність і зацікавленість у роботі, комунікаційні навички, аналітичне та логічне мислення, здатність швидко навчатися, самостійно знаходити рішення та брати на себе відповідальність.

«Тут швидше внутрішні якості. Мені потрібен юрист, який буде трохи “горіти” корпоративним правом і ще специфічними напрямками». (Середній бізнес, будівництво, Захід)

«Ми в галузі послуг, і все базується на комунікаціях.». (Середній бізнес, логістика, Південь)

«Так, правильне логічне і аналітичне мислення і вміння самому вибудовувати якісь моделі, варіанти. Тобто вчитися і схоплювати те, що я можу передати. Той, на кого можна в якийсь момент просто покластися і дати свої обов'язки хоча б частково». (Середній бізнес, будівництво, Захід)

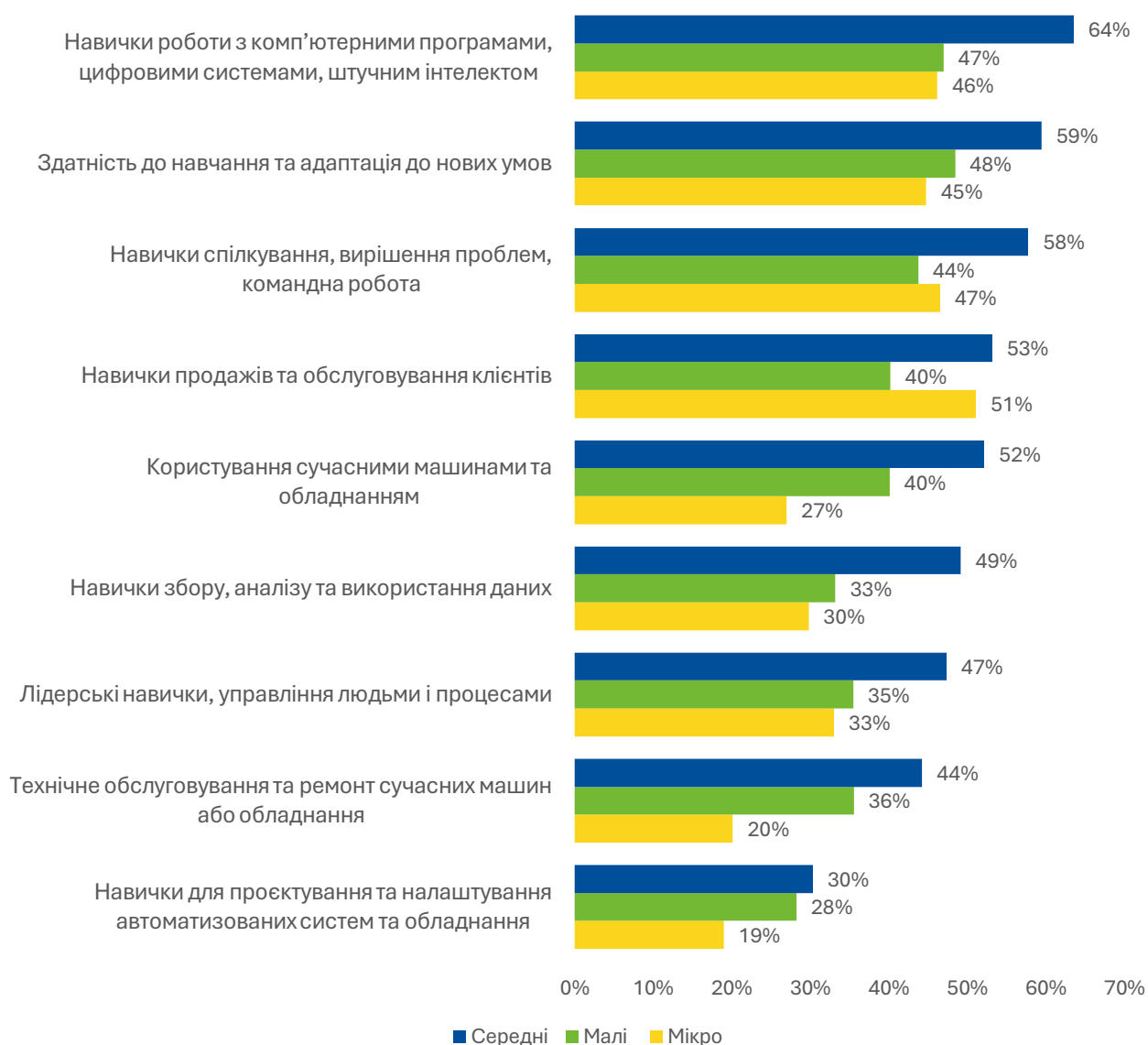
Зі зростанням розміру компаній зростають і вимоги до навичок працівників. Найбільший розрив між компаніями різного розміру спостерігається щодо технічного обслуговування сучасних машин та навичок збору, аналізу і використання даних: відповідно, 20% та 30%

мікропідприємств вважають їх важливими проти 44% та 49% середніх компаній. Подібний розрив і для роботи з комп'ютерними програмами та ШІ (46% мікропідприємств проти 64% середніх) та для користування сучасним обладнанням (27% проти 52%).

Єдині категорії, де мікробізнес випереджає малий бізнес — це навички спілкування, продажів та обслуговування клієнтів. Серед малих та середніх компаній вища частка промислових підприємств, що пояснює більшу потребу в просунутих технічних навичках.

Рисунок 13. Навички, що стануть важливішими в найближчі 2–3 роки, за розміром підприємства, %

Розрив між мікробізнесом і середніми компаніями найбільший саме для навичок роботи з обладнанням і даними.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за розмірами: Середні — 126, малі — 228, мікро — 202. Наведено зважені відсотки.

У сферах сільського господарства та промисловості користування, обслуговування та ремонт сучасних машин та обладнання — найважливіші навички у майбутньому. Навички для проектування та налаштування автоматизованих систем найбільш актуальні для ІТ/телекому (56%) та

промисловості (44%). Аналітичні здібності та робота з даними, будуть важливішими в ІТ-сфері (66%). Також респонденти з цієї галузі вважають, що у майбутньому вміння працювати з новим ПЗ, ШІ та іншими цифровими системами (71%) та лідерські навички (68%) стануть пріоритетнішими. Навички роботи з новим ПЗ, ШІ та комп'ютерними системами також потребуватимуть у будівництві (40%), торгівлі (46%) та транспорті і логістиці (50%).

Таблиця 5. Навички, що стануть важливішими в найближчі 2–3 роки, за галуззю підприємства, %

Навички	Загалом	Сільське господарство	Промисловість і енергетика	Будівництво	Торгівля	Транспорт і логістика	ІТ і телеком	Інші
Продажі та обслуговування клієнтів	50%	38%	37%	21%	70%	35%	61%	52%
Робота з ПЗ, цифровими системами, ШІ	47%	24%	49%	40%	46%	50%	71%	54%
Навички спілкування, вирішення проблем, командна робота	47%	35%	42%	32%	53%	55%	60%	49%
Здатність до навчання та адаптація до нових умов	46%	37%	53%	45%	36%	52%	64%	51%
Лідерські навички, управління людьми і процесами	34%	20%	34%	25%	29%	42%	68%	41%
Навички збору, аналізу та використання даних	31%	25%	30%	25%	31%	35%	66%	31%
Користування машинами та обладнанням	30%	45%	60%	16%	22%	37%	51%	16%
Технічне обслуговування та ремонт машин або обладнання	23%	46%	53%	12%	18%	25%	19%	8%
Проектування та налаштування систем та обладнання	21%	24%	44%	25%	14%	16%	56%	9%

Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за галузями: будівництво — 53, промисловість та енергетика — 144, сільське господарство — 62, торгівля — 120, логістика — 38, ІТ — 32, інші — 107.. Наведено зважені відсотки.

4 ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

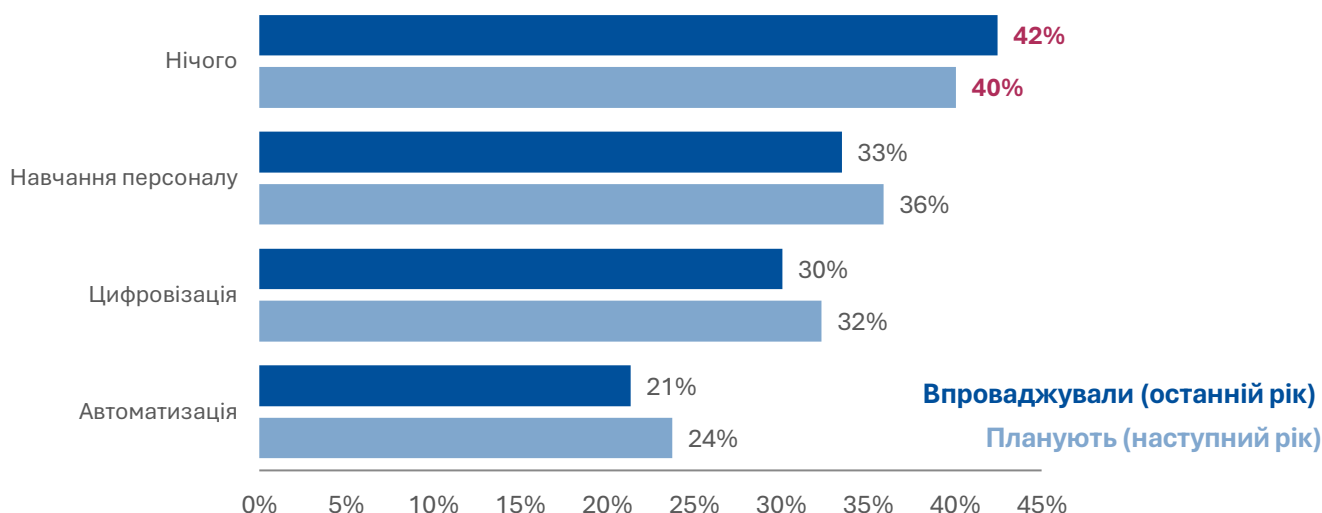
4.1 ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ, ЩО ПІДВИЩУЮТЬ ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

У межах кількісного опитування підприємств ми детально дослідили три способи підвищення продуктивності праці в компаніях: автоматизацію, цифровізацію та навчання персоналу, і досвід українських компаній із їхнього впровадження.

Малий і середній бізнес досить активно використовує ці інструменти, незважаючи на активну фазу війни. За останній рік 58% підприємств МСБ впроваджували заходи з автоматизації, цифровізації чи навчання персоналу, а 60% опитаних планують подібні заходи на найближчий рік.

Серед заходів, що підвищують продуктивність праці, підприємства віддають перевагу навчанню персоналу та цифровізації. Найпопулярнішим напрямом є навчання та підвищення кваліфікації персоналу (його впроваджували 33% підприємств), далі — впровадження цифрових систем і програмного забезпечення (30%) і автоматизація чи модернізація виробництва (21%). Це може пояснюватися як відносно простішим і менш витратним впровадженням навчання та цифровізації, так і тим, що автоматизація не є актуальною для всіх секторів бізнесу.

Рисунок 14. Заходи з підвищення продуктивності праці, % компаній



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Респонденти мали змогу обрати декілька варіантів.

Запровадження заходів з підвищення продуктивності залежить від поточної ситуації та очікувань компанії щодо майбутнього. Підприємства, які активно зростають, частіше впроваджували заходи з автоматизації протягом останнього року (33% проти 21% в середньому по вибірці), в той час як ті, хто працює стабільно чи скорочує діяльність, впроваджували їх рідше. Також компанії, які скорочують діяльність, рідше запроваджували заходи з цифровізації. Очікування

компаній щодо змін в їх діяльності теж впливають на очікуване запровадження заходів. В першу чергу запроваджувати такі заходи планують компанії, які зараз потроху зростають, а ті, хто скорочує діяльність, рідше планують будь-які заходи на найближчий рік.

Досвід вже запроваджених заходів визначає і подальші плани щодо таких заходів. Поміж підприємств, що наступного року планують запроваджувати заходи з автоматизації, 61% зробили це вже й цього року, а 36% впровадили цифровізацію. Схожий тренд і в питанні цифровізації: 63% тих, хто планує впроваджувати такі заходи, мали їх і цього року, а 29% мають досвід також з автоматизацією. В той же час 61% компаній, які не впроваджували жодного з досліджуваних заходів цього року, не планують це робити і в наступному.

Автоматизація, цифровізація та навчання персоналу часто є взаємопов'язаними процесами. 40% підприємств, які впроваджували заходи з автоматизації протягом останнього року, також впроваджували заходи з цифровізації та проводили навчання персоналу. Цифровізація частіше супроводжується навчанням персоналу: 50% компаній, які впроваджували заходи з цифровізації, також мали навчання.

Автоматизація і, особливо, діджиталізація створюють потребу в нових навичках персоналу. Після впровадження автоматизації 69% підприємств повідомляють про появу потреби нових навичок у персоналу (8% — суттєвої, 61% — до певної міри); лише 31% не бачать такої потреби взагалі.

Рисунок 15. Потреба у зміні навичок персоналу після впровадження автоматизації та цифровізації, % компаній



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=273. Кількість респондентів за впровадженням: автоматизацію — 167, цифровізацію — 177.

Після впровадження цифровізації потреба в нових навичках виникає ще частіше — у 76% компаній (14% суттєво, 62% до певної міри), а частка тих, хто не бачить потреби, помітно нижча (24% проти 31% для автоматизації).

Під час глибинних інтерв'ю представники компаній також зазначали, що використання нового обладнання чи нового програмного забезпечення або штучного інтелекту часто вимагає навчання персоналу.

«Ми проходили курси по штучному інтелекту.» (Малий бізнес, будівництво, Схід)

«Ми купуємо трактори по 10 мільйонів, тому не можемо посадити за кермо людину, яка все це зіпсує. Ремонт теж дуже дорогий. Тут має працювати кваліфікований фахівець.»
(Малий/мікро бізнес, сільське господарство, Південь)

«Працівники повинні бути кваліфіковані. Раніше пакувальник вручну пакував — це була некваліфікована робота. Зараз він працює з машиною, і це вже більш кваліфікована робота. Треба знати, як її увімкнути, як заправити кліпсаторну стрічку, що і де налаштувати.»
(Середній бізнес, виробництво, Центр)

Постачальники та виробники обладнання можуть одночасно виступати джерелом професійного навчання для працівників компанії. Навчання роботі з новою технікою іноді є частиною її впровадження та дозволяє компаніям одночасно оновлювати технології й розвивати необхідні навички персоналу.

«Техніка вже була з навчанням. Тобто приїжджає людина, яка допомагає в навчанні, розказує все, проводить тренінг» (Середній бізнес, сільське господарство і виробництво, Схід)

Впровадження заходів з автоматизації та цифровізації вимагає здобуття різних навичок. Для компаній, які впроваджували заходи з автоматизації, найважливішими є робота з новим обладнанням чи технікою, а також робота з комп'ютерними програмами, цифровими системами та ШІ.

Після впровадження заходів з цифровізації, найактуальнішими є нові комп'ютерні навички (їх потребують до 76% компаній), а також здатність до навчання та адаптації — до 54%.

Рисунок 16. Навички, що стали актуальними після впровадження автоматизації та цифровізації, % компаній

Цифровізація та автоматизація створюють потребу в різних навичках.



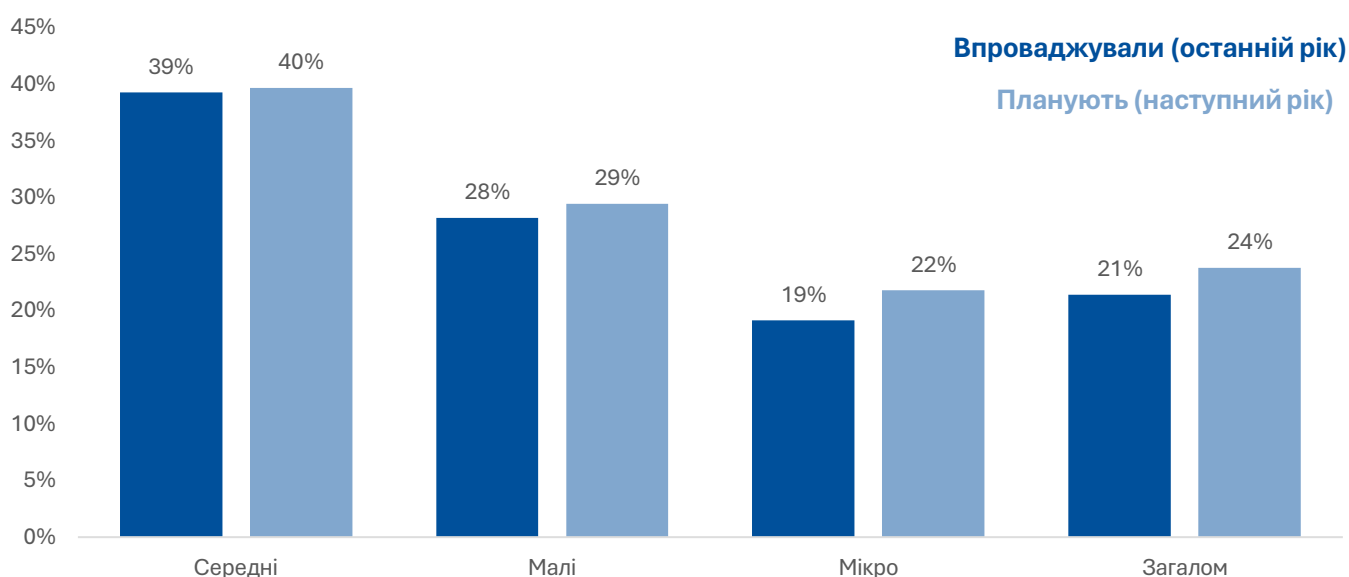
Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=273. Кількість респондентів за впровадженням: автоматизацію — 167, цифровізацію — 177.

5 ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ З АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

5.1 ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ З АВТОМАТИЗАЦІЇ

Потреба в автоматизації виробництва зростає з розміром компанії: впроваджували такі заходи протягом минулого року 19% мікропідприємств, 28% малого бізнесу і 39% середніх компаній. Ця пропорція зберігається і в планах на наступний рік (22%, 30%, 40% відповідно).

Рисунок 17. Автоматизація/модернізація виробництва — впровадження та плани за розміром підприємства, % компаній



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за розмірами: Середні — 126, малі — 228, мікро — 202. Наведено зважені відсотки.

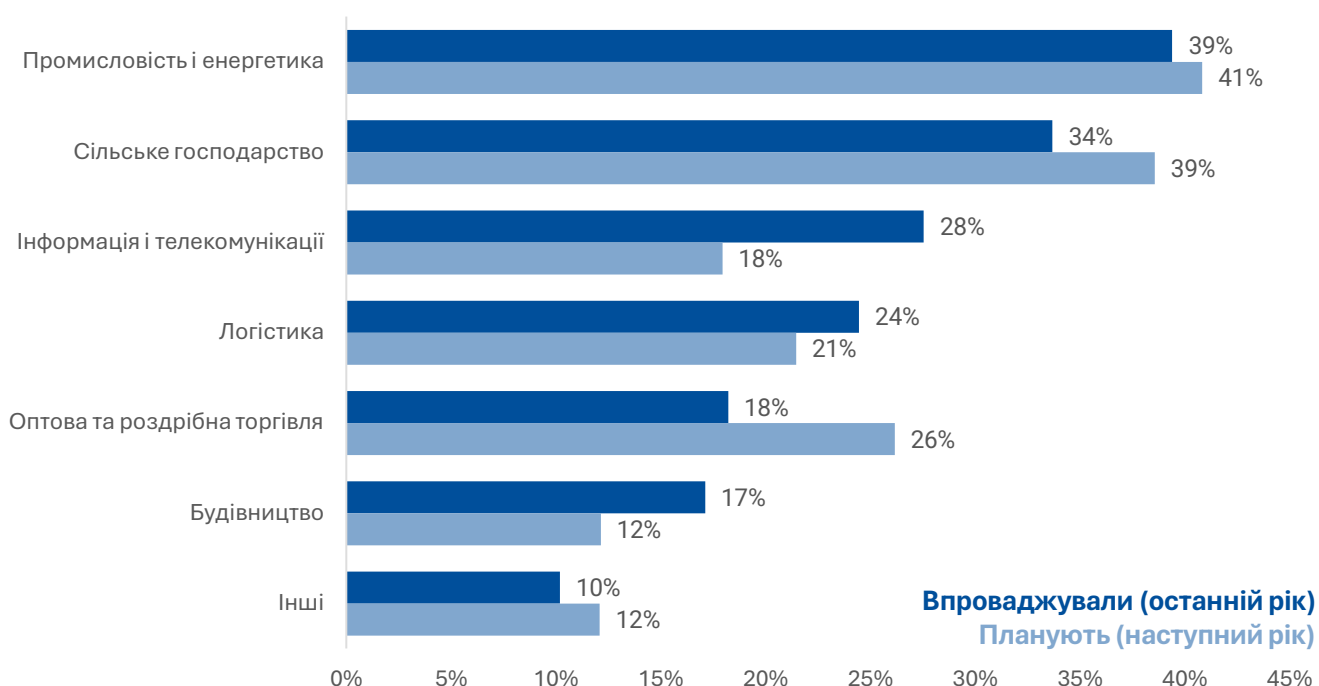
Найвищу потребу в автоматизації мають промислові та сільськогосподарські підприємства. Найрідше про таку потребу говорять компанії, які працюють в будівельній галузі.

На глибинних інтерв'ю респонденти, які працюють в будівельній галузі, пояснюють це великою часткою нестандартизованих завдань, які складно автоматизувати, а інструменти, здатні підвищити продуктивність, на думку респондентів, уже використовуються.

«Підвищення продуктивності в будівництві це насамперед використання інструментів. Але це вже давно придумано й використовується. Рідко буває так, що привезли щось нове і всі сказали: "О, клас! Так, це дозволить працювати за трьох". Таке трапляється вкрай рідко». (Середній бізнес, будівництво, Схід)

«Поки я не розумію як впровадити в будівельну [сферу]. В нас кожен об'єкт відрізняється від інших. Там дах потрібно зробити, там підлогу, там ремонт потрібно переклеїти. Якщо я б знав [про підходи до автоматизації], був би дуже зацікавлений.» (Малий бізнес, будівництво, Схід)

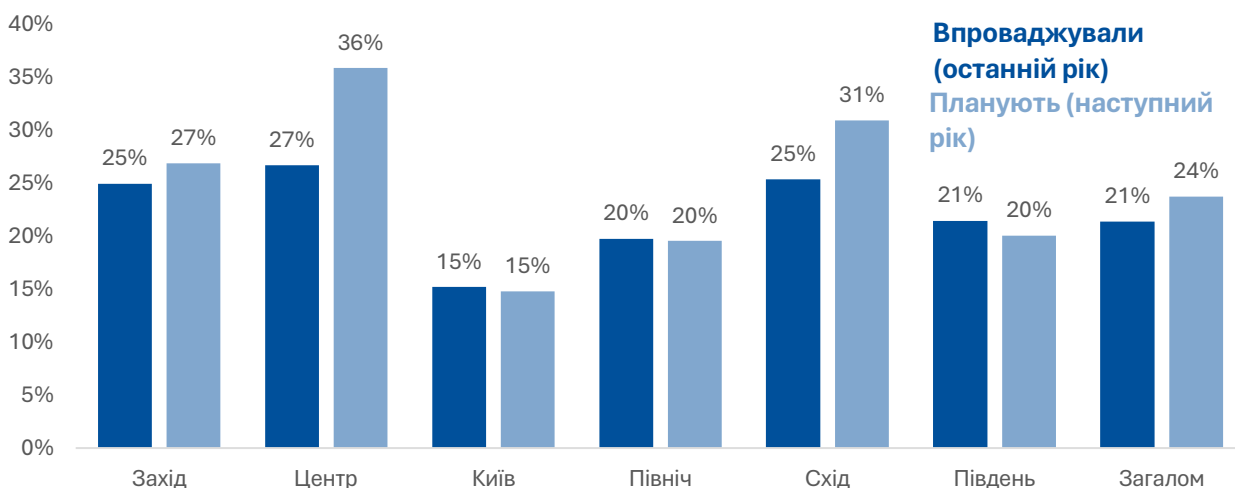
Рисунок 18. Автоматизація/модернізація виробництва — впровадження та плани за галузями підприємства, % компаній



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за галузями: будівництво — 53, промисловість та енергетика — 144, сільське господарство — 62, торгівля — 120, логістика — 38, ІТ — 32, інші — 107.. Наведено зважені відсотки.

Центр та Захід демонструють найвищий рівень запровадження заходів з автоматизації серед усіх регіонів (27% та 25% запроваджували такі заходи протягом останнього року). А Київ — найнижчий (15%). Це може пояснюватися структурою бізнесу в цих регіонах. В Центрі та на Заході найвища частка сільськогосподарських підприємств, які мають високу потребу в таких заходах, у той час як в Києві вища частка компаній, які надають послуги або займаються будівництвом.

Рисунок 19. Автоматизація/модернізація виробництва — впровадження та плани за регіонами, % компаній



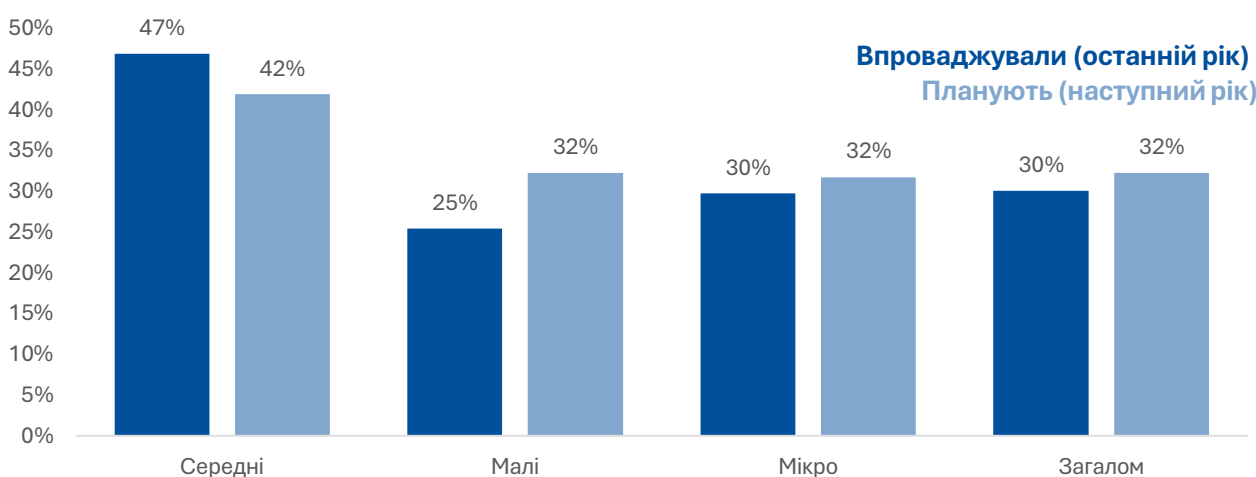
Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за впровадженням: автоматизацію — 167, цифровізацію — 177.). Кількість респондентів за регіонами: Захід — 118, Центр — 125, Київ — 116, Північ — 96, Схід — 40 та Південь — 61. Наведено зважені відсотки.

5.2 ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ З ЦИФРОВІЗАЦІЇ

За рівнем впровадження заходів з цифровізації також лідирує середній бізнес. При цьому частка компаній, які планують заходи із цифровізації (42%) дещо нижча за частку тих, хто вже їх впроваджував (47%), що може вказувати на досягнення певного рівня насичення.

Протилежну динаміку демонструє малий та мікробізнес: за нижчого поточного рівня вони планують активніше використовувати ці заходи протягом наступного року.

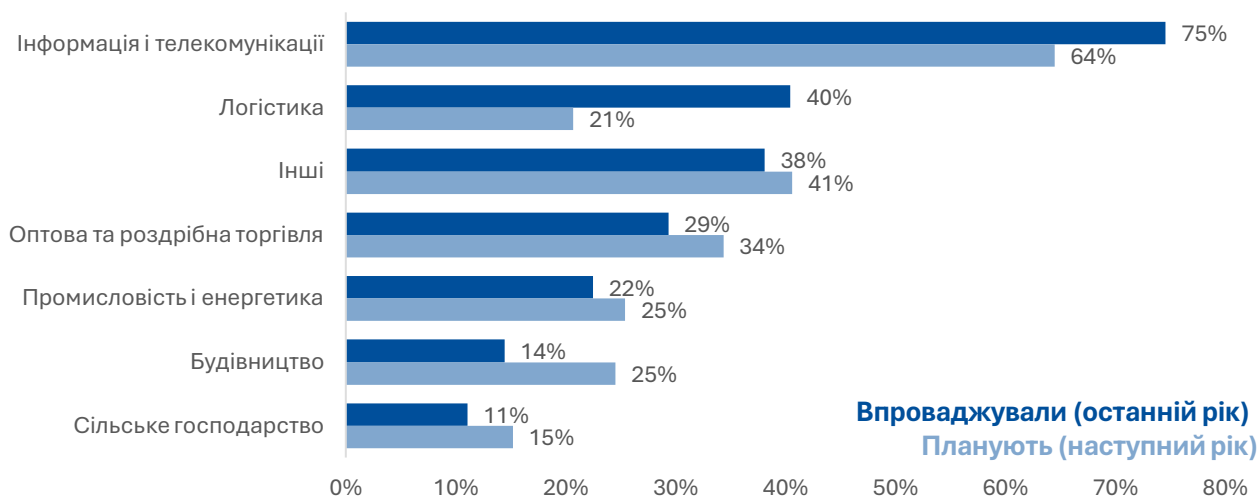
Рисунок 20. Цифровізація (цифрові системи, ПЗ, ШІ) — впроваджені та заплановані заходи, за розміром підприємства, % компаній



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за розмірами: Середні — 126, малі — 228, мікро — 202. Наведено зважені відсотки.

За впровадженням цифрових рішень лідирують ІТ і телекомунікації (75% впроваджували протягом останнього року, 65% планують) та транспорт і логістика (41% впроваджували). Сільське господарство та будівництво найменш зацікавлені в рішеннях з цифровізації.

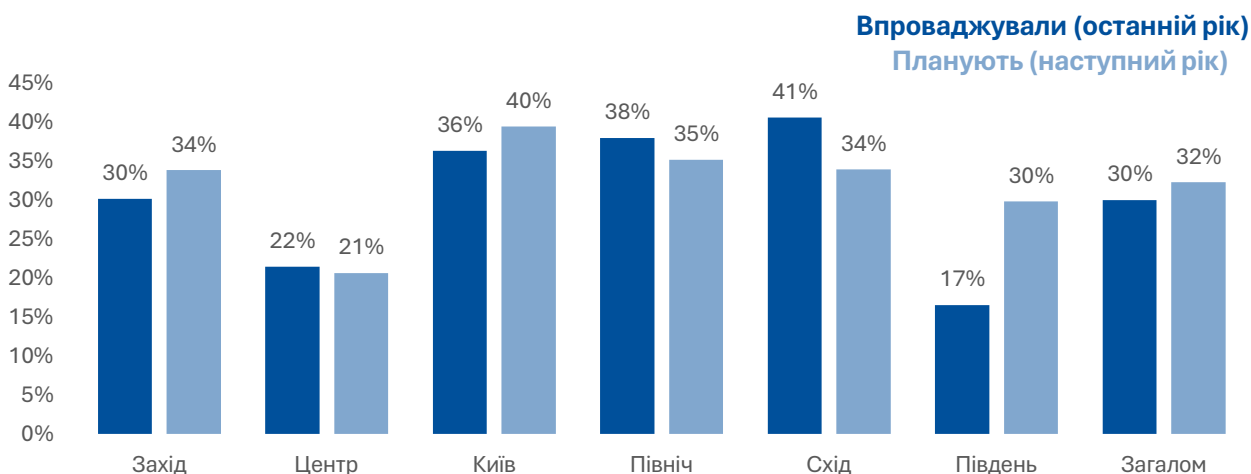
Рисунок 21. Цифровізація (цифрові системи, ПЗ, ШІ) — впроваджені та заплановані заходи, за галузями підприємства, % компаній



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за галузями: будівництво — 53, промисловість та енергетика — 144, сільське господарство — 62, торгівля — 120, логістика — 38, ІТ — 32, інші — 107.. Наведено зважені відсотки.

Київ та Північ, які належать до регіонів із найнижчим рівнем впровадження автоматизації, натомість лідирують за поширеністю цифровізації, Центр і Південь менш активно впроваджують такі заходи.

Рисунок 22. Цифровізація (цифрові системи, ПЗ, ШІ) — впроваджені та заплановані заходи, за регіонами, % компаній

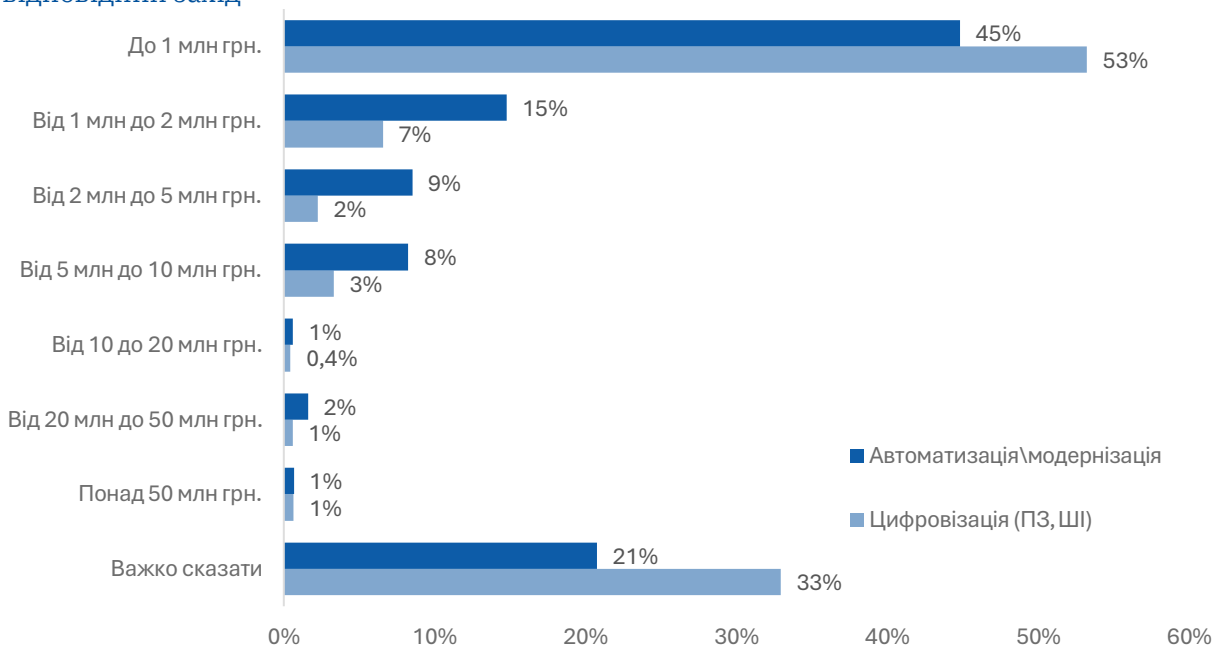


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за регіонами: Захід — 118, Центр — 125, Київ — 116, Північ — 96, Схід — 40 та Південь — 61. Наведено зважені відсотки.

5.3 ВИТРАТИ НА ЗАХОДИ З АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Фізична модернізація обладнання є системно дорожчою інвестицією, ніж впровадження програмного забезпечення чи цифрових систем управління. Натомість більшість проєктів цифровізації коштувала до 1 млн грн (53%), тоді як для автоматизації ця частка становить 45%. Проєкти вартістю понад 5 млн грн — це удвічі частіше автоматизація, ніж цифровізація.

Рисунок 23. Вартість проєктів автоматизації та цифровізації, % компаній, що впроваджували відповідний захід



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=273. Кількість респондентів за впровадженням: автоматизацію — 167, цифровізацію — 177.

У середньому **мікропідприємства, які впроваджували автоматизацію чи цифровізацію протягом останнього року, інвестували \$8 107, малі — \$23 087, а середні — \$70 443.**

За нашими розрахунками, які враховують розподіл українських підприємств за розміром (на основі даних Держстату за 2025 рік), **витрати МСБ на автоматизацію та цифровізацію у другому півріччі 2025 — першому півріччі 2026 року можна оцінити майже у 80 млрд грн (\$1,9 млрд).** Це становить близько **22% капітальних інвестицій у машини, обладнання та інвентар, а також у придбання програмного забезпечення у 2025 році**, які, за даними Держстату, загалом становили 353 млрд грн. Ця оцінка дещо нижча за обсяг капітальних інвестицій лише малих і середніх підприємств, на які припадає близько 60% капітальних інвестицій у ці категорії активів (за останніми доступними даними Держстату за 2023 рік).

З одного боку, **вибірка опитування не включає великі підприємства, які традиційно є найбільшими інвесторами.** З іншого боку, не всі витрати на машини, обладнання та інвентар можна віднести до автоматизації та цифровізації. Під час війни значна частина інвестицій спрямовується на відновлення зруйнованих виробничих потужностей та інфраструктури, і виокремити ці витрати із загального обсягу капітальних інвестицій складно. **Отже, потенціал для збільшення інвестицій в автоматизацію та цифровізацію залишається значним, особливо за умови зменшення потреби бізнесу спрямовувати кошти на відновлення втрат, спричинених війною.** Іншим вагомим чинником, який підтримає збільшення інвестицій в автоматизацію та діджиталізацію, стане розширення доступу до фінансування.

5.4 ВПЛИВ ЗАХОДІВ З АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОМПАНІЇ

В ході глибинних інтерв'ю представники компаній, які впроваджували заходи з автоматизації чи цифровізації, оцінювали цей досвід дуже позитивно.

«Ми бачимо значні зміни, що покращило процес.» (Середній бізнес, сільське господарство і виробництво, Схід)

Автоматизація й цифровізація рідко призводили до скорочення штату в компаніях, які впроваджували такі заходи протягом останнього року. У більшості випадків такі заходи збільшують обсяг вироблених товарів або послуг (34% для цифровізації та 41% для автоматизації), або збільшують прибутковість компанії (28% та 25%).

«Воно збільшує виробництво.» (Середній бізнес, сільське господарство і виробництво, Схід)

«Нове обладнання працює швидше і виробляє більше. Раніше дуже багато пакували вручну, а зараз працюють пакувальні машини, приблизно на 60% ефективніші.» (Середній бізнес, виробництво, Центр)

Крім того, компанії бачать віддачу від інвестицій у нове обладнання через економію на витратах та інших ресурсах виробництва. В той же час модернізація допомогла певним компаніям зменшити нестачу людей на певних посадах — 12% бізнесів, що впроваджували цифровізацію, та 10%

— автоматизацію. Натомість пряме скорочення людей на певних посадах відбувається лише у 6% компаній після цифровізації та у 11% після автоматизації.

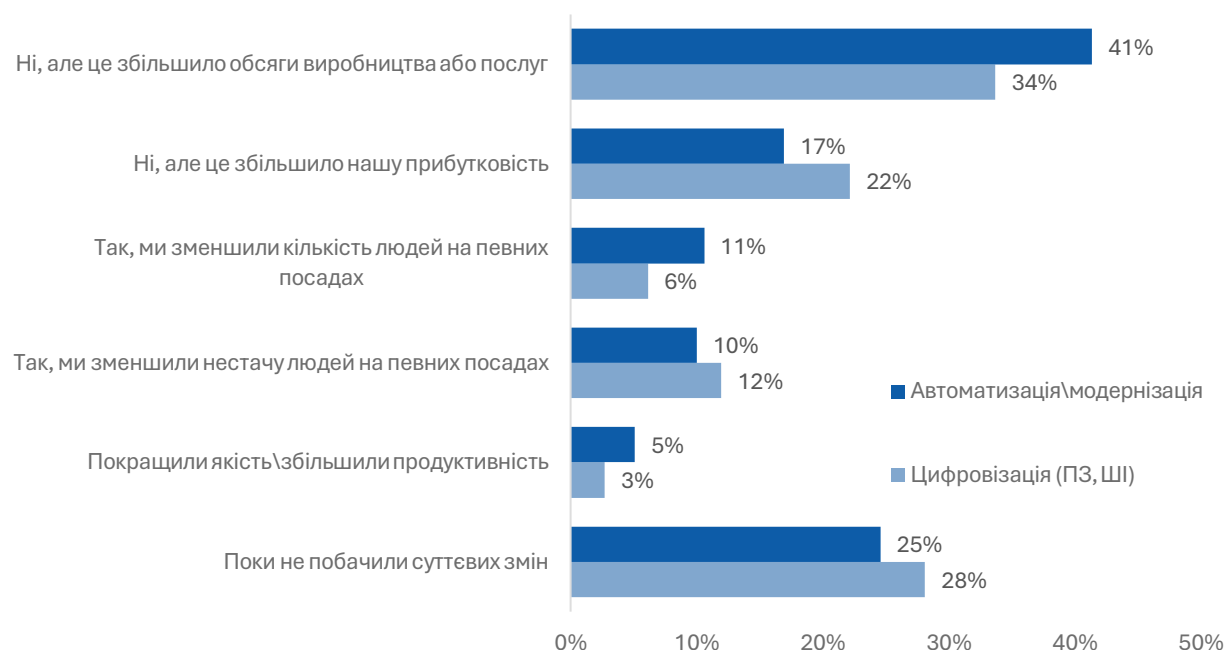
«Ми придбали нову сівалку. Завдяки цьому економимо на дизельному пальному, дуже суттєво — на оплаті праці. Цього року також зріс урожай. Сівалку ми придбали за 7 мільйонів, трактор — за 9 мільйонів. Думаю, за 3–4 роки ці інвестиції окупляться.» (Малий/мікро бізнес, сільське господарство, Південь)

«У нас є автоматизована система, яка розпізнає насіння. Для цього треба було 10 людей. Комп'ютерна програма, штучний інтелект, все обробляє, сама все робить.» (Середній бізнес, сільське господарство і виробництво, Схід)

«Якщо трактори зі всім додатковим обладнанням купимо, то мені не буде потрібно чотири трактористи, а буде потрібен тільки один.» (Малий бізнес, сільське господарство, Захід).

Рисунок 24. Вплив автоматизації та цифровізації на потребу в персоналі, % компаній, що впроваджували відповідний захід

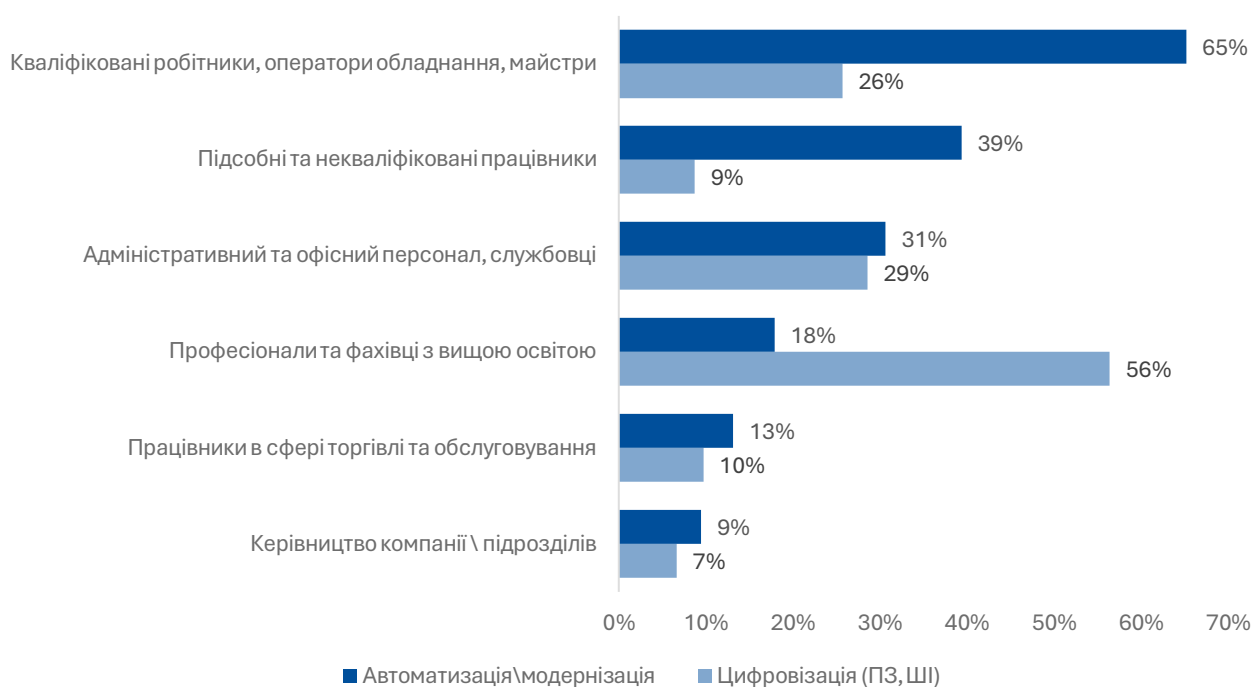
Автоматизація й цифровізація рідко призводять до прямого скорочення штату



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=273. Серед респондентів 3% обрали «важко сказати», а ще 3% — «інше». Кількість респондентів за впровадженням: автоматизацію — 167, цифровізацію — 177.

Автоматизація дещо зменшує дефіцит операторів обладнання, майстрів та інших кваліфікованих робітників і підсобних працівників. А цифровізація частіше зменшує потребу в професіоналах та фахівцях з вищою освітою і адміністративному персоналі.

Рисунок 25. Вплив автоматизації та цифровізації на зменшення потреби в різних категоріях персоналу, % компаній, що впроваджували відповідний захід



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=55. Кількість респондентів за впровадженням: автоматизацію — 39, цифровізацію — 36.

Автоматизація та робота на сучасній техніці також може виступати мотиватором для працівників та утримувати їх в компанії.

«Більше техніки, новішої, легше працювати, це мотивує працівників.» (Малий бізнес, сільське господарство, Захід).

«Чим новіше обладнання, тим легше на ньому працювати.» (Середній бізнес, виробництво, Центр)

Як приклади цифровізації респонденти найчастіше наводили приклади цифровізацію документообігу, обліку, звітності та аналіз даних, які раніше потребували значно більше часу або залучення додаткових працівників. Таким чином, цифровізація може підвищувати продуктивність не лише через скорочення потреби в персоналі, а й через вивільнення часу працівників для інших завдань.

«Дуже багато паперової роботи. Є «Вчасно», є інші програми. Це великий плюс. Це економія часу і твого, і твоїх співробітників.» (Малий бізнес, ресторанна сфера, Київ).

«[На іншому] виробництві, я впровадив програму по автоматичному звітуванню випущеної продукції, її продажах в магазини, все це автоматизовано зараз. Я відкриваю комп'ютер і я бачу, куди цей товар пішов. Це замінило 4 людини в мене.» (Малий бізнес, будівництво, Схід)

«На стратегічне планування перед початком року ми просто сіли, відкрили дашборди, подивилися конверсії, продажі, окупність і буквально за кілька годин побудували цифрові

плани на наступний рік. Раніше ми витрачали на це кілька днів підготовки.» (Середній бізнес, логістика, Південь)

Крім економії робочого часу працівників, цифровізація часто дає компанії можливості кращого операційного контролю та прийняття рішень, які базуються на даних та аналітиці, та зменшення кількості помилок.

«Контроль, аналіз, розумієш, що потрібно. В тебе там вся інформація.» (Малий бізнес, будівництво, Схід)

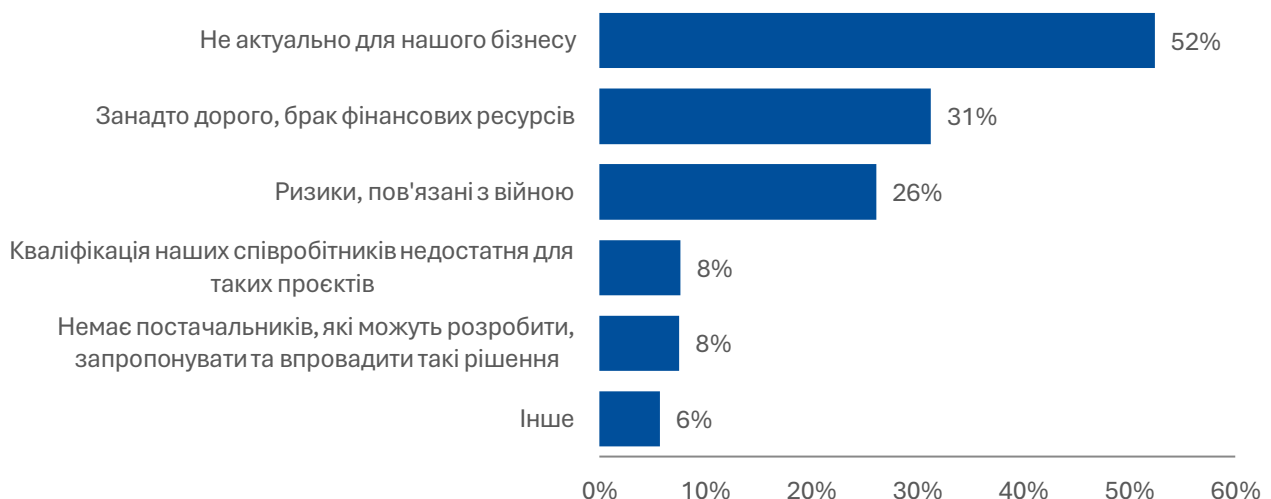
«Ми впроваджуємо CRM-систему. Вона просто наводить порядок у роботі, дає аналітику, і це найважливіше для керівників. Ми знаємо все, що відбувається в компанії: які послуги, які клієнти, які обсяги. Ми знаємо це і приймаємо на основі цього рішення.» (Середній бізнес, логістика, Південь)

«Все більш наочно. Людина бачить у комп'ютері: скільки продукції, де вона знаходиться, що вже зроблено. Для логістів з'явилися треки, які відстежують маршрути. Видно, де водії, можна оцінити ефективність маршрутів, об'єднати їх. Начальник у будь-який момент може зайти і подивитися. Контроль кращий.» (Середній бізнес, виробництво, Центр)

5.5 БАР'ЄРИ І ТРУДНОЩІ У ВПРОВАДЖЕННІ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Головна причина невпровадження заходів з автоматизації та цифровізації — це відчуття нерелевантності. 52% компаній, які не впроваджували цих заходів, вважають їх неактуальними для свого бізнесу.

Рисунок 26. Причини невпровадження автоматизації / діджиталізації, % компаній, які не впроваджували такі заходи



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=283. Серед респондентів 1% відповів «важко сказати».

У частини підприємств автоматизація чи цифрова трансформація була впроваджена раніше, і зараз немає потреби у впровадженні нових рішень. Пріоритетом для них є підтримка й ефективне використання вже впроваджених систем.

«Приблизно десять років ми змінювали бухгалтерську систему. Основні програми впровадили ще до війни й більш-менш налагодили їхню роботу. Зараз головне — підтримувати все в робочому стані.» (Середній бізнес, будівництво, Схід)

«У нас до цього все було налагоджено, все зроблено. У нас все до війни було.» (Малий бізнес, IT і телекомунікації, Київ)

Фінансовий бар'єр (31%) і воєнні ризики (26%) є другорядними, але суттєвими бар'єрами у впровадженні заходів з автоматизації та цифровізації.

«Закупити таку техніку, що складає мішки сама і від'їжджає палета — чітко, класно, гарно, але дорого, ми не можемо дозволити. Є імпорتنі краці сівалки, але немає грошей купити.» (Малий бізнес, сільське господарство, Захід).

«Основна складність одна — нестача грошей. Усе дуже дорого: і обладнання, і програми.» (Середній бізнес, виробництво, Центр)

«У нас багато техніки залишилося на окупованих територіях, і ми її не можемо вивезти. Вони там на мільйони коштів. Ми боїмося зараз закупати щось нове, бо ми не знаємо, що буде.» (Середній бізнес, сільське господарство і виробництво, Схід)

Ті компанії, які вже впроваджували заходи з автоматизації чи цифровізації, також відзначали високу вартість цих рішень та довгий горизонт окупності.

«Дуже коштовно. Воно окуповується. В обладнанні у нас вже пройшов рік. Воно вже окупилося. А яке в полях у нас обладнання, ще не окупилося.» (Середній бізнес, сільське господарство і виробництво, Схід)

«Нове обладнання працює швидше і виробляє більше. Це довгострокові інвестиції. Принаймні на п'ять років.» (Середній бізнес, виробництво, Центр)

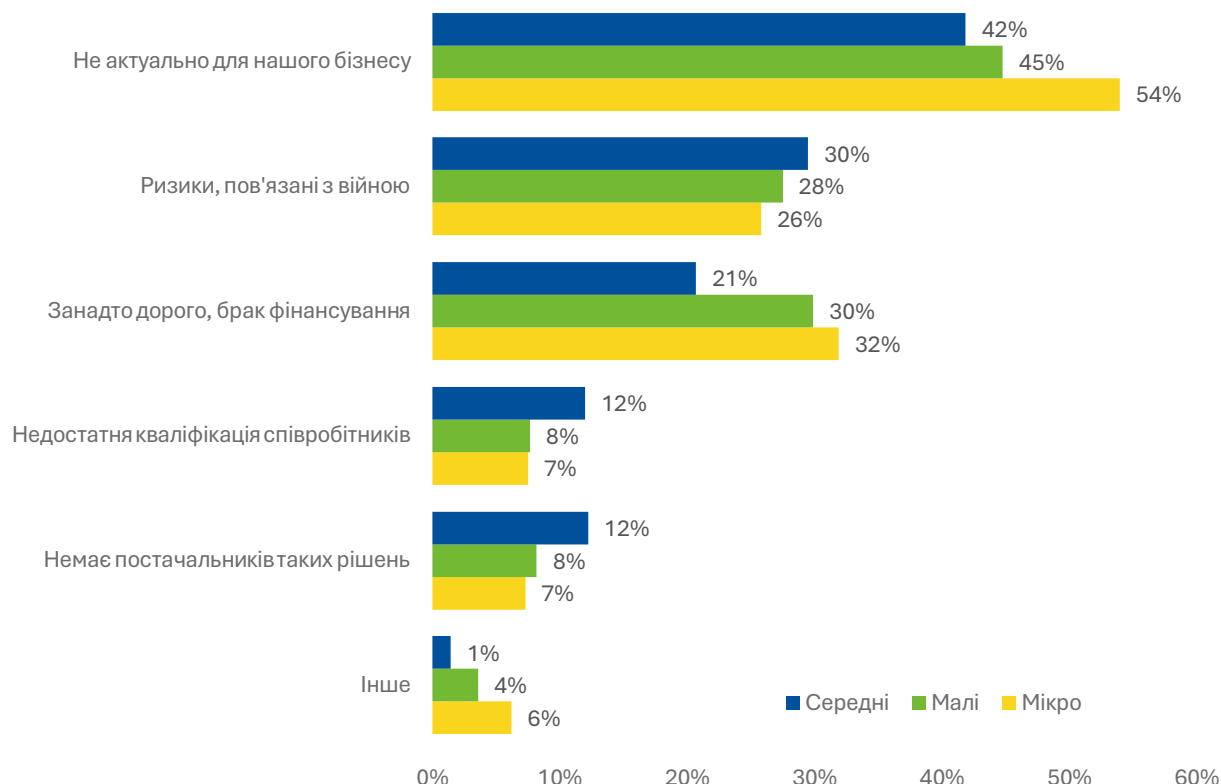
Лише 8% опитаних компаній називали недостатню кваліфікацію свого персоналу або відсутність постачальників рішень серед бар'єрів для впровадження рішень з автоматизації чи цифровізації.

Відсутність потреби залишається домінуючою причиною відсутності впровадження автоматизації та цифровізації для підприємств усіх розмірів, але її вага падає у міру зростання компанії — із 54% серед мікробізнесу до 45% серед малих і 42% серед середніх.

Для підприємств середнього розміру важливішим бар'єрами стають кваліфікація власних працівників, необхідна для змін, та наявність постачальників рішень. Мікро- та малі підприємства, в свою чергу, частіше називали серед причин вартість таких покращень.

Рисунок 27. Причини не впровадження автоматизації / діджиталізації за розміром, %

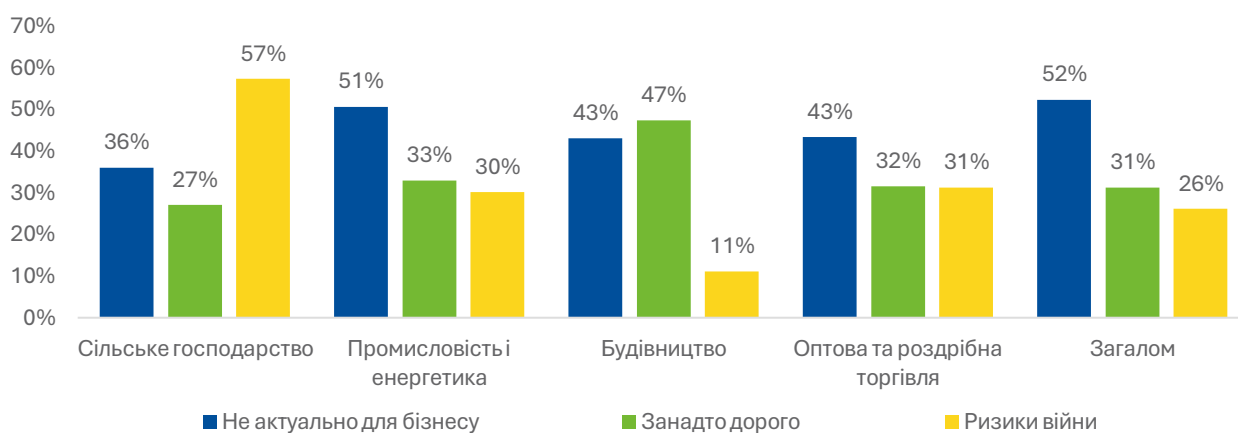
Із зростанням компанії бар'єр вартості слабшає, а воєнні ризики і брак пропозиції на ринку зростає.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=283. Показані лише групи, де n >30

Для сільськогосподарських підприємств воєнні ризики частіше є бар'єром у впровадженні заходів з автоматизації та цифровізації (57%). Підприємства промисловості найчастіше не відчувають потреби в таких заходах (55%). Натомість фінансовий бар'єр найгостріший у секторі будівництва (47%).

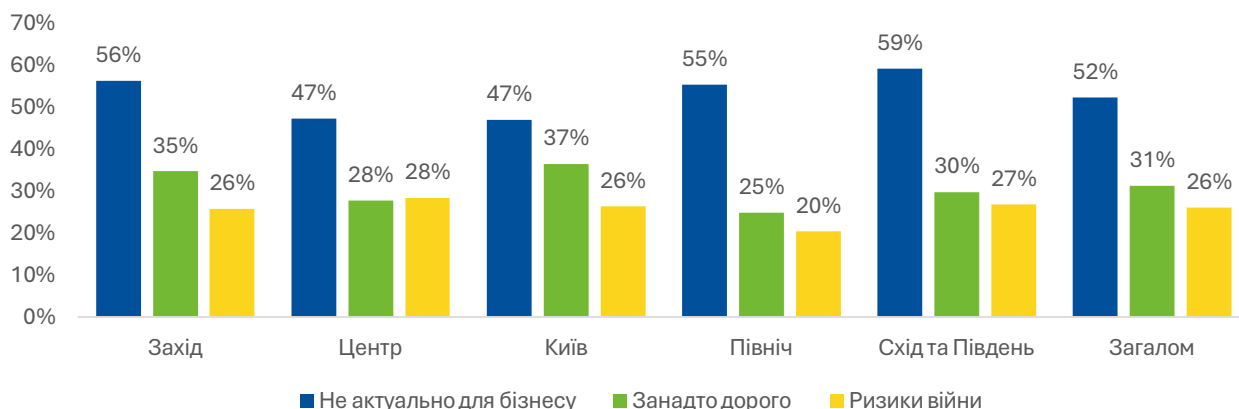
Рисунок 28. Топ-3 причини невпровадження автоматизації / діджиталізації за галуззю, %



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=283. Показані лише групи, де n >30.

Загалом причини відмови від впровадження нових технологій не залежать від розташування компанії.

Рисунок 29. Топ-3 причини невпровадження автоматизації / діджиталізації за регіоном, %



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=283. Показані лише групи, де n > 30

Окремим внутрішнім бар'єром для впровадження технологічних змін може бути спротив працівників. Під час глибинних інтерв'ю респонденти згадували такі труднощі насамперед у контексті цифровізації — переходу на нове програмне забезпечення та зміни усталених операційних процесів. Нові рішення потребують від працівників опанування нових навичок і зміни звичних способів роботи, що не завжди сприймається позитивно.

«Працівників старшого віку завжди складно перенавчати. Звісно, опір персоналу є завжди: «Навіщо нам ця нова програма, ми ж і так працюємо». Це людський фактор.» (Середній бізнес, будівництво, Схід)

«Спротив, звісно, є, бо це не щось звичне.» (Середній бізнес, логістика, Південь)

Хоча автоматизація у глибинних інтерв'ю переважно описувалася позитивно, як спосіб полегшити умови праці та передати машинам фізично важкі операції, необхідність навчатися роботі з новим обладнанням також може ставати бар'єром для її впровадження.

«Складнощі, звичайно, є. Тому що є люди, які не хочуть вчитися й брати на себе відповідальність. Ми переважно переводимо таких працівників на легшу роботу.» (Середній бізнес, будівництво, Схід)

Доступність фінансування є основним стимулом для активнішого впровадження заходів з автоматизації та цифровізації малим і середнім бізнесом (назвали 31% підприємств). Далі йдуть наявність постачальника готових рішень (20%) та вища рентабельність порівняно з витратами на персонал (19%).

20% компаній не бачать жодного зі стимулів, який здатен змінити їхню позицію — ця група значною мірою перетинається з підприємствами, які не впроваджували автоматизацію чи цифровізацію.

Рисунок 30. Що могло б стимулювати впровадження автоматизації чи цифровізації, % компаній



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Серед респондентів 3% відповіли «інше», а ще 4%, що важко відповісти.

Відгуки про доступність фінансування серед компаній неоднакові: деякі компанії вважають, що отримати фінансування зараз складно, в той час як інші не бачать труднощів. Причиною можуть бути різні умови для підприємств різних галузей, регіонів чи інші вимоги, передбачені програмами фінансування.

«Великі компанії можуть взяти кредит, а ми — ні, умови нерівні. До них є довіра, у них великі обороти. Нам складніше, бо обороти менші.» (Малий бізнес, сільське господарство, Захід)

«Купували [сівалку і трактор] у лізинг. Зараз дуже багато компаній-продавців самі виходять із такими пропозиціями. Банк нам чомусь не кредитує тваринництво — немає такої програми. Я розмовляв із багатьма банками — немає. А от будівництво ангарів кредитується.» (Малий бізнес, сільське господарство, Південь)

«На будівельну галузь гранти не дають.» (Малий бізнес, будівництво, Схід)

«Кредити [у придбанні обладнання] становлять приблизно 70–80%. Але залучити їх складно.» (Середній бізнес, виробництво, Центр)

Не тільки доступність кредитів, але і їхні умови можуть бути бар'єрами:

«Були гранти на тваринництво — 250 тисяч. Що ми можемо купити за 250 тисяч? Потрібні доступні кредити, і не на один-два роки. Наприклад, 50 мільйонів із терміном кредитування на десять років. Хоча б на п'ять.» (Малий/мікробізнес, сільське господарство, Південь)

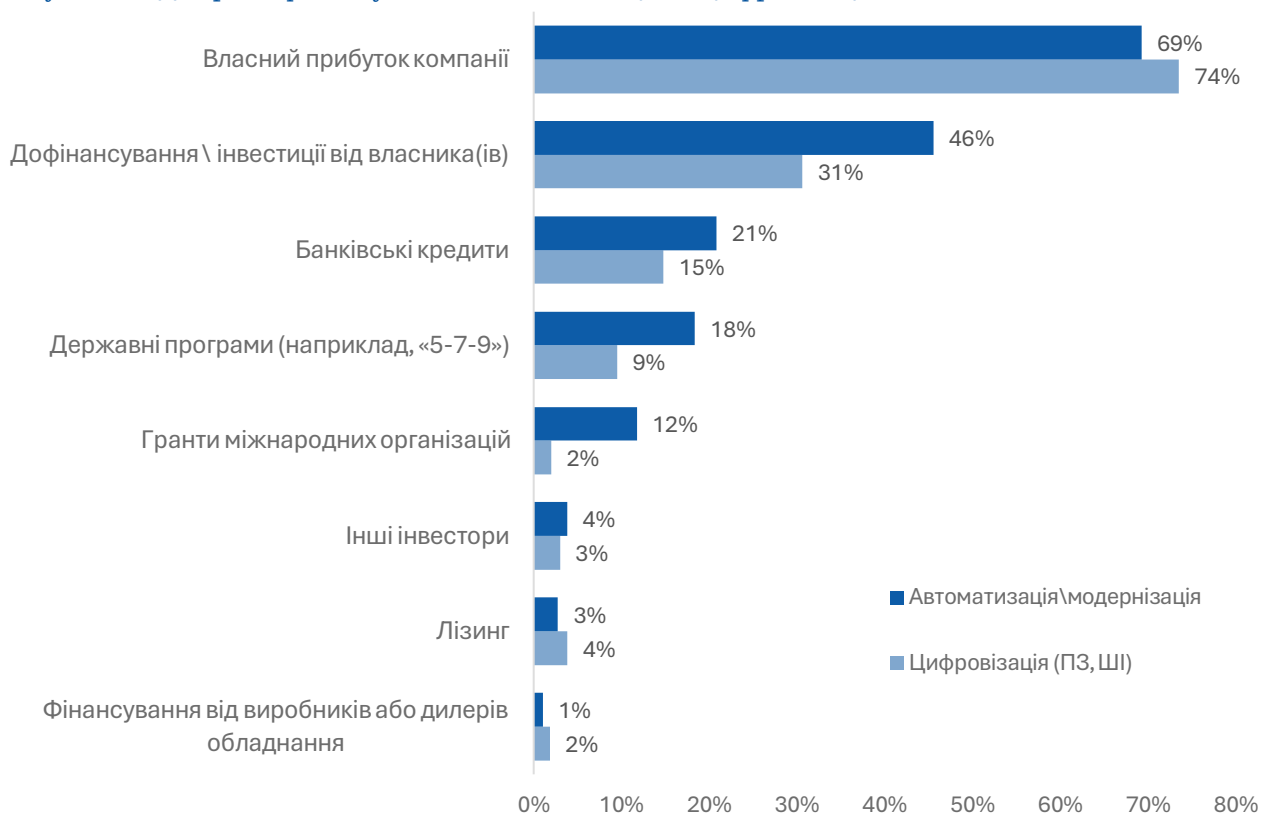
Попередній досвід запровадження заходів з автоматизації чи цифровізації впливає на сприйняття стимулів компаніями. Ті, хто вже **впроваджував заходи з автоматизації**, як і ті, хто планує це робити, частіше за інші компанії називають легший доступ до фінансування серед важливих стимулів.

Для компаній, які вже впроваджували або планують впроваджувати **заходи з цифровізації**, доступ до фінансування є майже таким же важливим, як і очікувана рентабельність таких інвестицій порівняно з наймом нових працівників, а також наявність постачальників рішень і знань та навичок у персоналу.

Компанії, які не мали досвіду впровадження рішень для автоматизації чи цифровізації, серед основних стимулів називають доступ до фінансування. На відміну від компаній, які вже впроваджували такі заходи, ці компанії рідше вказують серед стимулів наявність рішень та їхніх постачальників, або відповідні навички у персоналу. Це може свідчити про нижчий рівень обізнаності щодо практичних передумов впровадження автоматизації чи цифровізації.

Ті компанії, які впроваджували рішення з автоматизації чи цифровізації протягом останнього року, найчастіше фінансували їх з власних ресурсів. В першу чергу це власний прибуток компанії (69% для автоматизації, 74% для цифровізації) або дофінансування від власників (46% та 31% відповідно), що свідчить про низьку залученість зовнішнього капіталу в трансформаційні процеси українського бізнесу. Автоматизація, однак, дещо частіше фінансується через банківські кредити (21% проти 15% для цифровізації), державні програми (18% проти 9%) і особливо через гранти міжнародних організацій у порівнянні (12% проти лише 2%).

Рисунок 31. Джерела фінансування автоматизації та цифровізації, % компаній



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=273. Серед респондентів 3% обрали «інше», а ще 2% — «важко сказати». Кількість респондентів за впровадженням: автоматизацію — 167, цифровізацію — 177.

Серед практичних проблем впровадження таких проєктів, пошук фінансування лише на третьому місці серед труднощів, з якими стикнулися ці компанії. Головними труднощами були інфраструктурні проблеми: відключення електроенергії, опалення та водопостачання (47% для автоматизації, 51% для цифровізації), а також інші ризики, пов'язані з війною (47% і 42% відповідно). З труднощами в пошуку фінансування стикнулися 33% підприємств, які впроваджували автоматизацію та 24% тих, хто впроваджував цифровізацію. Труднощі з навчанням й перекваліфікацією персоналу удвічі частіше згадували підприємства, що впроваджували цифровізацію (34% проти 16% для автоматизації).

Рисунок 32. Труднощі впровадження автоматизації та цифровізації, % компаній, що впроваджували відповідний захід

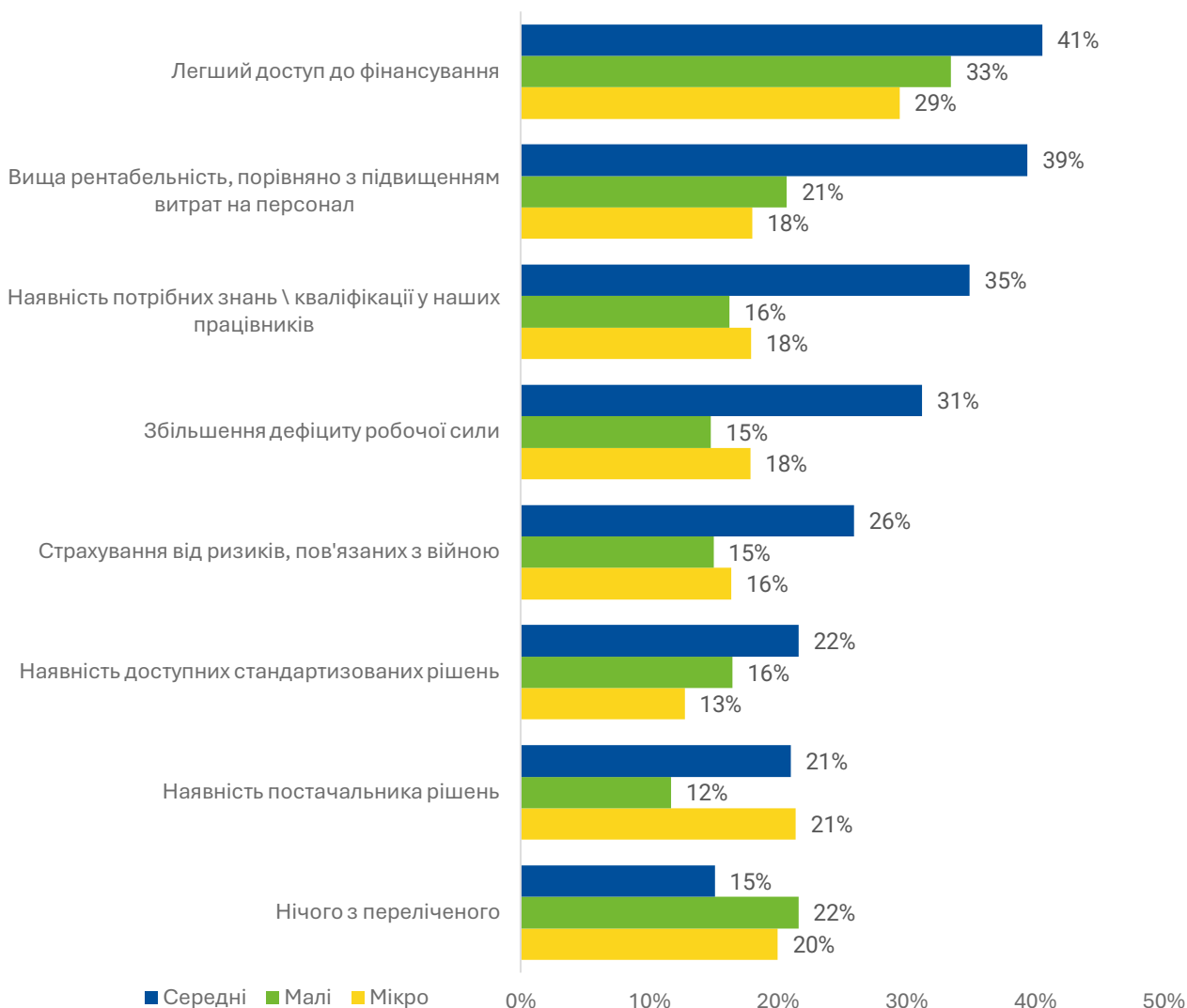


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=273. Кількість респондентів за впровадженням: автоматизацію — 167, цифровізацію — 177.

5.6 СТИМУЛИ ДЛЯ АКТИВНІШОГО ВПРОВАДЖЕННЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Легший доступ до фінансування компанії найчастіше називають як стимул для впровадження автоматизації (з 29% серед мікро до 41% серед середніх). Для мікробізнесів на другому місці — наявність постачальника рішень (21%), а для малих та середніх — вища рентабельність (21% та 39% відповідно). Для середніх бізнесів стимулами впровадження цифрової трансформації також є наявність кваліфікованих працівників (35%), а ще збільшення дефіциту робочої сили (31%) та страхування воєнних ризиків (26%).

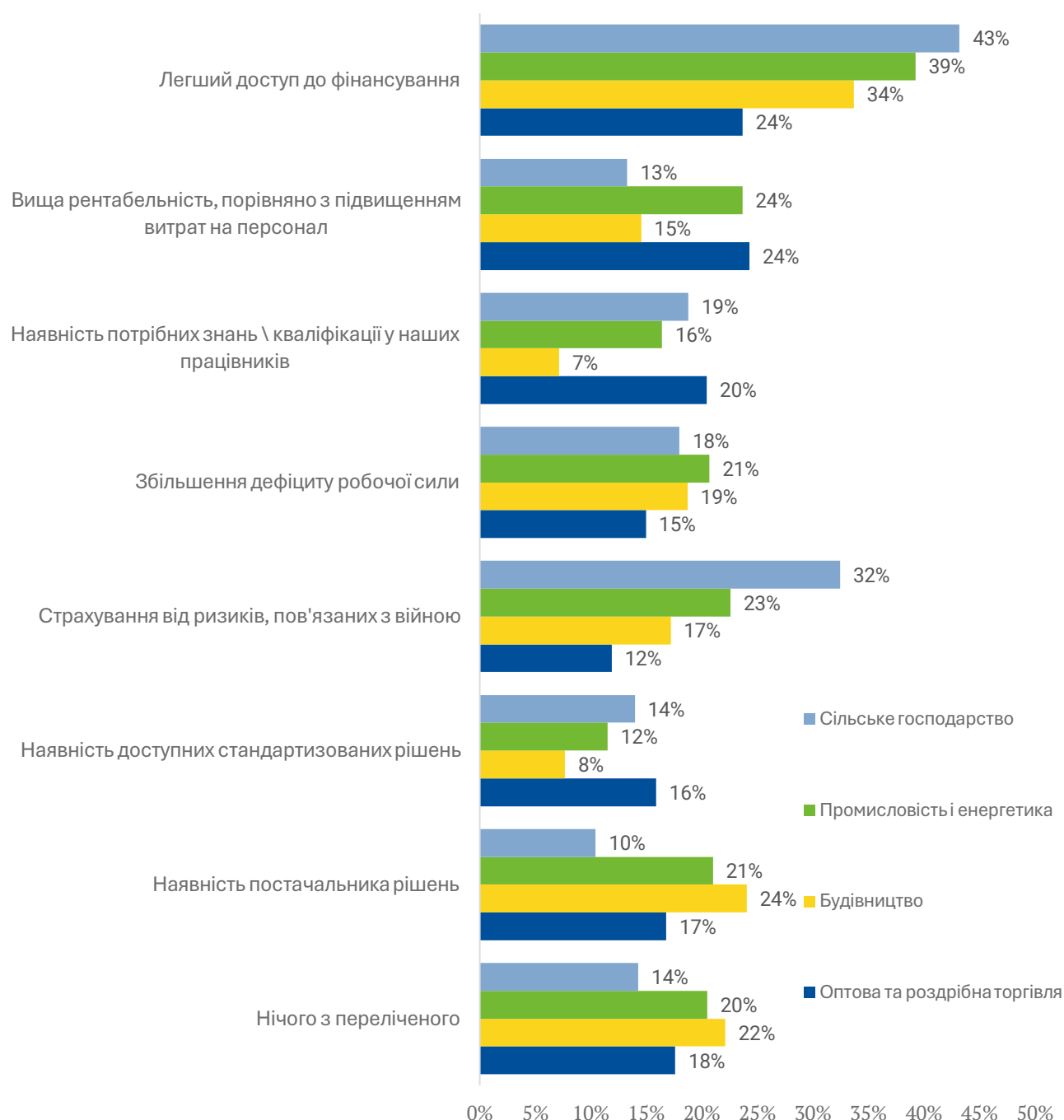
Рисунок 33. Стимули впровадження автоматизації/цифровізації за розміром, %



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за розмірами: Середні — 126, малі — 228, мікро — 202. Наведено зважені відсотки.

Для більшості галузей легший доступ до фінансування теж є основним стимулом для впровадження цифровізації чи автоматизації. Окрім цього, в сільському господарстві також важливе страхування воєнних ризиків (32%). Для промислових підприємств ще одним стимулом була б вища рентабельність в порівнянні з додатковим наймом людей, на додаток до фінансування та страхування. Будівництво сильніше, ніж інші галузі, стимулював був би вищий дефіцит робочої сили (19%), у той час як торгівлю — вища рентабельність (24%) та кваліфікація персоналу (20%).

Рисунок 34. Стимули впровадження автоматизації/цифровізації за галузями, %

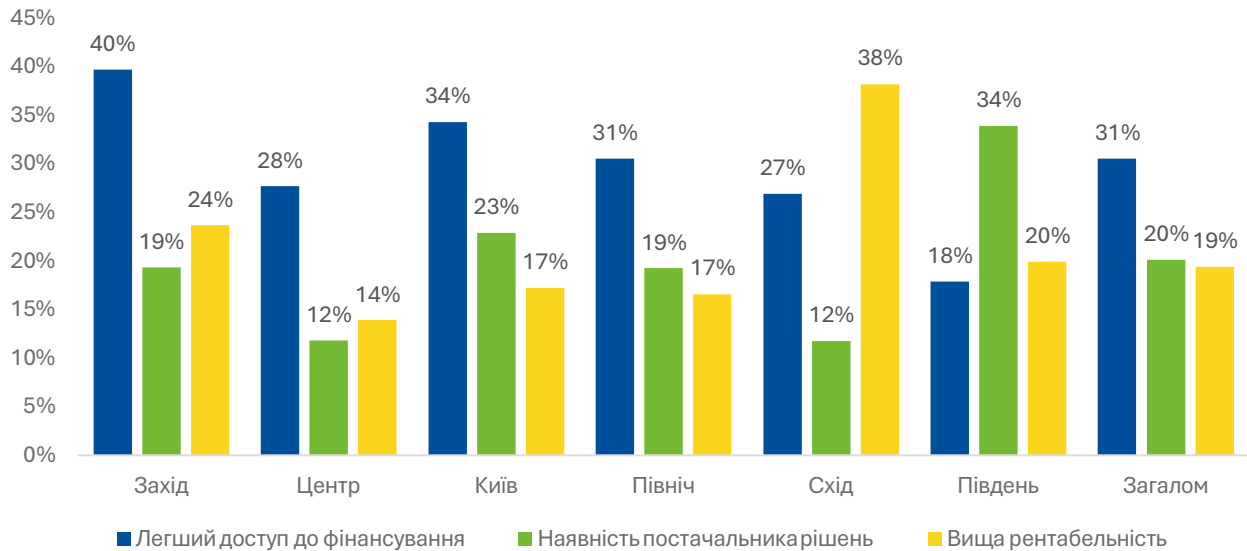


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за галузями: будівництво — 53, промисловість та енергетика — 144, сільське господарство — 62, торгівля — 120. Наведено зважені відсотки.

У регіональному розрізі підприємства на Заході частіше говорили про легший доступ до фінансування як стимул для запровадження цифровізації та автоматизації (40%, що на 9 в.п. більше за середній результат по країні), та наявність рішень (21% проти 14% в середньому). На Сході додатковим стимулом могла б стати вища рентабельність порівняно з додатковим наймом (38% проти 19%) та страхування воєнних ризиків (25% проти 17%). На Півночі підприємства також частіше згадували страхування воєнних ризиків (23%), в той час як в Києві їх згадували рідше (11%). На Півдні більшу автоматизацію та діджиталізацію могла б стимулювати наявність

постачальників (34% проти 20% в середньому по всіх регіонах), в той час як легший доступ до фінансування згадується рідше (18% проти 31%). В Центрі більшість запропонованих стимулів підприємства називали рідше.

Рисунок 35. Топ-3 стимули впровадження автоматизації/цифровізації за регіоном, %



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за регіонами: Захід — 118, Центр — 125, Київ — 116, Північ — 96, Схід — 40 та Південь — 61. Наведено зважені відсотки.

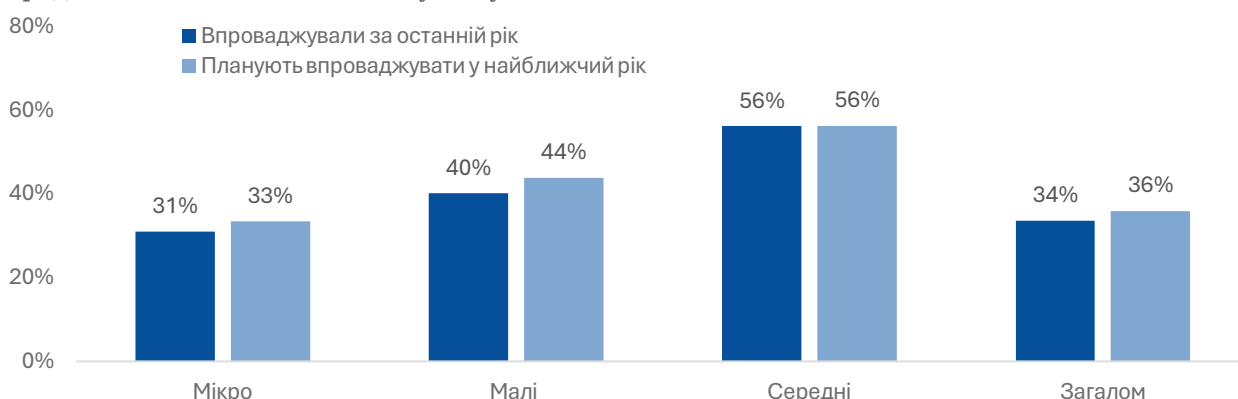
6 НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

6.1 ПОШИРЕНІСТЬ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Третина компаній впроваджувала навчання персоналу протягом останнього року, а 36% планують реалізовувати такі заходи наступного року. Тут і далі навчання включає в себе навчання, перекваліфікацію або підвищення кваліфікації персоналу.

Рисунок 36. Частки компаній, які впроваджували і які планують впровадження навчання, за розмірами компаній та загалом

Середні компанії частіше інвестують у навчання.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. База респондентів — усі опитані компанії. (n = 556). Кількість респондентів за розміром компанії: мікро — 202, малі — 228, середні — 126. Наведено зважені відсотки.

Як і у випадку з автоматизацією та цифровізацією, між фактичним впровадженням навчання та планами на майбутнє спостерігається високий рівень наступності. 67% компаній, які впроваджували навчання протягом останнього року, планують його продовжувати у найближчі 12 місяців. Водночас серед компаній, які планують впроваджувати навчання у майбутньому, 62% уже мали такий досвід у попередньому році, а 38% планують розпочати такі практики вперше. Це свідчить, що навчання персоналу для значної частини компаній є не одноразовою активністю, а сталою практикою розвитку персоналу.

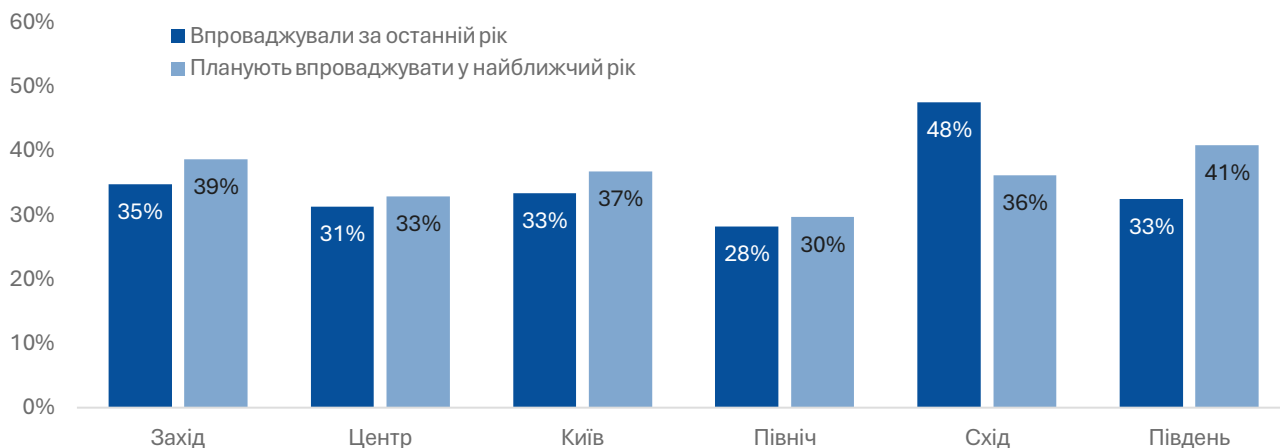
Глибинні інтерв'ю теж засвідчили орієнтацію частини компаній на безперервне навчання та професійний розвиток працівників. Навчання в таких компаніях є регулярною практикою та заохочується менеджментом та власниками.

«Навчання ми дуже любимо. Майже весь топ-менеджмент навчався у бізнес-школі, і не один раз. Найчастіше ми запрошуємо корпоративне навчання. Наприклад, коли навчається весь колектив або окремих відділ. Але ми дуже підтримуємо, коли людина сама проявляє ініціативу.» (Середній бізнес, логістика, Південь)

Серед компаній, які не впроваджували навчання протягом останнього року, переважна більшість (80%) також не планує робити цього у найближчому році, тоді як 20% мають намір запровадити навчання.

Серед компаній середнього розміру понад половина проводила навчання персоналу протягом останнього року (56%). Тоді як серед мікропідприємств ця частка становить лише близько третини (31%), в малих — близько 40%.

Рисунок 37. Частки компаній, які впроваджували і які планують впровадження навчання, за регіоном

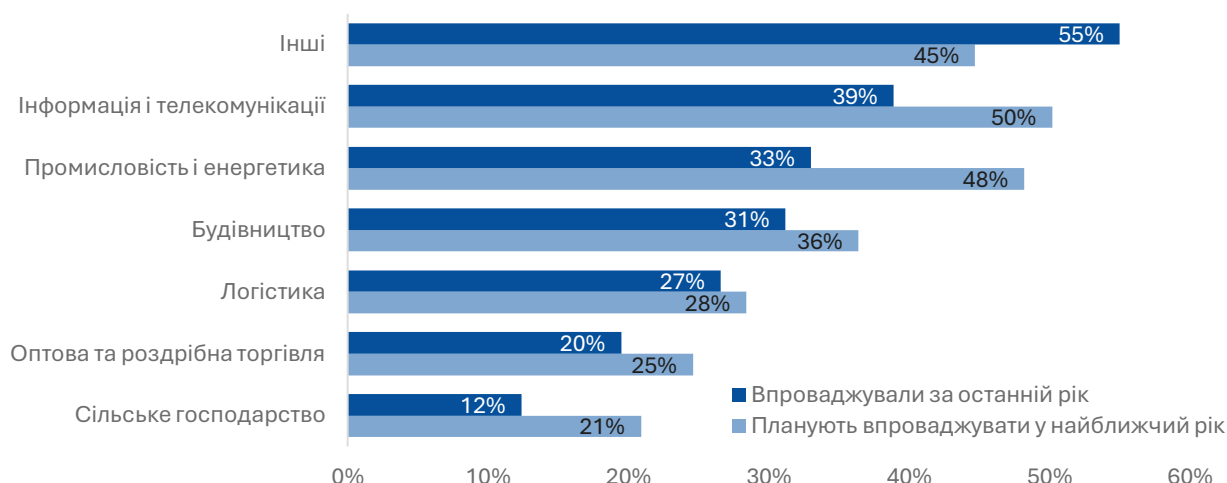


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База — усі респонденти (n = 556). Кількість респондентів за регіонами: Захід — 118, Центр — 125, Київ — 116, Північ — 96, Схід — 40, Південь — 61. Наведено зважені відсотки.

Найвища частка компаній, які впроваджували навчання протягом останнього року, спостерігається на Сході (48%), тоді як найнижча — у Північному регіоні (28%).

Рисунок 38. Частки компаній, які впроваджували і які планують впровадження навчання, за галузями, %

Найменш активно впроваджують навчання персоналу у сільському господарстві.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База — усі респонденти (n = 556). Кількість респондентів за галузями: промисловість і енергетика — 144, оптова та роздрібна торгівля — 120, сільське господарство — 62, будівництво — 53, логістика — 38, інформація і телекомунікації — 32, інші — 105. Наведено зважені відсотки.

Найчастіше протягом останнього року навчання працівників проводили компанії у сфері ІТ та телекомунікацій, а також у секторі послуг («Інші» на графіку).

Промисловість та енергетика демонструють суттєве зростання частки компаній, які планують запровадити навчання персоналу: з 33% компаній, які впроваджували навчання протягом останнього року до 48% тих, хто планує це зробити наступного. Водночас сільське господарство

та торгівля залишаються серед галузей із найнижчими показниками: навчання проводили відповідно 12% і 20% компаній, а планують — 21% і 25%.

6.2 МЕТА НАВЧАННЯ

Навчання на підприємствах стає важливим елементом операційної стійкості бізнесу. Воно не лише виконує функцію розвитку персоналу, а й відіграє роль в адаптації до технологічних змін, закритті кадрових розривів та утриманні працівників.

Навчання персоналу часто є складовою процесів автоматизації та цифровізації компаній. Серед опитаних компаній 15% проводили лише навчання персоналу протягом останніх 12 місяців, а 19% поєднували його із впровадженням заходів з автоматизації або цифровізації.

За результатами кількісного опитування можна виділити дві ключові функції навчання — підвищення кваліфікації і перекваліфікацію. У першому випадку його впроваджують для адаптації працівників до нових технологій, обладнання та стандартів роботи, у другому ж для закриття кадрових розривів через зміну професійних ролей всередині компанії.

Рисунок 39. Цілі навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації персоналу, % компаній, які проводили навчання

Професійний розвиток працівників є головною метою навчання персоналу, потреби, пов'язані з дефіцитом кадрів, посідають друге місце.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували навчання (n = 217). Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Професійний розвиток працівників та набуття ними нових знань і навичок пов'язані не тільки з процесами автоматизації та цифровізації в компанії. У низці професій регулярне навчання необхідне для підтримання актуальності знань та адаптації до змін у технологіях, матеріалах, професійних стандартах і регуляторних вимогах.

«Я їздив у Голландію, дивився, як працюють з капустою, картоплею. Ми переймаємо міжнародний досвід і потім на місці передаємо працівникам. Ми з ними так потягатися не можемо, але деякий досвід можемо перейняти.» (Малий бізнес, сільське господарство, Захід).

«До війни навчав, посилав на курси, посилав на різні майстер-класи. Проводили різні фірми, по сантехніці, по обробці. Фірма «Ceresit» постійно проводила. Вони нові матеріали показували, нові інструменти показували.» (Малий бізнес, будівництво, Схід)

«Для бухгалтерів завжди проводяться нові тренінги, якісь програми. Бо кожного півроку якісь новшества. Для агрономів у нас проходять такі.» (Середній бізнес, сільське господарство і виробництво, Схід)

«Тому що щороку змінюються отрутохімікати та інші хімічні засоби. Через це ми й їздимо на ці заняття.» (Малий/мікро бізнес, сільське господарство, Південь)

В умовах дефіциту працівників перекваліфікація теж стає інструментом компенсації кадрового дефіциту. Деякі компанії вимушено формують більш універсальні команди, де працівники можуть виконувати кілька функцій або переходити між ролями. Це дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів у разі раптових втрат персоналу, хвороб чи мобілізації.

Зміну зайнятості в рамках підприємства підтримують також, аби заохочувати працівників лишатись.

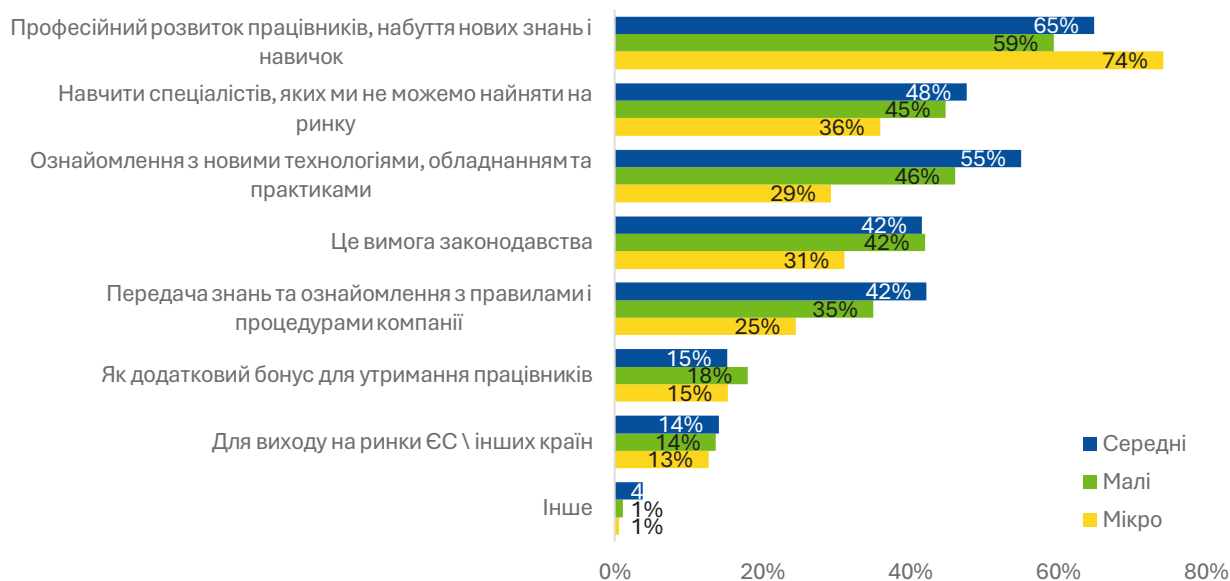
“Зазвичай це форс-мажорні обставини. Якщо хтось звільняється, наприклад, у нас звільнився начальник цеху. І тоді починається: хто може — той і підхоплює. Це вимушено. Коли начальник цеху звільнився, то спочатку навіть мої бухгалтери ходили в цех.” (Малий бізнес, виробництво, Центр).

“У нас також розглядається, що якщо людина працювала на кухні, то вона може спокійно піти працювати барменом... Перевчився собі, навчився, якщо бажаєш змінити свій напрямок.” (Малий бізнес, ресторанна сфера, Київ).

Мікропідприємства частіше, ніж компанії більшого розміру, вважають навчання інструментом професійного розвитку працівників, набуття нових знань і навичок. Це може бути пов'язано з тим, що в малих командах один працівник виконує різні функції та потребує ширшого набору компетенцій, тоді як більші підприємства мають більше можливостей для спеціалізації працівників.

Рисунок 40. Цілі навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації персоналу, за розміром компанії, % компаній, які проводили навчання

Для мікропідприємств професійний розвиток працівників є найбільш важливим.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів —компанії, які впроваджували навчання (n = 217). Кількість респондентів за розмірами: мікро — 57, малі — 88, середні — 73. Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Середні підприємства частіше, ніж компанії меншого розміру, серед цілей навчання зазначають знайомство працівників із новими технологіями, обладнанням та практиками, що пов'язано з активнішим впровадженням цими компаніями нових технологічних рішень.

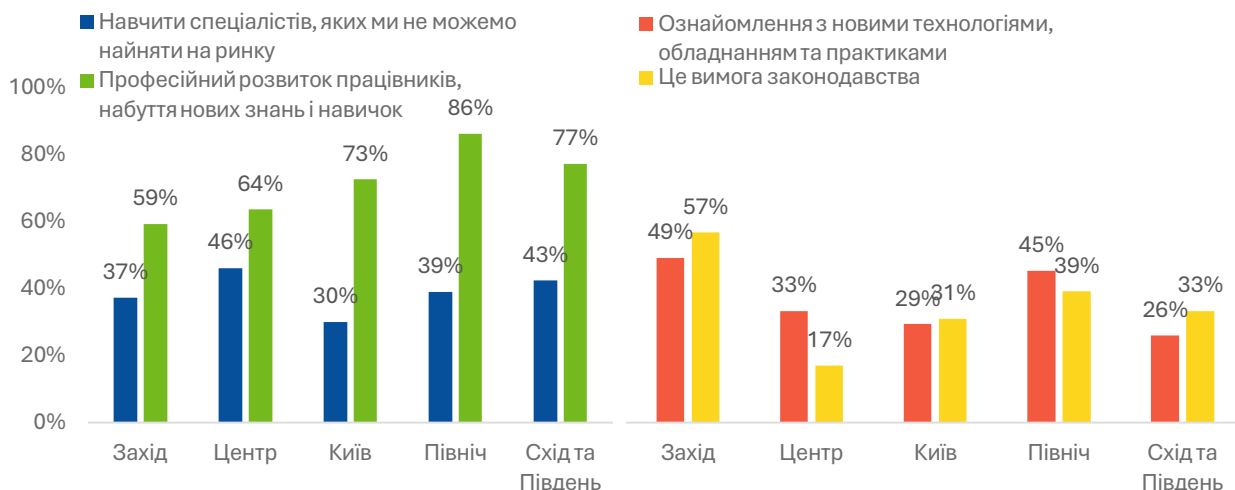
Зі зростанням розміру компанії також зростає важливість навчання як способу отримати фахівців, яких неможливо найняти на ринку. Крім того, середні компанії частіше за малі та мікро мають внутрішнє навчання для передачі знань і досвіду між співробітниками та для ознайомлення з правилами і процедурами компанії.

«У нас також є практика, що коли людина повертається з навчання, вона обов'язково робить презентацію для команди і ділиться тим, що дізналася і зрозуміла. Неважливо, який це відділ. Якщо хтось один поїхав, на курс з чогось, я приходжу і розповідаю далі.» (Середній бізнес, логістика, Південь)

Малі та середні компанії частіше за мікропідприємства називали навчання вимогою законодавства. Одним із можливих пояснень є галузева структура цих сегментів: серед них більше промислових і транспортних компаній, для яких законодавство встановлює суворіші вимоги до підготовки та навчання працівників.

Рисунок 41. Цілі навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації персоналу, за регіоном компанії, % компаній, які проводили навчання

Мета «навчити тих, кого не можемо найняти» рівномірно представлена у всіх регіонах.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували навчання (n = 217). Кількість респондентів за регіонами: Захід — 49, Центр — 42, Київ — 47, Північ — 39, Схід та Південь — 41. Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

На Заході компанії частіше називають вимоги законодавства як причину для навчання персоналу (57% проти 34% загалом), освоєння нових технологій (49% проти 34%) та виходу на ринки ЄС (25% проти 13%). На Півночі ж домінує орієнтація на професійний розвиток персоналу (86% компаній називають цю мету проти 71% загалом). Також тут частіше серед причин називають вихід на ринки ЄС (21% проти 13%).

На Сході та Півдні лише 7% компаній використовують навчання для передачі корпоративних знань і процедур проти 28% загалом, а вихід на ринки ЄС чи інших країн називають лише 3% проти 13%. У Центрі найменше компаній пов'язують навчання з вимогами законодавства — 17%.

Водночас потреба підготувати спеціалістів, яких складно найняти на ринку, та використання навчання як інструменту утримання працівників не мають суттєвої регіональної специфіки. Це свідчить, що кадровий дефіцит і потреба утримувати персонал є більш універсальними мотивами навчання, тоді як його стратегічні цілі суттєво залежать від регіонального контексту.

Торгівля дещо частіше навчає через кадровий дефіцит на ринку (59% проти 38% загалом по всіх компаніях і проти 39% у промисловості). Інших значущих галузевих відмінностей у цілях навчання не виявлено.

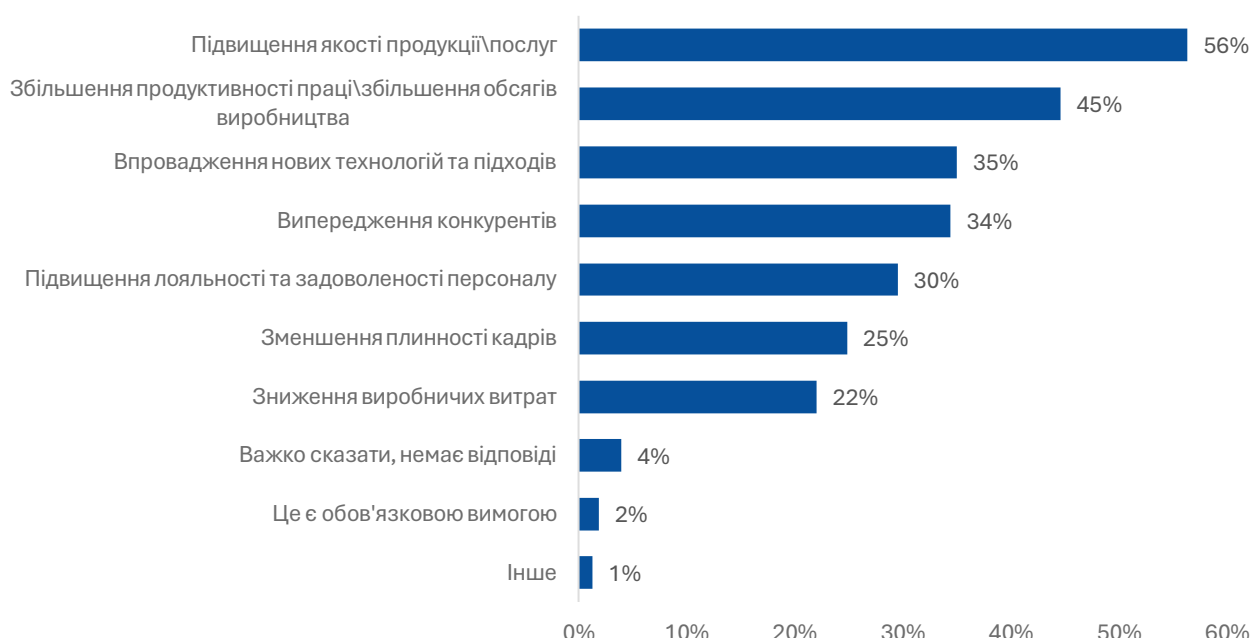
6.3 ПЕРЕВАГИ, ЯКІ ПРИНОСИТЬ НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Якщо автоматизація та цифровізація насамперед сприяють збільшенню обсягів виробництва товарів і послуг, то основним результатом навчання персоналу компанії називають підвищення якості продукції та послуг. Цей ефект відзначили 56% підприємств, які навчали працівників протягом останнього року.

Зростання продуктивності праці та обсягів виробництва посідає друге місце серед результатів навчання. Цей ефект відзначили 45% компаній, які навчали працівників протягом останнього року. Таким чином, майже половина підприємств безпосередньо пов'язує розвиток навичок працівників із підвищенням продуктивності.

Близько третини компаній також бачать вплив навчання на здатність впроваджувати нові технології та підходи (35%) і посилення конкурентних переваг (34%).

Рисунок 42. Ефекти навчання працівників для бізнесу, % компаній, які проводили навчання
Головною перевагою навчання вважають підвищення якості продукції.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували навчання (n = 218). Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Отже, навчання для компаній є насамперед інструментом розвитку бізнесу, але водночас може відігравати помітну роль в утриманні працівників. Майже третина підприємств бачить результат навчання у зростанні лояльності працівників (30%), а чверть — у зменшенні плинності кадрів (25%).

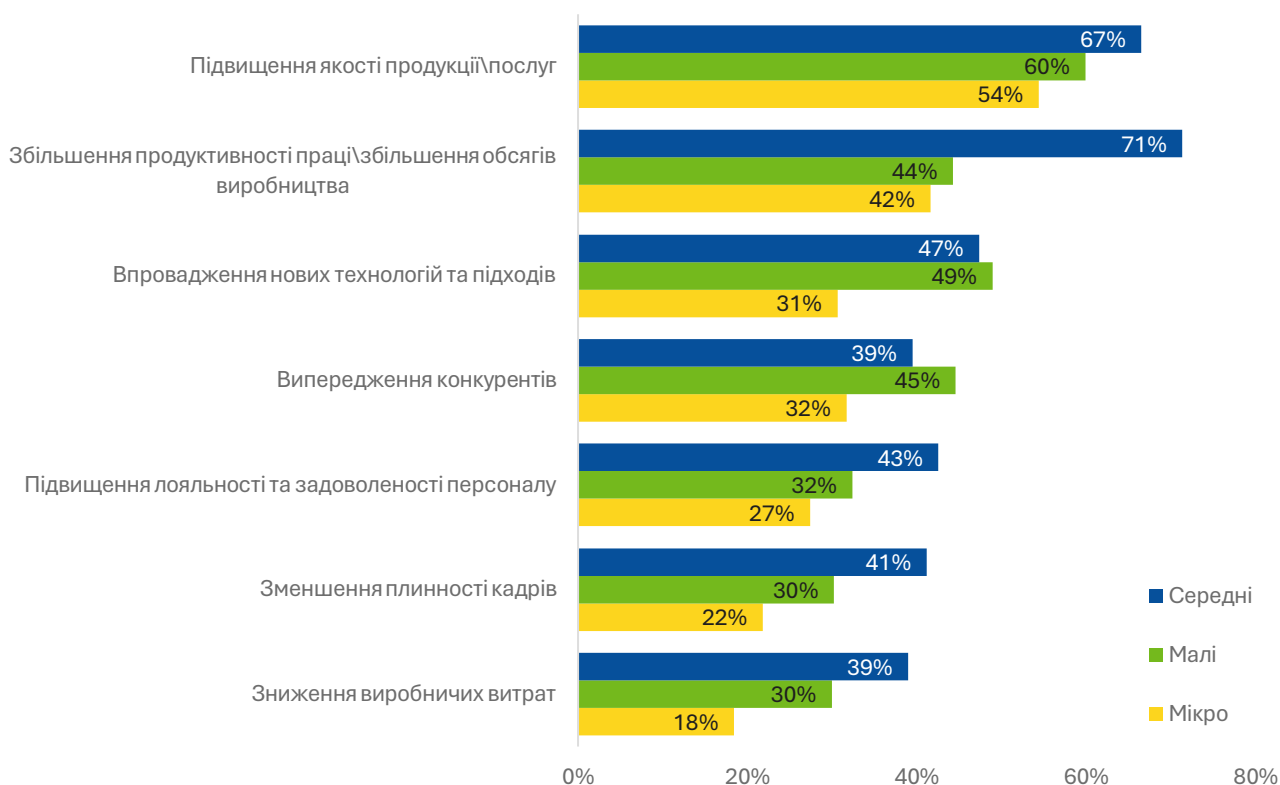
«Фірма повністю сплачує [за навчання]. Тому тут наших робітників це тримає теж. Тому що вони бачать, що тут можуть розвиватися». (Малий бізнес, IT і телекомунікації, Київ)

Компанії різного розміру по-різному оцінюють основний ефект від навчання працівників.

Середні компанії загалом відзначають більше позитивних результатів, ніж компанії меншого розміру. Найпомітніше це проявляється в зростанні продуктивності праці (71% середніх компаній проти 45% загалом), а також у зниженні плинності кадрів і виробничих витрат. Натомість малі та мікрокомпанії передусім відзначають покращення якості товарів і послуг.

Рисунок 43. Ефекти навчання працівників для бізнесу за розміром компанії, % компаній, які проводили навчання

Середні компанії частіше відчують збільшення продуктивності праці як результат навчання.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували навчання (n = 217). Кількість респондентів за розмірами: мікро — 57, малі — 88, середні — 73. Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

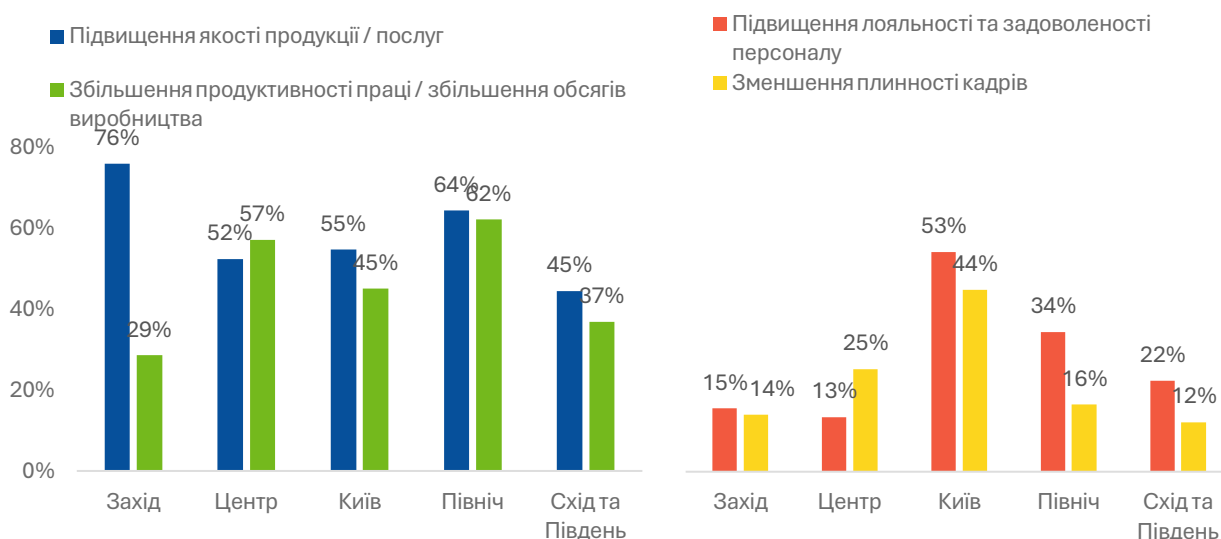
Компанії усвідомлюють ризик того, що працівник може навчитись і піти. Респонденти в глибоких інтерв'ю відзначали, що компанії ніяк не можуть цьому запобігати, тому ставка робиться на формування лояльності працівника, як через навчання, так і інші засоби:

«І якщо склалося так, що людина навчилася і хоче змінити місце роботи — ну, так склалося.» (Середній бізнес, логістика, Київ).

«Тут себе від цього ніяк не убезпечиш, крім мотивації самого працівника і створення цікавих і приємних умов у колективі. Тобто, якщо нормальна система бонусів, нормальна система збільшення зарплат, нормальна атмосфера в колективі, в першу чергу, напевно, то ніхто нікуди не піде.» (Середній бізнес, сфера девелопменту, Захід).

Збільшення продуктивності найбільш відчутне на Заході, а вплив на лояльність та плинність кадрів — у Києві.

Рисунок 44. Ефекти навчання працівників для бізнесу за регіоном компанії, % компаній, які проводили навчання



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували навчання (n = 217). Кількість респондентів за регіонами: Захід — 49, Центр — 42, Київ — 47, Північ — 39, Схід та Південь — 41. Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Підприємства в Києві частіше за інші регіони відзначають зменшення плинності кадрів (44% проти 25% загалом) і підвищення лояльності персоналу (53% проти 30% загалом) серед результатів навчання.

Захід пов'язує навчання передусім із підвищенням якості продукції, і менше — з продуктивністю праці. Підприємства з Півночі й Центру, навпаки, частіше за інші регіони пов'язують навчання персоналу зі зростанням продуктивності.

Схід та Південь демонструють найменшу кількість відзначених ефектів навчання. Що може бути ще одним підтвердженням загальної менш вираженої орієнтації цього регіону на навчання персоналу.

У розрізі галузей зниження виробничих витрат частіше відзначають промислові підприємства (42% проти 22% в середньому). Також промисловість дещо частіше відзначає покращення якості вироблених товарів та послуг (66% проти 56%).

6.4 БАР'ЄРИ У ПРОВЕДЕННІ НАВЧАННЯ

Головна причина, чому компанії не навчають персонал — впевненість, що персонал уже має всі необхідні знання (51%). Це значно випереджає навіть економічну невизначеність (25%) — другу за частотою причину.

Рисунок 45. Причини, чому не впроваджують навчання, % компаній, які не проводили навчання
Понад половина компаній вважають, що працівники володіють усіма потрібними знаннями.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які не впроваджували навчання (n = 338). Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Недостатня кількість інформації щодо доступних навчальних програм є суттєвим бар'єром для навчання працівників, ніж характеристики програм чи їхня вартість. 17% компаній не знають про навчальні заклади чи курси за своїм профілем, а 12% не мають достатньої інформації про можливості навчання для своїх працівників. В той час як тільки 11% вважають програми навчання занадто теоретичними, а 8% — занадто дорогими.

Це може свідчити про недостатню взаємодію між бізнесом і закладами освіти та обмежену поінформованість компаній про наявні освітні пропозиції. Однією з можливих причин може бути трансформація та оптимізація мережі закладів професійної освіти, внаслідок якої могли послабитися усталені зв'язки між місцевими роботодавцями та закладами, що традиційно готували для них працівників.

«У нас були ПТУ, де готували трактористів, їх більше немає. Їх закрили». (Малий бізнес, сільське господарство, Південь).

За розміром найпомітніше вирізняються малі компанії: вони найчастіше впевнені в достатній кваліфікації персоналу (60% проти 41% серед середніх компаній). Водночас вони рідше за мікрокомпанії називають економічну невизначеність як перешкоду (16% проти 27%).

Рисунок 46. Причини, чому не впроваджують навчання за розміром компаній, % компаній, які не проводили навчання

Середні компанії рідше вважають, що працівники мають всі потрібні навички.

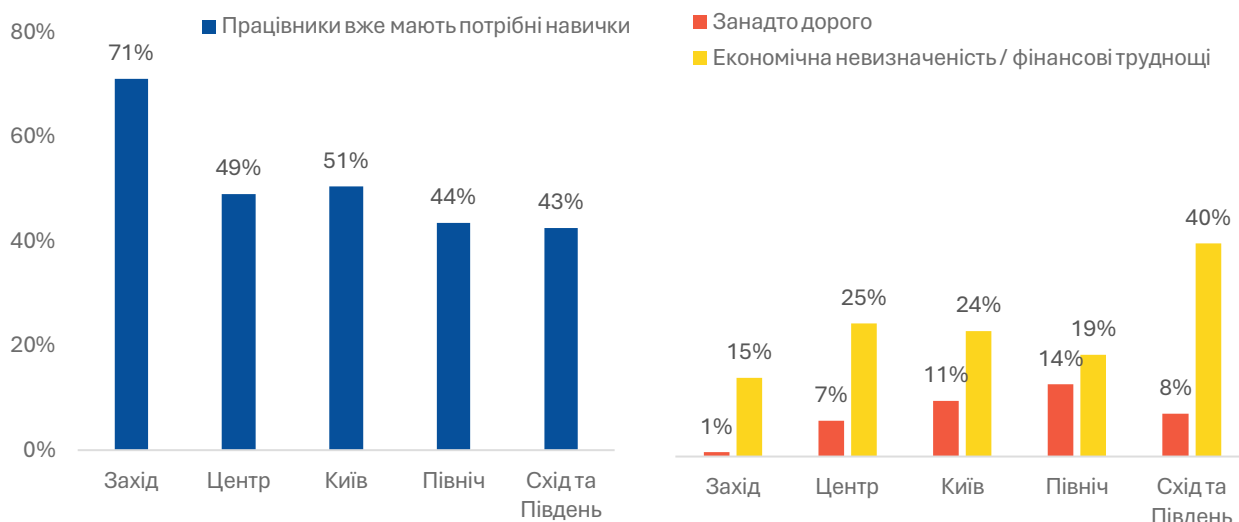


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які не впроваджували навчання (n = 338). Кількість респондентів за розмірами: мікро — 145, малі — 140, середні — 53. Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Компанії на Заході країни найбільш впевнені у кваліфікації свого персоналу. 71% компаній на Заході, серед тих, що не впроваджували навчання, вважають, що персонал уже має всі потрібні знання, проти 51% у компаніях загалом. Водночас компанії на Заході найрідше вважають, що навчання це занадто дорого (1% проти 7–14% в інших регіонах) і що немає відповідних закладів освіти (8% проти 20–24% на Сході й Півдні та в Центрі). Тобто, на Заході навчання не впроваджують свідомо, а не через обмеження.

Рисунок 47. Причини, чому не впроваджують навчання за регіонами, % компаній, які не проводили навчання

На Заході найбільш впевненні у достатності знань персоналу, а на Сході та Півдні найбільше відчутна економічна невизначеність.

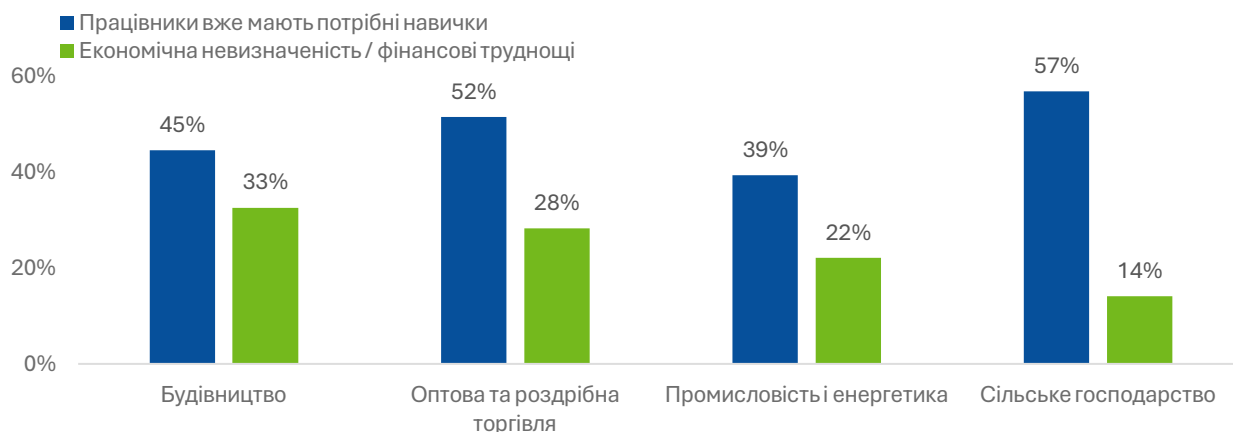


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які не впроваджували навчання (n = 338). Кількість респондентів за регіонами: Захід — 69, Центр — 83, Київ — 69, Північ — 57, Схід та Південь — 60. Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Водночас на Сході та Півдні економічна невизначеність відчутна помітно сильніше. 40% проти 15–24% на Заході, Києві і на Півночі. Тут бар'єри радше мають вимушений характер. **Серед галузей сільське господарство має найвищу частку компаній, упевнених у достатній кваліфікації персоналу** (57%, вище за промисловість — 39%). Водночас у цій галузі найнижча частка інших причин — включно з браком кадрів для навчання (4% проти 15% у промисловості).

Рисунок 48. Причини, чому не впроваджують навчання за галузями, % компаній, які не проводили навчання

У сільському господарстві найбільш переконані, що наявних навичок достатньо.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які не впроваджували навчання (n = 338). Кількість респондентів за галузями: промисловість і енергетика — 84, оптова та роздрібна торгівля — 85, сільське господарство — 50, будівництво — 34. Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків може перевищувати 100%.

Промисловість, навпаки, найчастіше стикається з практичними обмеженнями — браком часу на навчання (22% проти 3% у будівництві) і браком працівників, яких можна було б навчати (12% проти 3% у торгівлі і 1% у сільському господарстві).

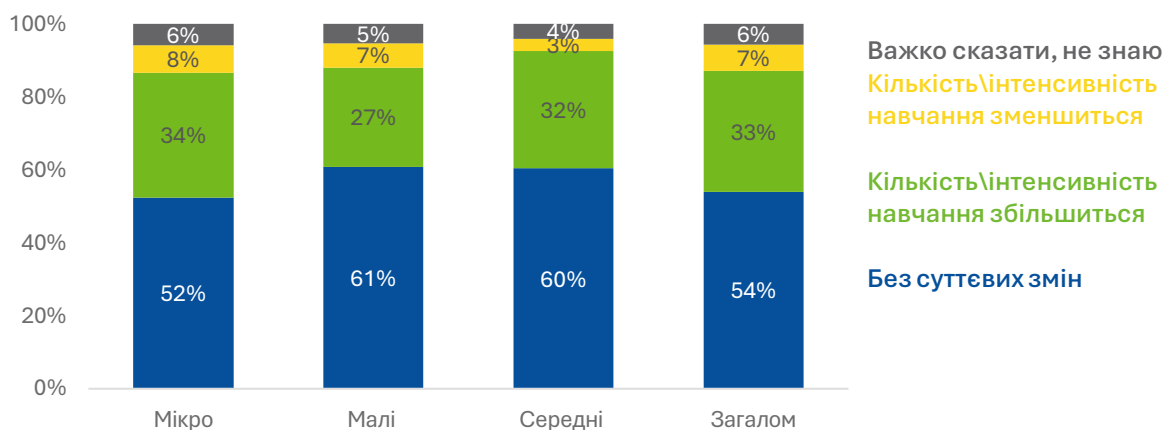
Будівництво менше відчуває дефіцит часу, але частіше — негнучкість програм навчання (9% проти 0% у промисловості й сільському господарстві). Натомість торгівля частіше називає важкість навчання серед бар'єрів (10% проти 0% у будівництві).

6.5 ОЧІКУВАНІ ЗМІНИ В НАВЧАННІ СПІВРОБІТНИКІВ

Більшість компаній не очікують суттєвих змін у підходах до навчання працівників у найближчі 2–3 роки (54%). Водночас близько третини компаній прогнозують збільшення кількості або інтенсивності навчання (33%), тоді як скорочення навчальних активностей очікують лише 7% компаній.

Рисунок 49. Очікування щодо навчання співробітників в наступні 2-3 роки, за розміром компанії та загалом, % компаній

Понад половина компаній не передбачає суттєвих змін щодо навчання працівників.

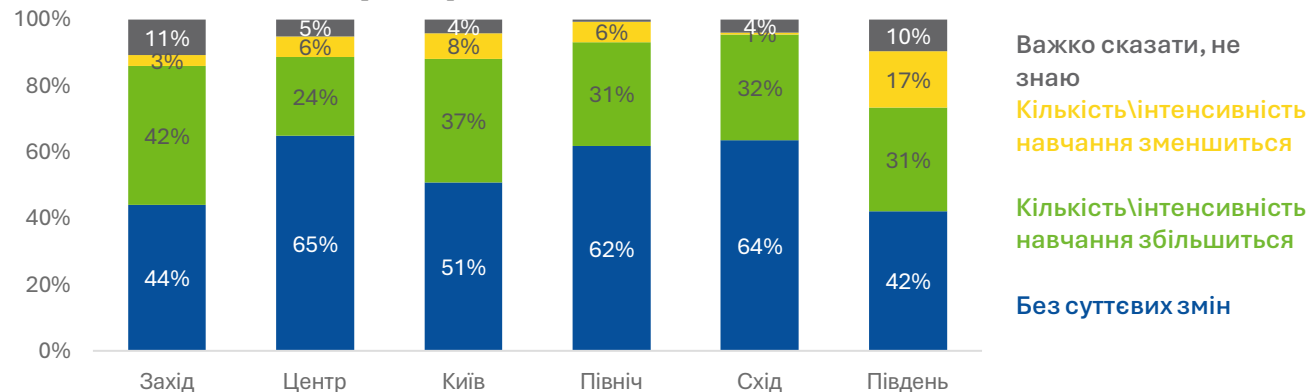


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База — усі респонденти (n = 556). Кількість респондентів за розміром компанії: мікро — 202, малі — 228, середні — 126. Наведено зважені відсотки.

Мікропідприємства готові до розширення навчання дещо частіше, ніж малі (34% проти 27%), але суттєвих відмінностей за розміром компаній практично немає.

Рисунок 50. Очікування щодо навчання співробітників в наступні 2-3 роки за регіоном, % компаній

Найбільш налаштовані на розширення навчання компанії Києва та на Заході.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База — усі респонденти (n = 556). Кількість респондентів за регіонами: Захід — 118, Центр — 125, Київ — 116, Північ — 96, Схід та Південь — 101. Наведено зважені відсотки.

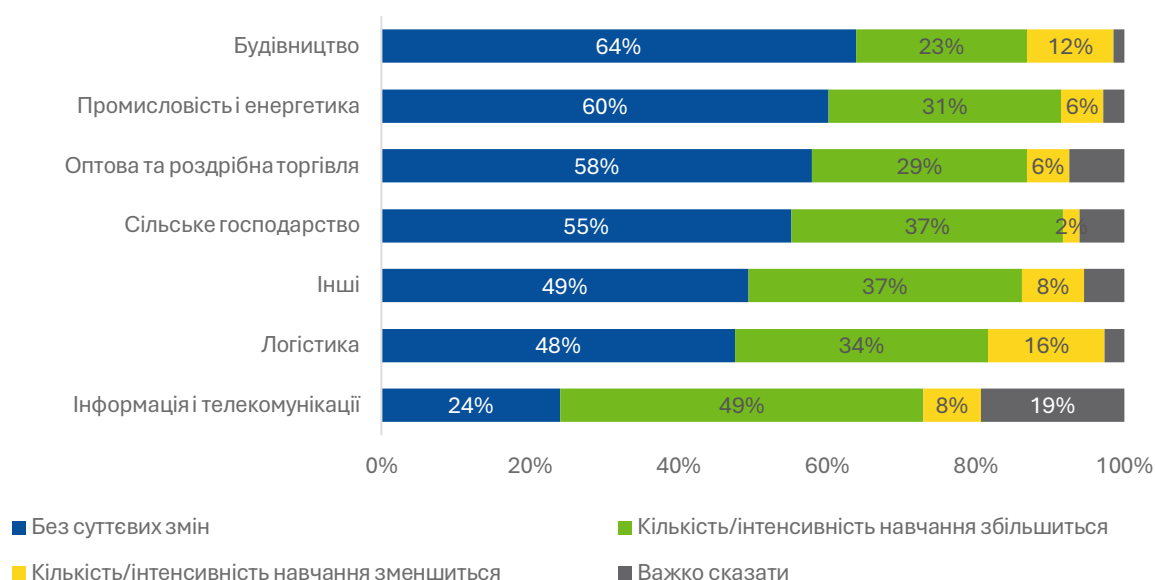
Захід вирізняється найбільшим оптимізмом: 42% компаній очікують зростання навчальної активності протягом наступних 2–3 років, тоді як у Центрі — лише 24%. Київ також демонструє вищі очікування зростання, ніж Центр (37%).

В Центрі 65% компаній не очікують суттєвих змін у кількості навчання персоналу. Це найвищий показник серед всіх регіонів.

Південь — регіон із найвищим песимізмом щодо навчання: 17% компаній очікують його скорочення. Це значуще більше, ніж у будь-якому іншому регіоні (від 1% на Сході до 6% у Центрі). Схід, навпаки, майже не має компаній, які очікують скорочення (1% — найнижчий показник вибірки).

Рисунок 51. Очікування щодо навчання співробітників в наступні 2-3 роки за галузями, % компаній.

Найактивніше збільшуватимуть кількість навчання у галузі інформації і телекомунікацій.



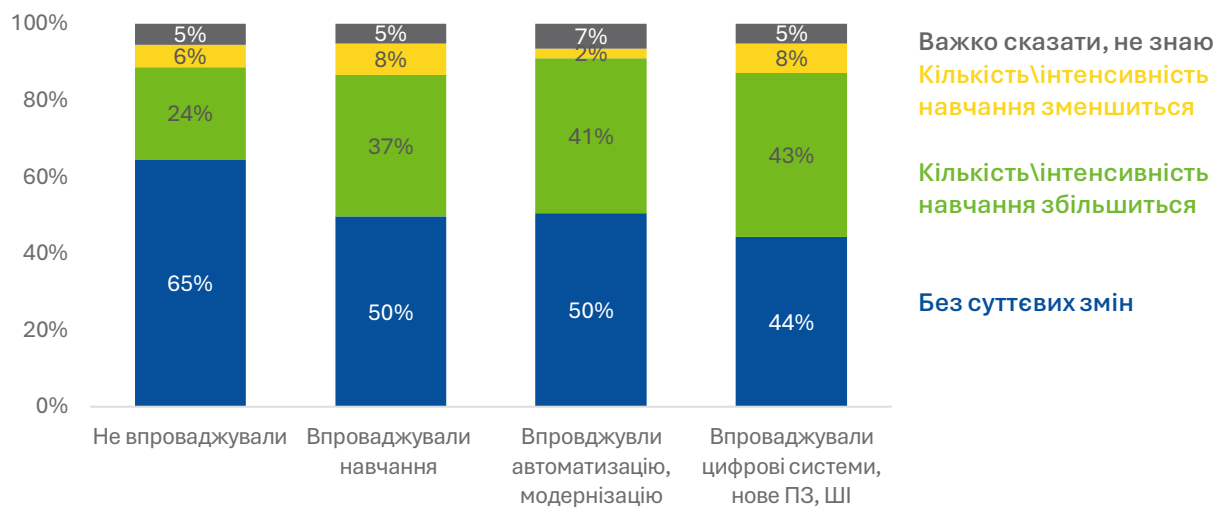
Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База — усі респонденти (n = 556). Кількість респондентів за галузями: промисловість і енергетика — 144, оптова та роздрібна торгівля — 120, сільське господарство — 62, будівництво — 53, логістика — 38, інформація і телекомунікації — 32, , інші — 105. Наведено зважені відсотки.

Майже половина компаній в сфері ІТ та телекомунікацій (49%) очікує зростання навчальної активності. Це більше, ніж у будівництві (23%) та торгівлі (29%). Водночас саме в ІТ і телекомунікаціях найвища частка компаній, які не можуть визначитися з прогнозом (19%), що вказує на поєднання високих очікувань і значної невизначеності щодо майбутньої потреби в навчанні.

Найвища частка компаній, які очікують скорочення навчання — у транспорті та логістиці (16%). Це більше, ніж у сільському господарстві (2%), торгівлі (6%) та промисловості й енергетиці (6%). У будівництві також відносно висока частка таких очікувань — 12%.

Рисунок 52. Очікування щодо навчання співробітників в наступні 2-3 роки серед компаній із різним досвідом впровадження заходів підвищення продуктивності, % компаній

Компанії, що впроваджували автоматизацію або цифрові рішення, частіше очікують розширення навчання працівників.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База — усі респонденти (n = 556). Кількість респондентів за досвідом впровадження: «Ні, не впроваджували» — 205, «Навчання \ перекваліфікація \ підвищення кваліфікації персоналу» — 218, «Автоматизація або модернізація виробництва\обладнання» — 167, «Впровадження цифрових систем, нового програмного забезпечення або штучного інтелекту» — 177. Наведено зважені відсотки.

Компанії, які вже впроваджували автоматизацію або цифрові рішення, частіше очікують збільшення інтенсивності навчання персоналу, ніж ті, які цього не робили. Зокрема, 41% проти 31% для автоматизації і 43% проти 29% для цифровізації. Таким чином, технологічна трансформація часто сприяє розширенню програм навчання працівників.

6.6 ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

6.6.1 ЯКІ КАТЕГОРІЇ ПРАЦІВНИКІВ НАВЧАЮТЬСЯ

Навчання найчастіше проводилося для кваліфікованих робітників, операторів обладнання, майстрів та бригадирів (28% компаній, де така категорія працівників представлена) та професіоналів і фахівців з вищою освітою (26%). Дещо рідше навчання організовували для керівників підрозділів (20%), працівників сфери торгівлі та обслуговування (16%) та адміністративного й офісного персоналу (13%). Найрідше компанії навчали підсобних і некваліфікованих працівників (10%).

Рисунок 53. Частка компаній, у яких навчання проходили працівники відповідної категорії
Кваліфіковані робітники проходили навчання найчастіше.

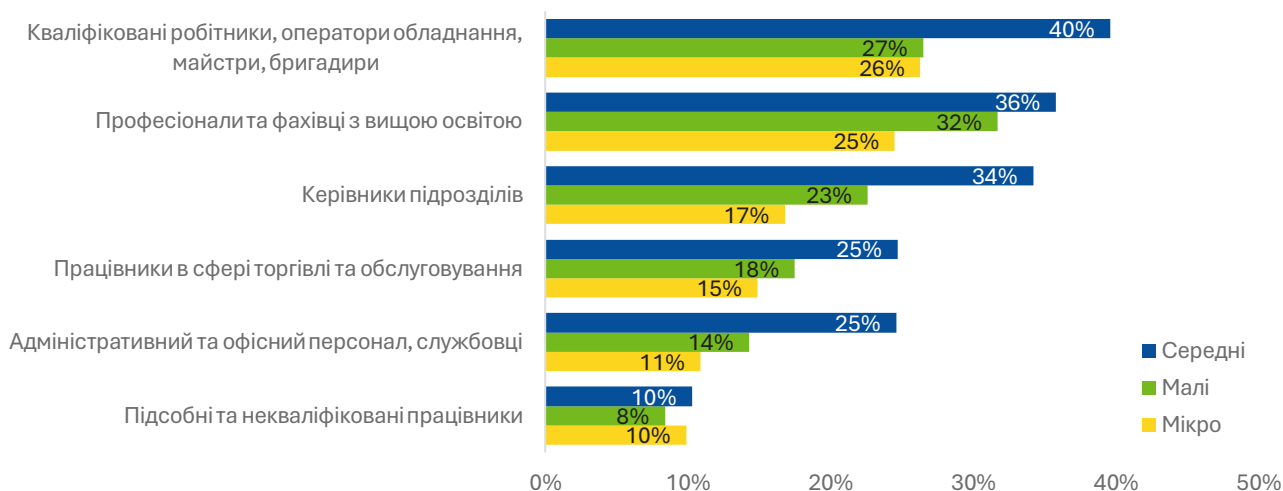


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База для кожної категорії працівників — компанії, у яких працює відповідна категорія персоналу: керівники підрозділів (n = 251), професіонали та фахівці з вищою освітою (n = 376), адміністративний та офісний персонал, службовці (n = 297), кваліфіковані робітники, оператори обладнання, майстри, бригадири (n = 304), працівники у сфері торгівлі та обслуговування (n = 138), підсобні та некваліфіковані працівники (n = 244). Наведено зважені відсотки. Показано частку компаній, що навчали відповідну категорію працівників, серед компаній, де ця категорія представлена.

Середні підприємства частіше, ніж менші компанії, проводили навчання для ряду категорій робітників. Зокрема, для керівників підрозділів (34% проти 20%), адміністративного й офісного персоналу (25% проти 13%), професіоналів та фахівців з вищою освітою (36% проти 26%) і кваліфікованих робітників (40% проти 28%). Водночас навчання працівників торгівлі та обслуговування, а також підсобного персоналу, не залежить від розміру компанії — значущих відмінностей тут не виявлено.

Рисунок 54. Частка компаній, у яких навчання проходили працівники відповідної категорії, за розміром компанії

Середні бізнеси частіше проводили навчання для більшості категорій.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База для кожної категорії працівників — компанії, у яких працює відповідна категорія персоналу. Кількість респондентів за категоріями та розміром компанії: керівники підрозділів — 251 (мікро — 52, малі — 102, середні — 97); професіонали та фахівці з вищою освітою — 376 (111, 159, 106); адміністративний та офісний персонал — 297 (63, 130, 104); кваліфіковані робітники — 304 (68, 141, 95); працівники торгівлі та обслуговування — 138 (38, 54, 46); підсобні та некваліфіковані працівники — 244 (59, 100, 85). Наведено зважені відсотки. Показано частку компаній, що навчали відповідну категорію працівників, серед компаній, де ця категорія представлена.

Регіональний розріз демонструє помітну диференціацію у навчанні різних категорій персоналу. Київ виділяється найвищою часткою компаній, які навчають керівників підрозділів (28% проти 20%). Захід має найвищі показники для працівників торгівлі та обслуговування (31% проти 16%) і підсобного персоналу (16%). Натомість у Центрі найнижча частка компаній, які навчають адміністративний та офісний персонал (5% проти 13% загалом). Схід та Південь вирізняються вищою орієнтацією на навчання кваліфікованих робітників та операторів (39% проти 28% загалом).

6.6.2 ХТО ІНІЦІЮЄ НАВЧАННЯ?

У більшості компаній МСБ ініціаторами або організаторами навчання виступають керівники чи власники компанії (78%). Значно рідше — самі працівники (38%). Виробники обладнання, постачальники та ділові партнери (12%) та відділи кадрів (5%) відіграють меншу роль.

Рисунок 55. Хто зазвичай ініціює навчання працівників, % компаній

Навчання переважно залишається відповідальністю керівників та власників компаній.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували навчання (n = 218). Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%. Варіанти відповідей «Державні організації», «Навчальні заклади» та «Це є обов'язковою умовою», «Інше», «Важко сказати, немає відповіді» не наведено через малу кількість спостережень.

Глибинні інтерв'ю показують, що саме керівництво компаній відіграє важливу роль у формуванні культури навчання в компанії, та заохочує працівників самостійно шукати можливості для професійного розвитку.

«Це все керівництво організовувало.» (Малий бізнес, ресторанна сфера, Київ).

«Один із наших власників на початку війни на корпоративі виголошував промову саме про навчання і розвиток, але вона була радше в такому ключі: ви знайдіть собі курси, навіть якщо це курси шиття.» (Середній бізнес, логістика, Південь)

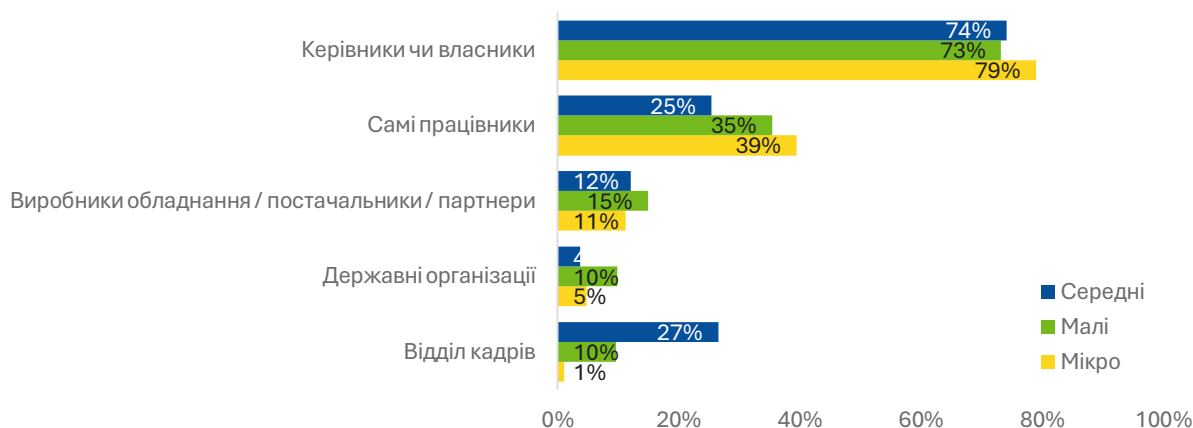
За розміром компаній найвиразніша відмінність стосується ролі HR-відділів. У міру зростання компанії їхня участь у ініціюванні навчання суттєво посилюється — від 1% у мікропідприємствах до 10% у малих і 27% у середніх компаніях.

Водночас роль самих працівників має протилежну тенденцію: із розміром компанії вона зменшується. Їх частка як ініціаторів знижується від 40% у мікропідприємствах до 25% у середніх

компаніях. Отже, зі зростанням компанії організація навчання стає більш формалізованою: ініціатива частіше переходить від працівників до спеціалізованої HR-функції. Натомість роль керівництва залишається незмінно домінантною на всіх рівнях.

Рисунок 56. Відповіді на питання «Хто зазвичай ініціює навчання працівників у вашій компанії?», за розміром компанії, % компаній

Із розміром компанії зростає роль відділу кадрів.

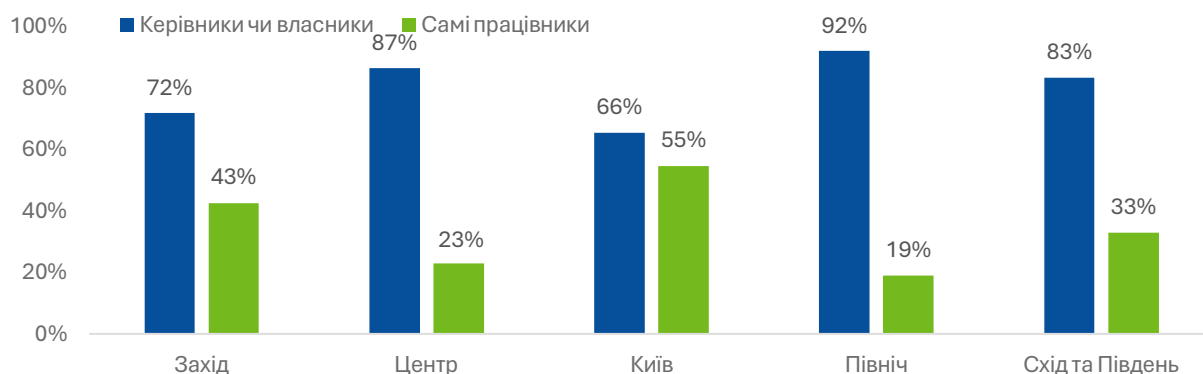


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували навчання (n = 217). Кількість респондентів за розмірами: мікро — 57, малі — 88, середні — 73. Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Північ вирізняється найбільш централізованою моделлю. В 92% компаній керівники або власники ініціюють навчання, тоді як лише 19% — самі працівників. Київ, навпаки, демонструє найбільшу залученість працівників — 55%, водночас частка компаній, де ініціаторами є керівники або власники, тут найнижча — 66%.

Рисунок 57. Відповіді на питання «Хто зазвичай ініціює навчання працівників у вашій компанії?», за регіонами, % компаній

Із розміром компанії зростає роль відділу кадрів.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували навчання (n = 217). Кількість респондентів за регіонами: Захід — 49, Центр — 42, Київ — 47, Північ — 39, Схід та Південь — 41. Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Захід вирізняється активнішою участю зовнішніх стейкхолдерів: 27% компаній називають виробників, постачальників або ділових партнерів серед ініціаторів навчання.

Велика роль ініціативи на рівні керівництва в промисловості (92%).

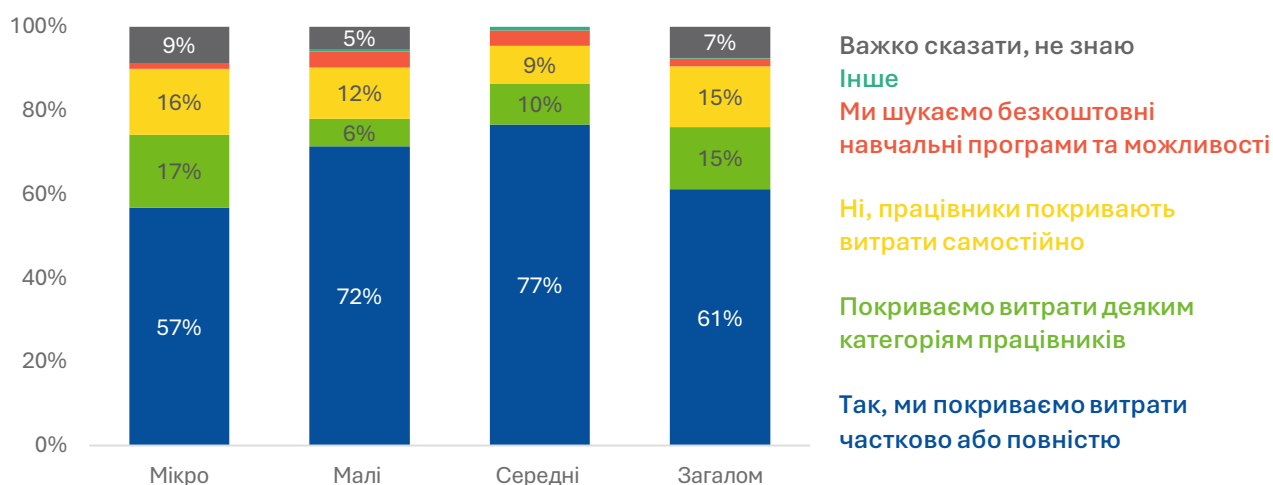
6.6.3 ХТО ПЛАТИТЬ ЗА НАВЧАННЯ

Більшість компаній, які направляли працівників на навчання у закладах освіти, покривають витрати на навчання працівників повністю або частково (61%). Водночас готовність інвестувати у навчання є вищою серед малих (72%) та середніх підприємств (77%).

Мікропідприємства частіше за малі фінансують навчання лише окремих категорій працівників (17% проти 6%) і частіше залишають витрати на самих працівників (16%). Це ймовірно свідчить про обмежені фінансові можливості для системної підтримки навчання.

Рисунок 58. Частка компаній, які повністю або частково покривають витрати працівників на навчання у закладах освіти, за розміром компанії та загалом, %компаній

Понад половина компаній готові повністю або частково фінансувати навчання працівників.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували навчання (n = 176). Кількість респондентів за розміром компанії: мікро — 43, малі — 42, середні — 60. Наведено зважені відсотки.

Про орієнтацію на безкоштовні навчальні програми заявили тільки 2% підприємств, які впроваджували програми навчання минулого року. Глибинні інтерв'ю показують, що частина роботодавців знають про можливості безкоштовного навчання в закладах професійної та професійно-технічної освіти. Проте не завжди знають, де такі можливості доступні, зокрема після закриття або реорганізації закладів у їхньому регіоні.

Підхід до оплати навчальних курсів працівникам залежить в тому числі від їх вартості та того, наскільки вони обов'язкові. Повне фінансування частіше застосовується для обов'язкових або критично необхідних курсів або для тих курсів, вартість яких є доступною для компанії.

«Якщо це дорогі програми, ми оплачуємо навіпл: половину я, половину компанія. Якщо це невеликі курси, то компанія оплачує повністю». (Середній бізнес, логістика, Південь).

«Він їздив на тижневі курси. Ми оплачували йому всі курси, які були потрібні». (Малий/мікробізнес, сільське господарство, Південь)

Навчання стосується не тільки короткострокових програм. **Деякі компанії готові оплачувати довготривале навчання працівників, наприклад, в ЗВО, якщо вони бачать в цьому користь чи перспективу для себе.**

«Ми будемо оплачувати. Ми це підтримуємо, ми оплачуємо все, що можна по інституту для людини, якою ми бачимо перспективу.» (Середній бізнес, сільське господарство і виробництво, Схід)

Підтримка навчання працівників може бути як фінансовою, так і організаційною. Роботодавці можуть адаптувати робочий графік, надавати оплачувану відпустку або звільняти працівника від частини робочих обов'язків на період навчання. Така підтримка може як доповнювати оплату навчання, так і бути її альтернативою.

«Ми не оплачуємо курси, але підлаштовуємо робочий графік під них. Він платить сам.» (Середній бізнес, логістика, Київ).

«Він просто виходить в відпустку, вона оплачується.» (Середній бізнес, сільське господарство, Схід).

Водночас навчання не завжди інтегроване в робочий час і може створювати додаткове навантаження на працівників. Іноді працівники поєднують навчання з виконанням своїх звичайних обов'язків, переносючи частину роботи на вечірній або позаробочий час.

«Вони можуть вдень навчатися... а ввечері працювати, робити роботу. В ІТ-сфері дійсно вміють працювати вночі.» (Малий бізнес, ІТ і телекомунікації, Київ).

Компанії промисловості демонструють вищу залученість до фінансування навчання працівників. Частка тих, хто повністю або частково покриває витрати на навчання у закладах освіти, становить 84% проти 61% загалом та проти 34% у торгівлі. Водночас у торгівлі, навпаки, працівники здебільшого оплачують навчання самостійно (47% проти 2% у промисловості).

Серед регіонів компанії у Києві найчастіше повністю покривають витрати (75%). Натомість Захід, попри активність у залученні зовнішніх партнерів до навчання загалом, має найвищу частку компаній, що перекладають оплату на самих працівників (28%).

6.7 ФОРМАТИ НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Найпоширенішим форматом навчання є внутрішні тренінги та наставництво: їх використовували 57% компаній, які навчали працівників протягом останніх 12 місяців. Далі за популярністю йдуть навчання у тренінгових компаніях (41%) і від виробників або постачальників обладнання чи технологій (33%). Навчання у закладах освіти (13%) залишається малопоширеним, як і міжнародні стажування (8%).

Рисунок 59. Формати навчання персоналу, які використовували компанії протягом останнього року, % компаній

Внутрішнє навчання — найпоширеніший формат навчання персоналу.

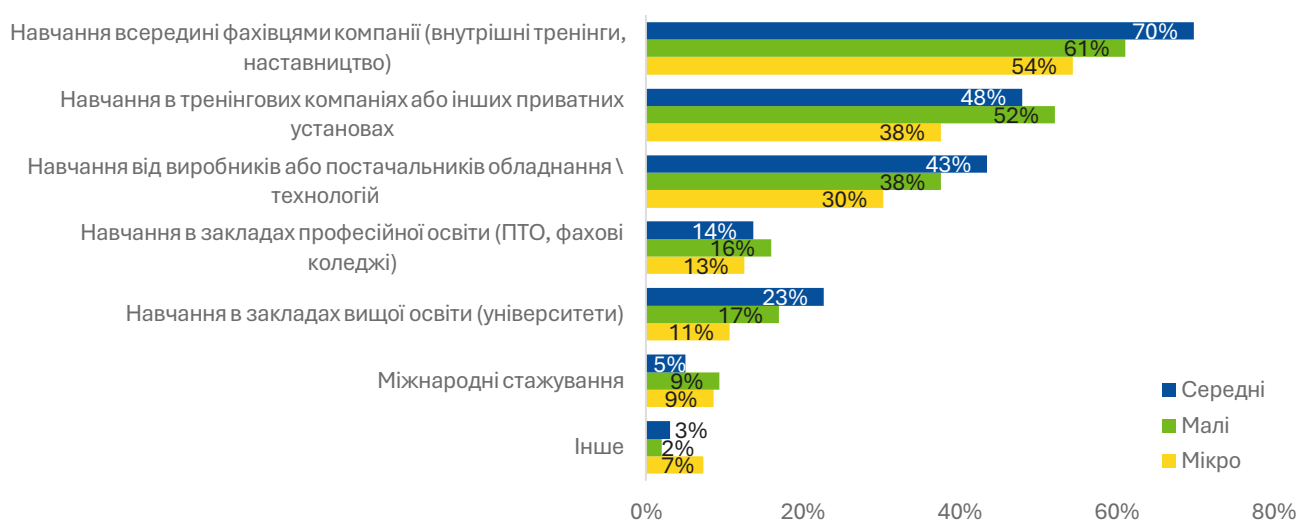


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували навчання (n = 218). Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Зі зростанням розміру компанії розширюється спектр використовуваних форматів навчання. Середні компанії частіше використовують три формати одразу: внутрішнє навчання (70% проти 57% загалом), навчання у ЗВО (23% проти 13%), і навчання від виробників обладнання (44% проти 33%). Середні і малі компанії частіше за мікробізнес звертаються в тренінгові компанії (48% та 52% проти 38%).

Рисунок 60. Формати навчання персоналу, які використовували компанії протягом останнього року, за розміром компанії, % компаній

Більші компанії активніше залучають і формальну освіту, і зовнішніх постачальників технологій.

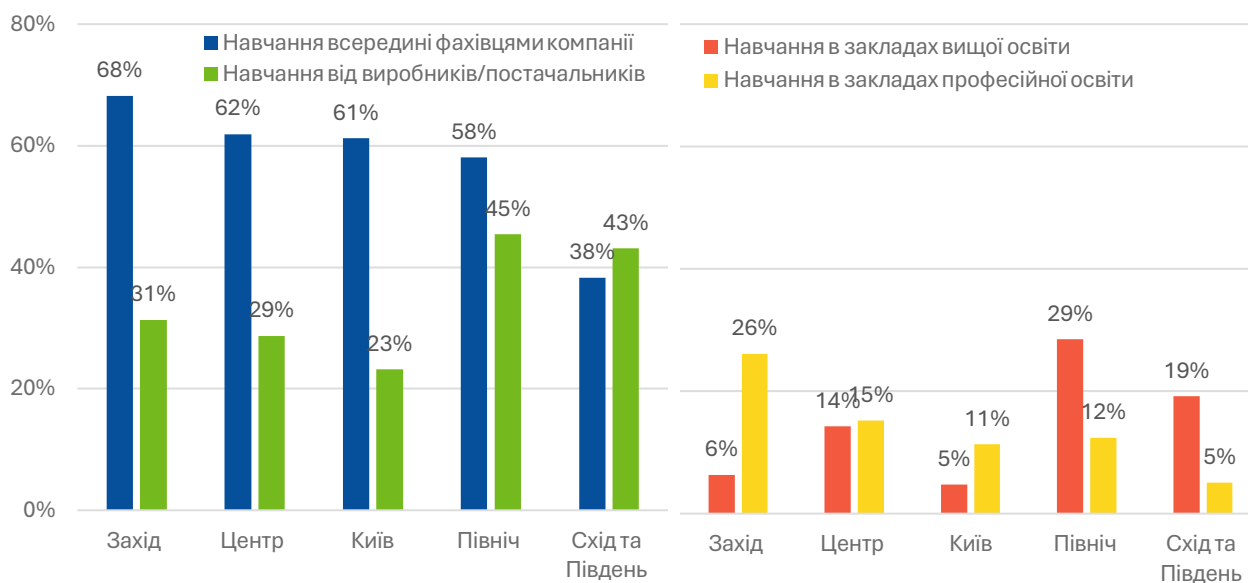


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували навчання (n = 217). Кількість респондентів за розмірами: мікро — 57, малі — 88, середні — 73. Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Захід лідирує за навчанням у закладах профосвіти (26% — вище, ніж Київ, Схід та Південь). **Північ є лідером за навчанням у ВНЗ** (29% — вище, ніж загалом, і вдвічі-вчетверо вище Заходу й Києва відповідно), а також за навчанням від виробників обладнання (45% — вище Києва). **Схід та Південь мають найнижчу частку за внутрішнім навчанням** (38%, значуще нижче, ніж загалом, Захід, Київ, Центр).

Рисунок 61. Формати навчання персоналу, які використовували компанії протягом останнього року, за регіонами, % компаній

Більші компанії активніше активніше співпрацюють з різними освітніми закладами



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували навчання (n = 217). Кількість респондентів за регіонами: Захід — 49, Центр — 42, Київ — 47, Північ — 39, Схід та Південь — 41. Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Серед галузей торгівля більше покладається на внутрішнє навчання (82% проти 55% у промисловості), а промисловість активніше залучає зовнішніх провайдерів.

Компанії переважно задоволені форматами навчання працівників, які вони використовують. Найвищі оцінки отримало навчання у закладах вищої освіти — 8,7 бала з 10. Оцінки інших форматів навчання не мають суттєвих відмінностей і складають близько 8 балів.

Рисунок 62. Середня оцінка задоволеності форматами навчання серед компаній, які їх використовували (шкала від 1 до 10)

Навчання в закладах вищої освіти має найвищу оцінку серед тих, хто його використовував.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — кількість респондентів за досвідом використання навчання в компанії: в закладах вищої освіти — 36, від виробників або постачальників обладнання — 87, всередині фахівцями компанії — 134, в закладах професійної освіти — 31, в тренінгових компаніях / приватних установах — 98. Наведено середні зважені оцінки за шкалою: 1 — зовсім не задоволені, 10 — повністю задоволені. Оцінка для варіанту «Міжнародні стажування» не наведено через малу кількість спостережень.

6.8 ОЧІКУВАННЯ ЩОДО НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ

Малий та середній бізнес в першу чергу очікують від програм навчання гнучкості та адаптації до власних потреб. Майже половина компаній зазначили важливість гнучких форматів навчання (49%) та індивідуальних програм, адаптованих до потреб компанії (48%).

В програмах цінують акцент на практичних навичках (40%) та коротку тривалість навчання (42%), а також навчання сучасним технологіям (37%). Більше третини опитаних компаній хотіли б мати можливість отримання грантів на оплату навчання (по 37%). Менш важливим є надання офіційних документів та свідоцтво про проходження навчання (22%), активне інформування про програми (22%) та спрощені процедури зарахування (20%).

Рисунок 63. Бажані формати програм навчання працівників, % компаній

Найбільш затребувані характеристики програм — гнучкість і індивідуальний підхід.



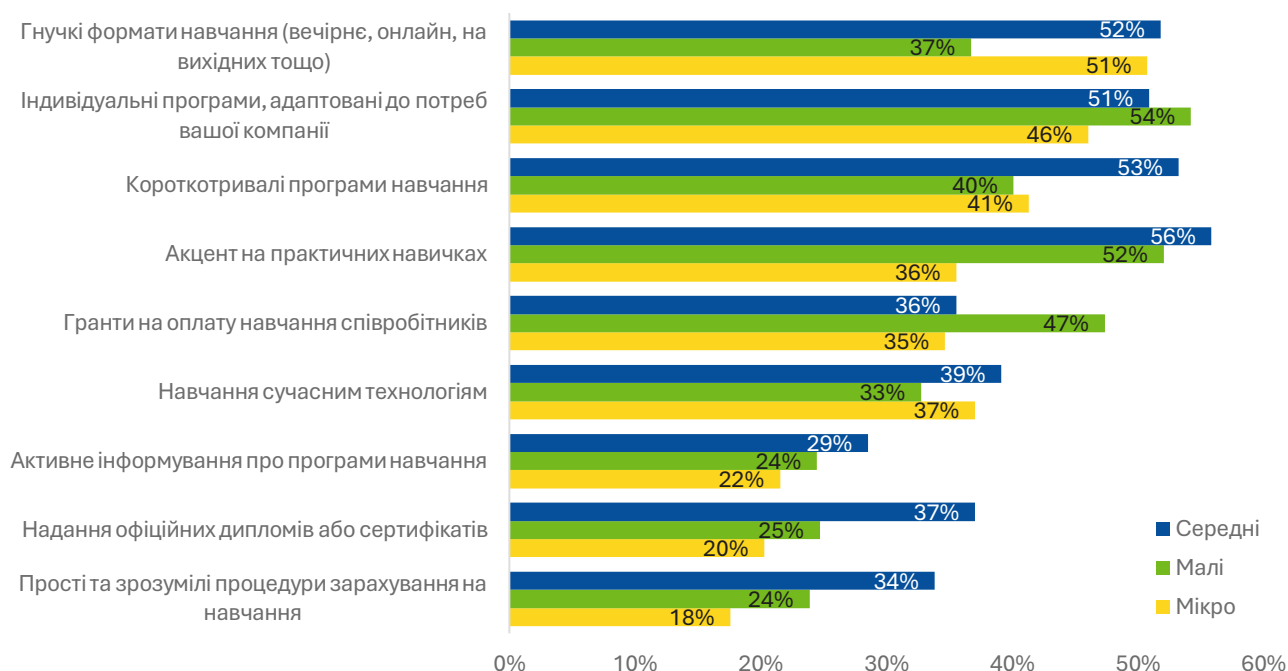
Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували або планують впровадити навчання (n = 295). Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%. Варіанти відповідей «Інше» та «Важко сказати, немає відповіді» не наведено через малу кількість спостережень. Включено лише варіанти, за якими було не менше 30 спостережень.

Середні компанії найчастіше орієнтуються на короткотривале навчання (53% проти 42% загалом), практичні навички (56% проти 40% загалом) та формалізовані результати навчання (37% проти 20% серед мікропідприємств) і прості процедури зарахування (34% проти 18% серед мікро). Малі й середні компанії більше орієнтовані на практичну складову навчання (52–56%) порівняно з мікропідприємствами (36%).

Малі компанії демонструють найменший попит на гнучкість відносно мікро та середніх компаній (37% проти 51% і 52% відповідно), але частіше очікують акценту на можливості отримання грантів на оплату навчання співробітників (47% проти 37% загалом).

Рисунок 64. Бажані формати програм навчання працівників, за розміром компанії, % компаній

Середні компанії мають найбільший запит на практичне, коротке та формалізоване навчання.

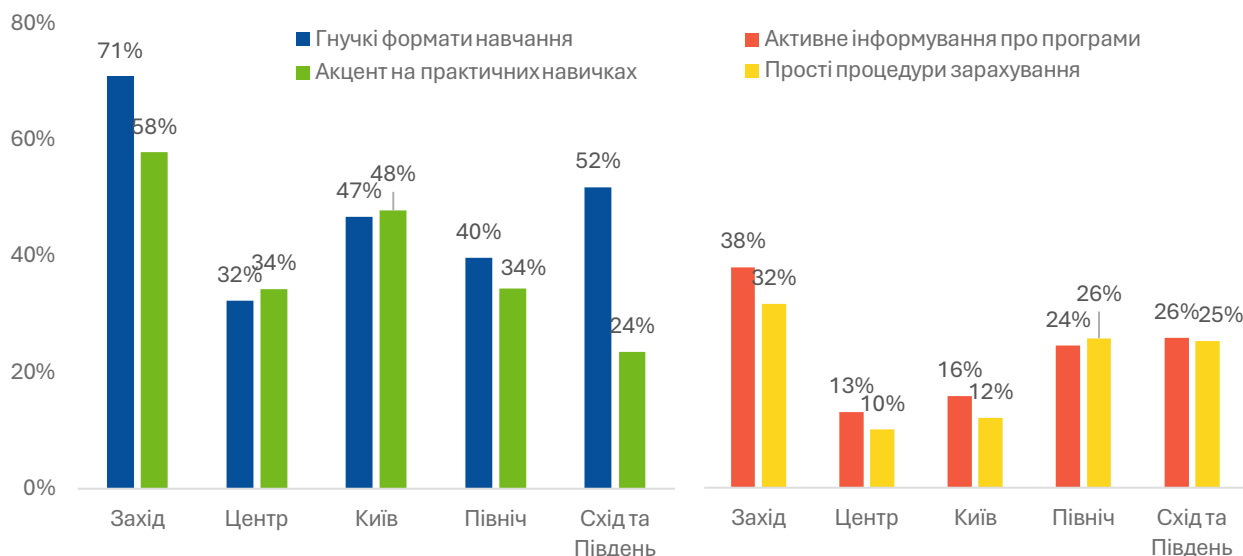


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували навчання протягом останнього року або планують впроваджувати його наступного року (n = 295). Кількість респондентів за розмірами: мікро — 89, малі — 122, середні — 84. Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Регіональні відмінності у запиті до характеристик навчання найбільш виразні між Заходом і Центром. На Заході компанії частіше очікують гнучких форматів (71%), практичної спрямованості (58%), активного інформування (38%), простих процедур зарахування (32%) та грантів на оплату навчання (53%). Центр, навпаки, демонструє найнижчий попит на низку цих характеристик — зокрема, гнучкі формати відзначають 32% компаній, гранти — 22%, а прості процедури — 10%.

Рисунок 65. Бажані формати програм навчання працівників, за розміром компанії, % компаній

Середні компанії мають найбільший запит на практичне, коротке та формалізоване навчання.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які впроваджували навчання протягом останнього року або планують впроваджувати його наступного року (n = 295). Кількість респондентів за регіонами: Захід — 65, Центр — 59, Київ — 60, Північ — 53, Схід та Південь — 58. Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Також промисловість послідовно вимогливіша за торгівлю. Для промисловості помітно важливішими є гнучкі формати (42% проти 22% у торгівлі), акцент на практичних навичках (56% проти 38%), офіційні дипломи або сертифікати (28% проти 14%), і особливо гранти на оплату навчання — 48% проти 18%.

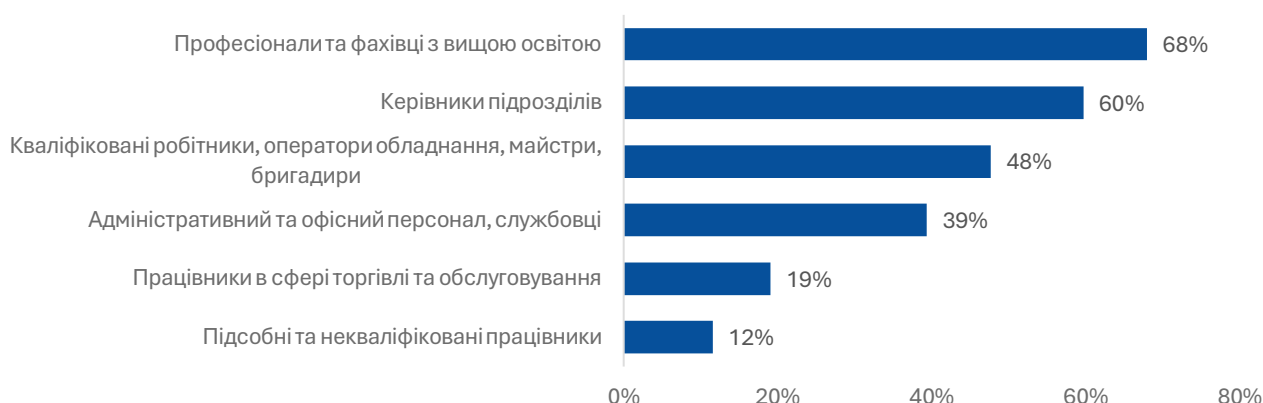
6.9 ПОТРЕБА В ФОРМАЛЬНИХ ДОКУМЕНТАХ ПРО ОСВІТУ

Для багатьох підприємств МСБ формальне підтвердження освіти та навичок працівників не є обов'язковим. Вимога щодо документів про освіту є найбільш поширеною для керівників підрозділів і професіоналів та фахівців з вищою освітою. Понад половина компаній, де представлені ці категорії працівників, вважають їх обов'язковими — 60% і 68% відповідно.

Майже половина компаній також вимагає відповідні документи для кваліфікованих робітників, операторів обладнання, майстрів і бригадирів (48%), тоді як для адміністративного та офісного персоналу така вимога поширена дещо рідше (39%). Найменш часто документи про освіту є обов'язковими для працівників сфери торгівлі та обслуговування (19%) і підсобних та некваліфікованих працівників (12%).

Рисунок 66. Частка компаній, які вимагають документи про освіту для різних категорій працівників, % компаній, де працює відповідна категорія працівників

Формальні вимоги до освіти частіше стосуються посад, що потребують вищої кваліфікації.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База для кожної категорії працівників — компанії, у яких працює відповідна категорія персоналу: керівники підрозділів (n = 251), професіонали та фахівці з вищою освітою (n = 376), адміністративний та офісний персонал, службовці (n = 297), кваліфіковані робітники, оператори обладнання, майстри, бригадири (n = 304), працівники у сфері торгівлі та обслуговування (n = 138), підсобні та некваліфіковані працівники (n = 244). Наведено зважені відсотки.

Для компаній практичні навички та здатність виконувати роботу можуть бути важливішими за наявність формальної освіти чи документального підтвердження кваліфікації. Роботодавці готові наймати працівників без профільної освіти, якщо вони мають необхідні практичні компетенції або можуть продемонструвати їх безпосередньо під час роботи чи стажування.

«Освіта може бути не обов'язково. Головне, щоб людина була кваліфікована на практиці. Вона має знати техніку, вміти на ній працювати.» (Малий бізнес, сільське господарство, Захід).

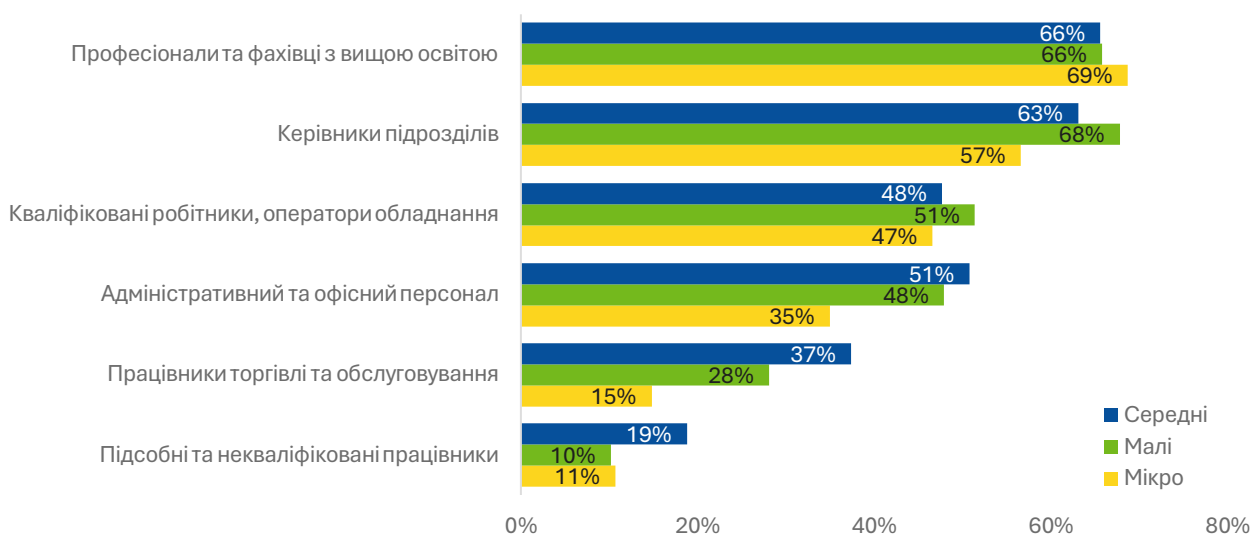
«Є повари-самоучки, без профільної освіти. Прийшли, відстажувалися, подобається — працюють, і освіта не обов'язкова.» (Малий бізнес, ресторанна сфера, Київ).

«Корочка» в наш час не дуже важлива. Тому що, на жаль, за останні 25-30 років ці корочки продаються, купуються, направо, наліво. Головне, щоб людина була порядною, щоб людина вміла видавала якість робіт» (Малий бізнес, будівництво, Схід)

Зі зростанням розміру компанії збільшуються формальні вимоги до освіти для окремих категорій працівників. Середні компанії частіше вимагають документи про освіту від адміністративного та офісного персоналу (51% проти 35% у мікропідприємствах) і працівників торгівлі та обслуговування (37% проти 15%). Для кваліфікованих робітників статистично значущих відмінностей за розміром компанії немає.

Рисунок 67. Частка компаній, які вимагають документи про освіту для різних категорій працівників, за розміром, % компаній, де працює відповідна категорія працівників

Формальні вимоги щодо освіти частіше зустрічаються у середніх компаніях.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, де відповідна категорія працівників представлена. Кількість респондентів за категоріями та розміром компанії: керівники підрозділів — мікро 52, малі 102, середні 97; професіонали та фахівці з вищою освітою — мікро 111, малі 159, середні 106; адміністративний та офісний персонал — мікро 63, малі 130, середні 104; кваліфіковані робітники, оператори обладнання — мікро 68, малі 141, середні 95; працівники торгівлі та обслуговування — мікро 38, малі 54, середні 46; підсобні та некваліфіковані працівники — мікро 59, малі 100, середні 85. Наведено зважені відсотки.

Центр демонструє нижчі вимоги до формальної освіти, ніж більшість регіонів. Документи про освіту тут вимагають лише 39% компаній для керівників підрозділів, 56% — для професіоналів з вищою освітою, 5% — для працівників торгівлі та обслуговування та 4% — для підсобних і некваліфікованих працівників. Натомість Північ вирізняється вищою формалізацією вимог.

За галузями значущих відмінностей у вимогах до документів про освіту не було виявлено.

Водночас у 38% компаній документи про освіту не є обов'язковими для жодної категорії працівників. Формальні вимоги до освіти є найменш поширеними саме серед мікропідприємств — у 40% із них документи про освіту не є обов'язковими для жодної категорії працівників. Серед малих підприємств таких лише 28%.

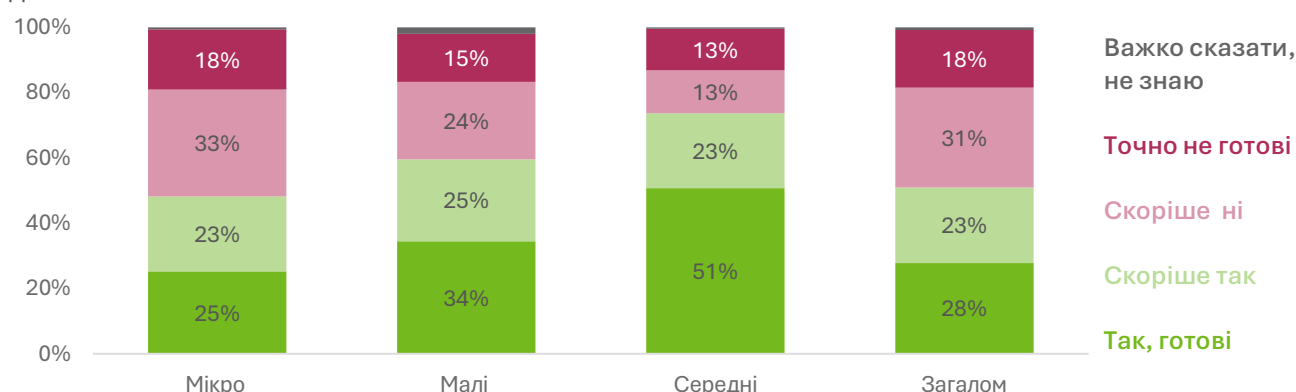
7 ГОТОВНІСТЬ ДО УЧАСТІ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

7.1 ГОТОВНІСТЬ СПІВПРАЦЮВАТИ З МІСЦЕВОЮ ВЛАДОЮ В СФЕРІ ПРОФТЕХОСВІТИ

Близько половини опитаних компаній (51%) позитивно ставляться до ідеї співпраці із закладами освіти та місцевою владою для покращення якості професійної освіти. З них 28% однозначно готові до такої співпраці, а ще 23% скоріше готові. Водночас майже половина компаній (49%) не готові до співпраці: 31% відповіли «скоріше ні», а 18% — «точно не готові».

Рисунок 68. Готовність компаній співпрацювати із закладами освіти та місцевою владою для покращення якості професійної освіти у своєму регіоні, за розміром підприємства та загалом, % компаній

Близько половини компаній готові або скоріше готові до співпраці місцевою владою та закладами освіти.



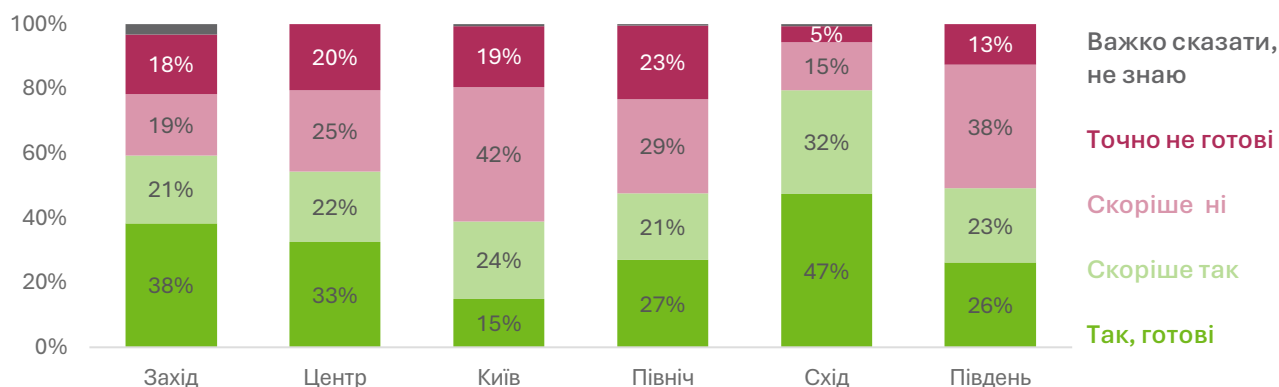
Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — усі опитані компанії. (n = 556). Кількість респондентів за розміром компанії: мікро — 202, малі — 228, середні — 126. Наведено зважені відсотки.

Зі зростанням розміру компанії зростає і готовність до такої взаємодії. 51% компаній середнього розміру однозначно готові співпрацювати проти 25% мікро.

Компанії, що зареєстровані на Сході, найчастіше заявляють про повну готовність співпрацювати із закладами освіти та місцевою владою для покращення якості професійної освіти (47%), випереджаючи Захід (38%). Натомість у Києві рішуча готовність співпрацювати з владою найнижча (15%), 60% компаній там скоріше або точно не готові до співпраці.

Рисунок 69. Готовність компаній співпрацювати із закладами освіти та місцевою владою для покращення якості професійної освіти у своєму регіоні, за регіонами, % компаній

Компанії Сходу найбільш відкриті до співпраці, в Києві — найменш.

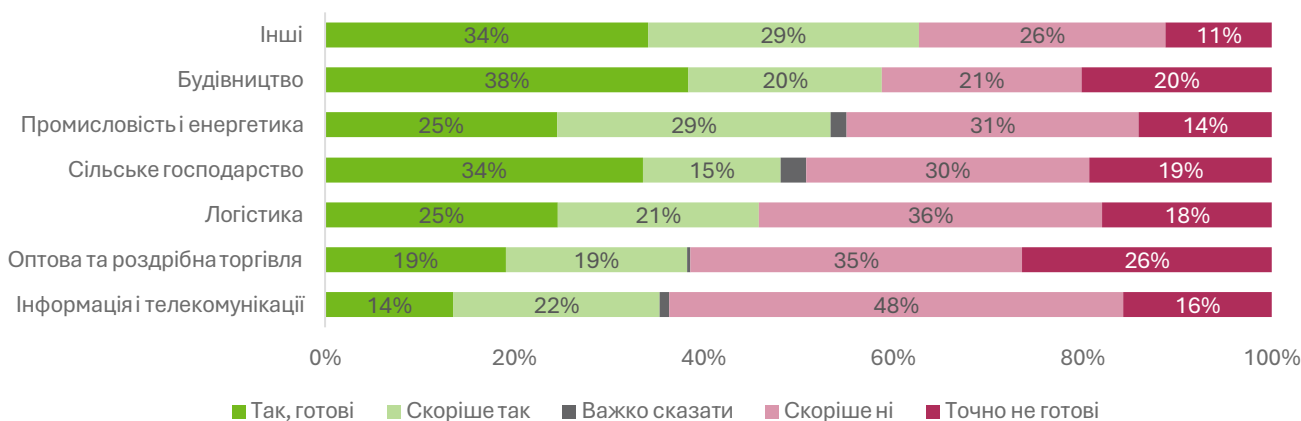


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База — усі респонденти (n = 556). Кількість респондентів за регіонами: Захід — 118, Центр — 125, Київ — 116, Північ — 96, Схід — 40, Південь — 61. Наведено зважені відсотки.

Найбільше готові до такої співпраці підприємства з галузі послуг, будівництва, промисловості і енергетики та сільського господарства. Натомість підприємства сфери торгівлі та IT і телекомунікацій рідше готові до такої співпраці.

Рисунок 70. Готовність компаній співпрацювати із закладами освіти та місцевою владою для покращення якості професійної освіти у своєму регіоні, за регіонами, % компаній

Підприємства сфери торгівлі та IT і телекомунікацій рідше готові до співпраці.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База — усі респонденти (n = 556). Кількість респондентів за галузями: промисловість і енергетика — 144, оптова та роздрібна торгівля — 120, сільське господарство — 62, будівництво — 53, логістика — 38, інформація і телекомунікації — 32, інші — 105. Наведено зважені відсотки.

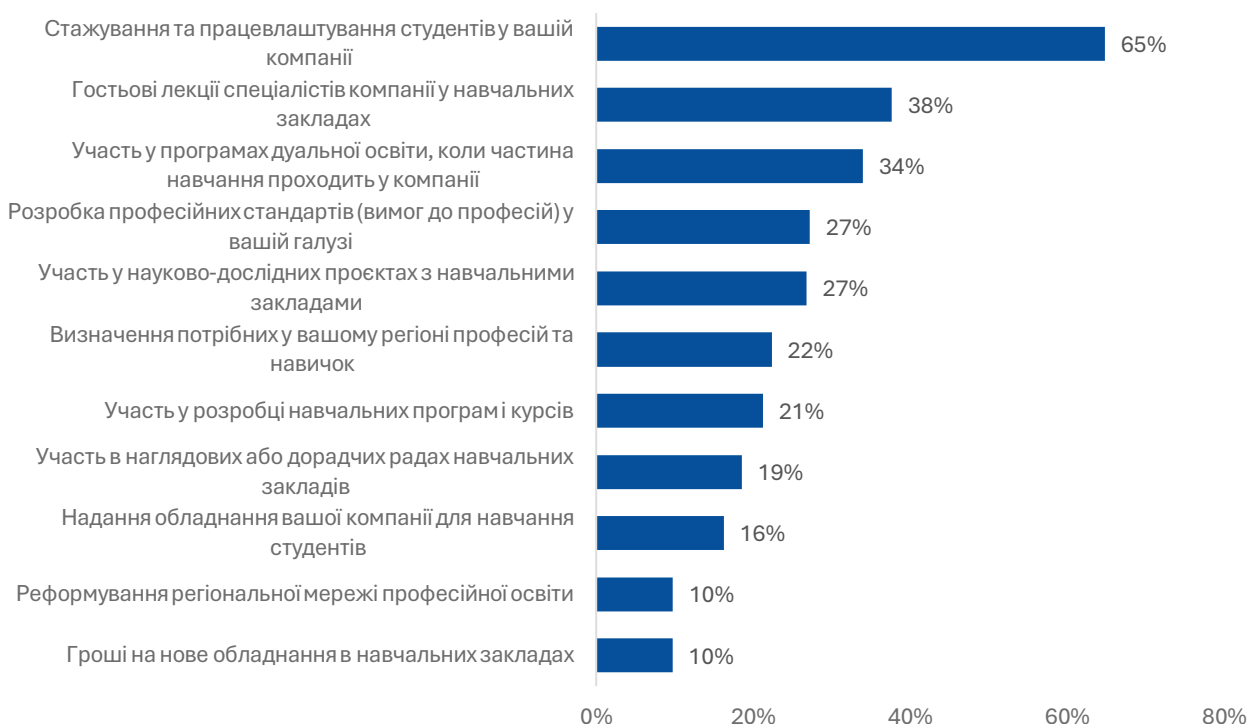
Важливими факторами є також наявність кваліфікованих робітників серед працівників компанії, а також досвід навчання працівників в закладах професійної освіти: такі компанії частіше висловлюють готовність до співпраці.

Найчастіше компанії готові співпрацювати з закладами профтехосвіти в організації навчання та працевлаштування студентів (65%). Понад третина компаній також готові долучатися до гостьових лекцій (38%) та програм дуальної освіти (34%).

Готовність брати участь в реформуванні системи професійної освіти помітно менша. Близько чверті компаній готові брати участь у розробці професійних стандартів (27%), науково-дослідних проєктах (27%), визначенні актуальних професій і навичок для регіону (22%) та розробці навчальних програм (21%). Найрідше компанії готові надавати фінансову підтримку для закупівлі обладнання (10%) або брати участь у реформуванні регіональної мережі професійної освіти (10%).

Рисунок 71. Напрями співпраці, у яких компанії готові брати участь для покращення якості професійної освіти, % компаній

Найчастіше компанії готові до навчання і працевлаштування студентів.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — компанії, які готові або скоріше готові співпрацювати із закладами освіти та місцевою владою для покращення якості професійної освіти у своєму регіоні (n = 329). Наведено зважені відсотки. Можна було обрати кілька варіантів відповіді, тому сума відсотків перевищує 100%.

Малі та середні компанії частіше за мікробізнес готові брати участь в покращення якості профтехосвіти в своєму регіоні. Компанії середнього розміру частіше за мікропідприємства готові взаємодіяти у таких форматах: стажування (79% проти 63%), надання обладнання компанії (29% проти 13%), визначення потреб у навичках у своєму регіоні (35% проти 20%), розробка профстандартів (36% проти 26%). Малі компанії теж активніші за мікробізнес у напрямках розробки навчальних програм, участі в наглядних радах, реформуванні мережі ПТО.

Схід, попри найвищу загальну готовність до співпраці, демонструє найнижчі показники за окремими практичними форматами. Лише 3% компаній готові долучатися до розробки навчальних програм, 6% — до дуальної освіти та 5% — до визначення потреб у навичках.

Київ вирізняється орієнтацією на експертну участь — гостьові лекції (57%) та розробку професійних стандартів (41%). Північ має найвищу готовність до дуальної освіти (46%), тоді як Захід — до участі в наглядових і дорадчих радах (28%).

Південь поєднує найнижчу готовність фінансувати обладнання для закладів освіти (2%) з відносно високою готовністю долучатися до науково-дослідних проєктів (40%). Центр має найнижчу готовність надавати власне обладнання для навчання студентів (9%).

Промисловість найактивніша в системних, дослідницьких форматах. Зокрема, галузь активніше зацікавлена у науково-дослідних проєктах (42%, найвище серед галузей) і реформуванні мережі ПТО (17%).

Будівництво орієнтується на практичний результат. У галузі демонструють найвищу готовність до дуальної освіти (50%) і стажувань (80%), але водночас найнижчу — до розробки навчальних програм (4%, найнижче серед усіх галузей).

У торгівлі спостерігається послідовно найнижча залученість. Галузь є менш активною за усіма форматами, включно з найнижчим показником готовності визначати потреби в навичках (5% проти 22-30% в інших галузях).

Сільське господарство вирізняється готовністю фінансувати обладнання для навчальних закладів (21%, вище промисловості та "інших" галузей переважно у сфері послуг).

8 РОЛЬ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ І ПРОГРАМ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ

8.1 УЧАСТЬ В БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЯХ ТА ПРОГРАМАХ ПІДПРИМКИ БІЗНЕСУ

Ми дослідили роль зовнішньої підтримки у розвитку малого та середнього бізнесу — зокрема, наскільки членство в бізнес-асоціаціях та участь у програмах підтримки бізнесу можуть сприяти зростанню компаній.

Переважна більшість українського бізнесу залишається поза формальними об'єднаннями: 72% компаній не беруть у них участі і не планують цього робити. Фактичними учасниками асоціацій є лише 11%, а ще 14% хотіли б чи планують до них приєднатися. Переважна більшість компаній діє поза мережами колективного представництва інтересів.

Інтерес до програм підтримки бізнесу (грантових, навчальних, консультаційних) суттєво вищий, ніж до асоціацій. Половина компаній не брала участі в таких програмах і не планує цього робити. В той же час 18% мають реальний досвід участі, а ще 30% планують долучитися — сумарний потенційний та фактичний інтерес майже вдвічі перевищує аналогічний показник для бізнес-об'єднань.

Серед компаній, що брали участь у програмах підтримки бізнесу, 13% є членами бізнес-об'єднань і ще 18% планують до них долучитися, а 65% не планують. Серед тих, хто планує брати участь у програмах підтримки, 18% вже є членами, а 24% планують доєднатися.

Рисунок 72. Участь у бізнес-об'єднаннях та програмах підтримки бізнесу, % компаній

Інтерес до державних чи недержавних програм підтримки бізнесу вищий, ніж до бізнес-об'єднань.

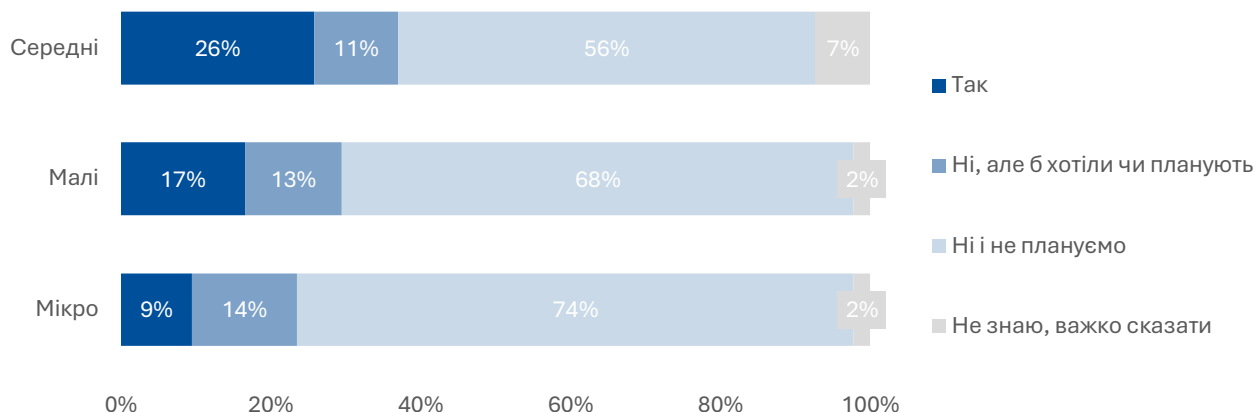


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. 2,5% респондентів обрали «важко сказати».

Чим більша компанія, тим активніше вона залучена до мережевої взаємодії. Якщо серед мікропідприємств лише 9% є учасниками асоціацій (а 74% категорично не планують), то в малому бізнесі частка учасників зростає до 17%, а поміж середніх компаній сягає 26%.

Рисунок 73. Участь у бізнес-об'єднанні за розміром підприємства, %

Чим більша компанія, тим активніше вона залучена до мережевої взаємодії.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за розмірами: Середні — 126, малі — 228, мікро — 202. Наведено зважені відсотки.

У галузевому розрізі найвищу участь демонструють транспортні та логістичні компанії (21% галузі). Натомість промисловість, оптова торгівля показують участь на рівні менше ніж 9%, при цьому частка відповідей «Ні і не плануємо» у цих галузях сягає 75–89%. Найвищий рівень зацікавленості у доєднанні до асоціацій у сфері будівництва (30%).

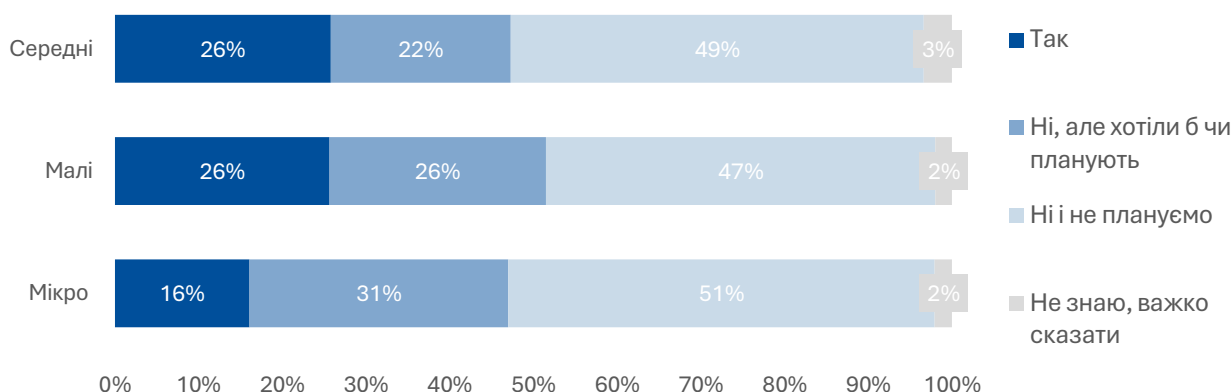
Найбільша частка компаній, учасників бізнес-об'єднань, знаходиться у Києві (20%), а найменша — у центральних регіонах (6%). Участь у програмах підтримки не залежить від регіонального розташування компанії.

Фактична участь у програмах підтримки зростає з розміром компанії — так само, як і участь у бізнес-асоціаціях, хоча розрив тут менший. Серед мікропідприємств фактичний досвід участі мають лише 16% компаній, тоді як серед малого і середнього бізнесу цей показник зростає до 26%. Основний стрибок відбувається саме між мікро- і малим бізнесом, тоді як різниця між малим і середнім бізнесом мінімальна.

Водночас саме мікробізнес демонструє найвищий рівень «відкладеного попиту»: 31% мікропідприємств хотіли б чи планують долучитися до програм підтримки — це найбільший показник серед усіх трьох груп (проти 26% у малого бізнесу і 22% у середньому).

Рисунок 74. Участь у програмах підтримки за розміром підприємства, %

Середні та малі бізнеси частіше беруть участь у програмах підтримки.



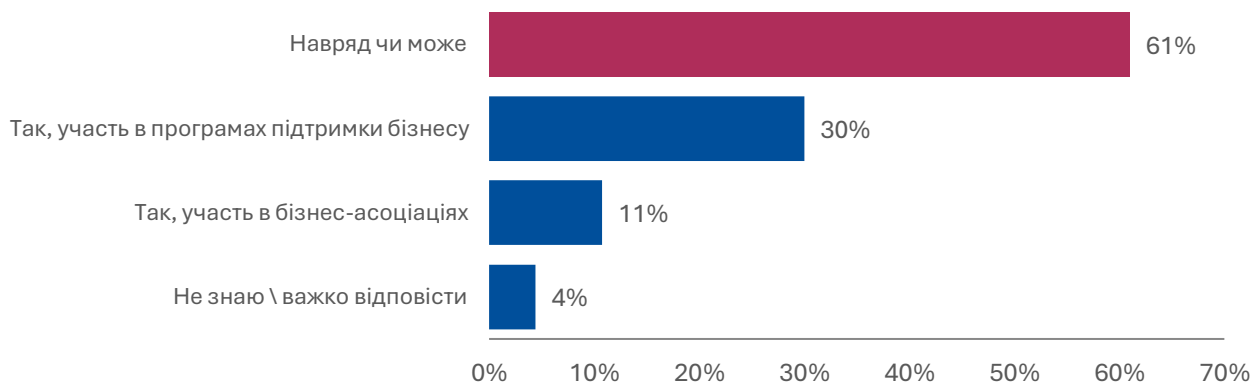
Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за розмірами: Середні — 126, малі — 228, мікро — 202. Наведено зважені відсотки.

Участь у програмах підтримки не залежить від розташування компаній.

Найчастіше респонденти вважають, що ні асоціації, ні програми підтримки не допоможуть їхній компанії зростати без найму нових працівників (цей варіант обрали 61% опитаних).

Рисунок 75. Які інструменти сприяють зростанню бізнесу без найму, % опитаних

Цільові програми підтримки вважають кориснішими за членство в асоціаціях.



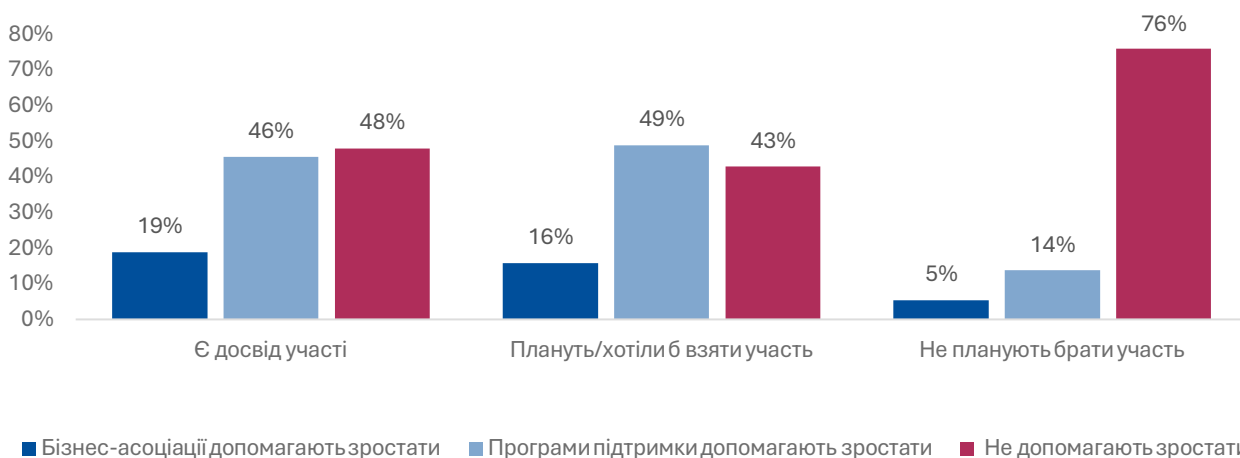
Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556.

Компанії значно вище оцінюють потенціал цільових програм підтримки порівняно з членством у бізнес-асоціаціях: 30% опитаних вважають програми підтримки ефективним інструментом для зростання бізнесу без збільшення кількості працівників, тоді як членство в бізнес-асоціаціях — лише 11%.

Компанії, які вже мають досвід участі в бізнес-асоціаціях або програмах підтримки, значно частіше бачать у них можливість для зростання без збільшення чисельності персоналу. Це може бути пов'язано з позитивним практичним досвідом такої участі. Відтак ширше залучення компаній до бізнес-мереж і програм підтримки може бути одним з інструментів підвищення їхньої продуктивності та спроможності до зростання в умовах дефіциту робочої сили.

Рисунок 76. Сприйнята корисність бізнес-об'єднань і програм підтримки, за досвідом участі у програмах підтримки, %

Бізнес, що вже має досвід з програмами, більш схильний вважати їх корисними



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за досвідом участі: є досвід — 122, планують взяти участь — 151, не планують — 271.

Сприйняття корисності асоціацій та програм підтримки також відрізняється за галузями.

Найвищу віру в користь бізнес-асоціацій демонструють компанії у сфері ІТ та телекомунікацій (22%), а найскептичніше ставляться підприємства у сфері торгівлі (3%).

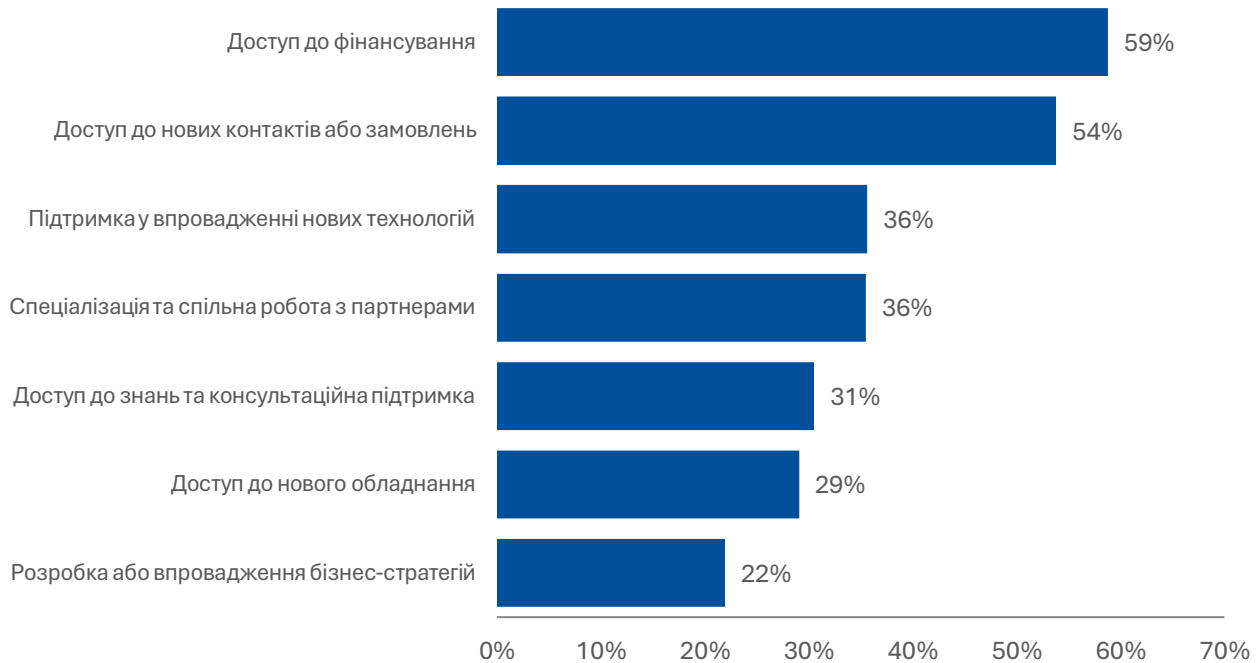
Ті компанії, які бачать користь від участі в подібних ініціативах, головними драйверами свого зростання називають доступ до прямого фінансування та інвестицій (59%) та до нових контактів, клієнтів або замовлень (54%).

Друга за значущістю група механізмів — це підтримка технологічної трансформації, хоча вона поступається матеріальним каналам майже вдвічі: підтримку у впровадженні нових технологій відзначають 36% компаній, як і спеціалізацію та спільну роботу з партнерами.

Найменш затребувані механізми — це стратегічні: розробку чи впровадження бізнес-стратегій за допомогою асоціацій чи програм цінують лише 22% компаній.

Рисунок 77. Механізми, через які участь у бізнес-асоціаціях чи програмах підтримки може допомогти зростанню без найму, % компаній

Бізнес найбільше цінує саме матеріальну підтримку — доступ до фінансування та нових контактів.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=176.

Доступ до фінансування та нових замовлень і партнерств важливий для компаній всіх розмірів. В той же час цінність доступу до нового обладнання зростає зі збільшенням розміру компанії: попит на цей бенефіт складає 26% серед мікропідприємств та 53% серед середніх компаній. Також одним з найважливіших факторів для середніх бізнесів є підтримка у впровадженні нових технологій (49%), а доступ до знань та консультаційна підтримка найбільше цікавлять малий бізнес (41%).

Рисунок 78. Механізми, через які участь у бізнес-асоціаціях чи програмах підтримки може допомогти зростанню без найму, за розміром компаній, %



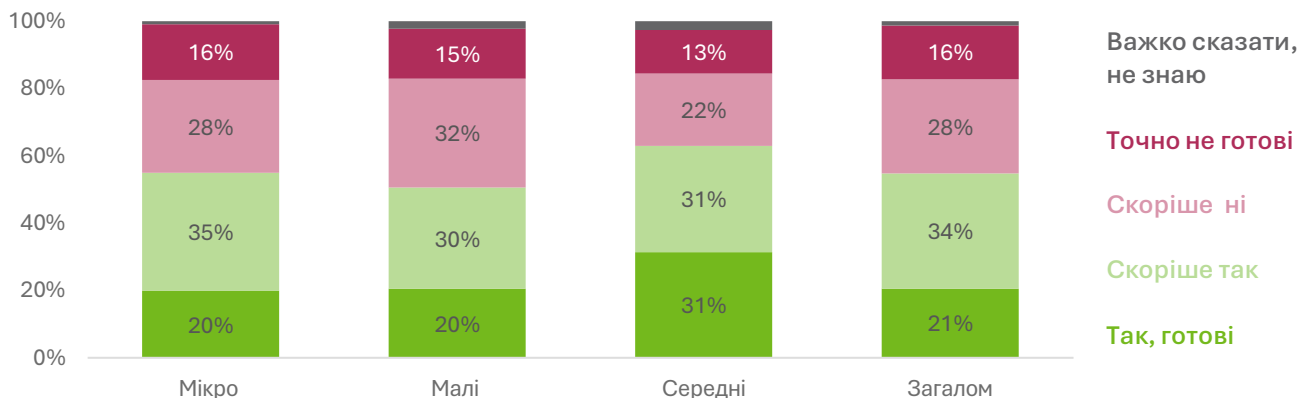
Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=176. Кількість респондентів за розмірами: Середні — 41, малі — 61, мікро — 74. Наведено зважені відсотки.

8.2 ГОТОВНІСТЬ СПІВПРАЦЮВАТИ З БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЯМИ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ПРОФТЕХОСВІТИ

Понад половина компаній готова співпрацювати з бізнес-асоціаціями для покращення якості професійної освіти: 21% точно готові, ще 34% — скоріше готові. Водночас 16% компаній зовсім не готові до такої співпраці.

Рисунок 79. Готовність компаній до співпраці з бізнес-асоціаціями та об'єднаннями бізнесу для покращення якості професійної освіти, за розміром підприємства та загалом, % компаній

Понад половина компаній готові або скоріше готові до співпраці з бізнес-асоціаціями.



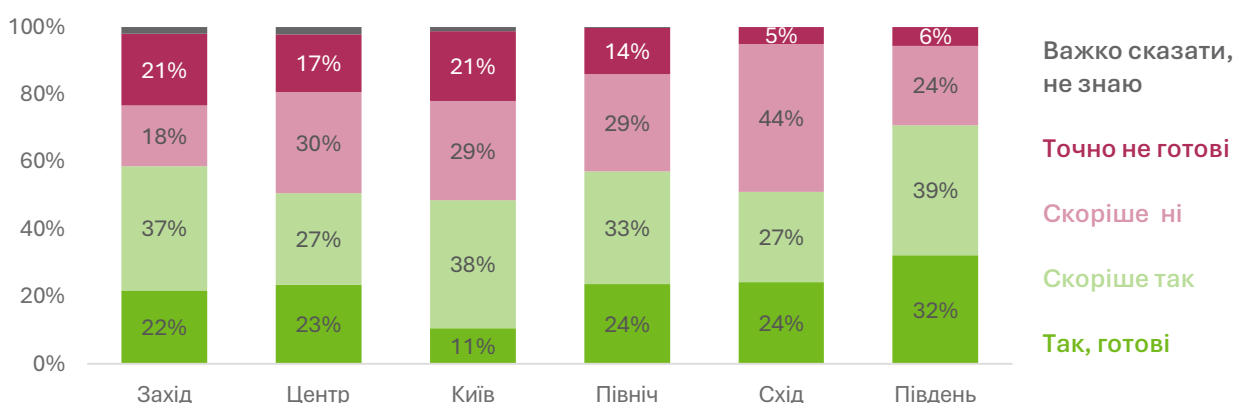
Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — усі опитані компанії. (n = 556). Кількість респондентів за розміром компанії: мікро — 202, малі — 228, середні — 126. Наведено зважені відсотки.

Готовність співпрацювати з бізнес-асоціаціями зростає зі збільшенням розміру компанії. 31% середніх компаній готові до такої співпраці проти 20% мікро- та 20% малих.

Південь демонструє найвищу готовність — 32% компаній відповіли «так», тоді як Схід має найвищу частку скептичних відповідей: 44% зазначили «скоріше ні». Київ вирізняється найнижчою готовністю — лише 11% компаній вже готові співпрацювати з бізнес-асоціаціями в сфері покращення професійної освіти.

Рисунок 80. Готовність компаній до співпраці з бізнес-асоціаціями та об'єднаннями бізнесу для покращення якості професійної освіти, за регіонами, % компаній

Компанії Півдня найбільш відкриті до співпраці, в Києві — найменш.

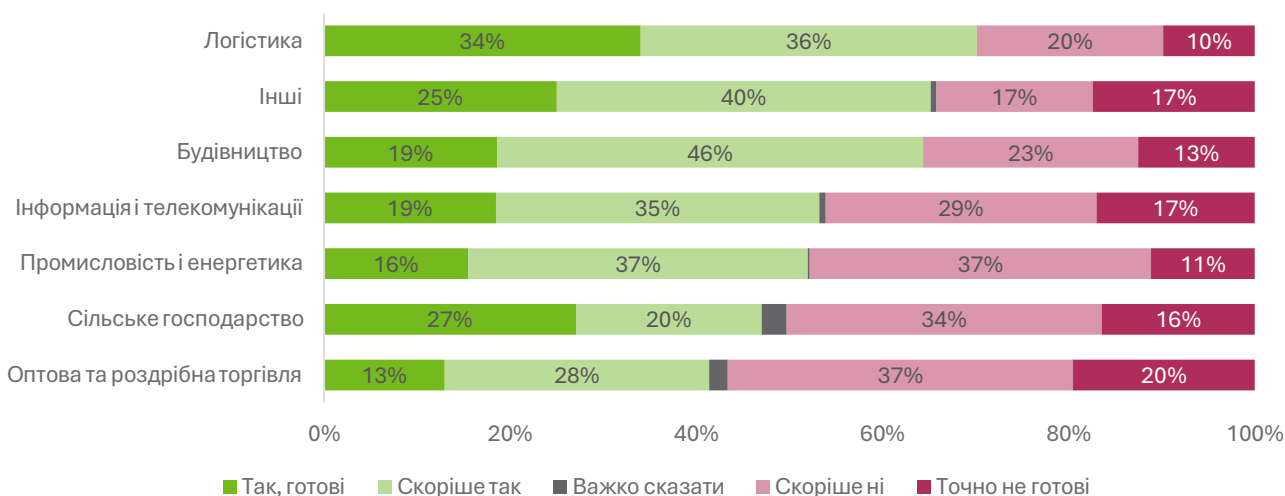


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База — усі респонденти (n = 556). Кількість респондентів за регіонами: Захід — 118, Центр — 125, Київ — 116, Північ — 96, Схід — 40, Південь — 61. Наведено зважені відсотки.

Найбільше готові до співпраці з бізнес-асоціаціями підприємства логістики, галузі послуг та будівництва. Там понад 64% компаній готові до такої співпраці. Водночас підприємства сфери торгівлі, сільського господарства та промисловості рідше готові до такої співпраці.

Рисунок 81. Готовність компаній до співпраці з бізнес-асоціаціями та об'єднаннями бізнесу для покращення якості професійної освіти, за галузями, % компаній

Логістика є лідером за готовністю співпрацювати з бізнес-асоціаціями.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База — усі респонденти (n = 556). Кількість респондентів за галузями: промисловість і енергетика — 144, оптова та роздрібна торгівля — 120, сільське господарство — 62, будівництво — 53, логістика — 38, інформація і телекомунікації — 32, , інші — 105. Наведено зважені відсотки.

Компанії, які вже є учасниками бізнес-асоціацій, дещо частіше демонструють готовність до співпраці з бізнес-об'єднаннями для покращення якості професійної освіти. Частка тих, хто відповів «так, готові», становить 31% проти 21% серед компаній загалом.

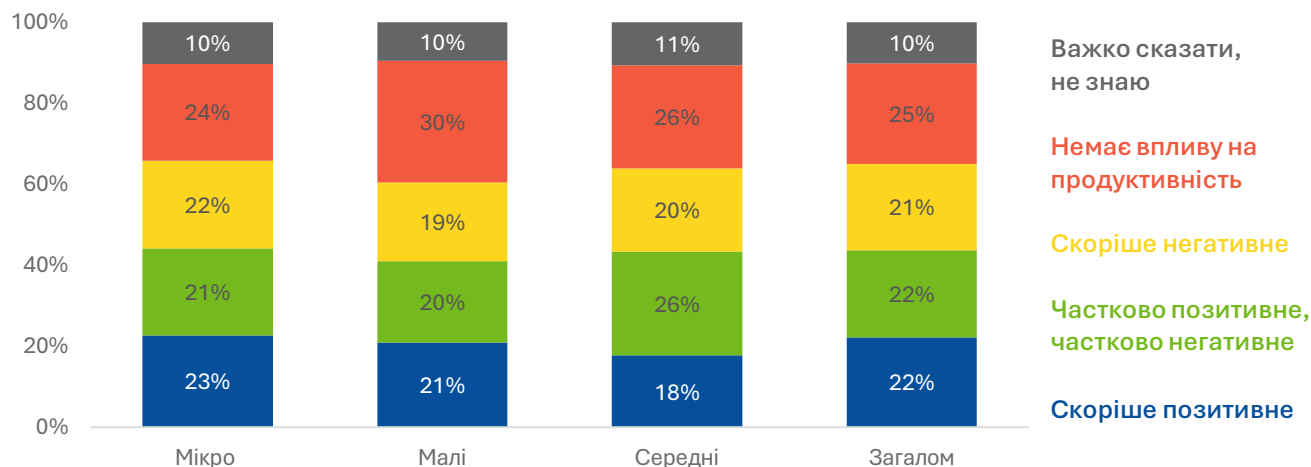
9 ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЇ З ЄС НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА НАВИЧКИ

Більшість опитаних компаній (65%) вважають, що гармонізація законодавства України із законодавством ЄС має вплив на їхню продуктивність. Натомість майже чверть респондентів (25%) переконані, що такого впливу немає, а 10% не змогли оцінити його.

Сприйняття впливу гармонізації законодавства України із законодавством ЄС на продуктивність компаній є неоднозначним. Майже однакові частки респондентів оцінюють цей вплив як скоріше позитивний (22%), частково позитивний, частково негативний (22%) або скоріше негативний (21%). Значущих відмінностей у відповідях компаній різного розміру не спостерігається.

Рисунок 82. Оцінка впливу гармонізації законодавства України із законодавством ЄС, % компаній

Більшість компаній вважають, що гармонізація із законодавством ЄС впливає на продуктивність.



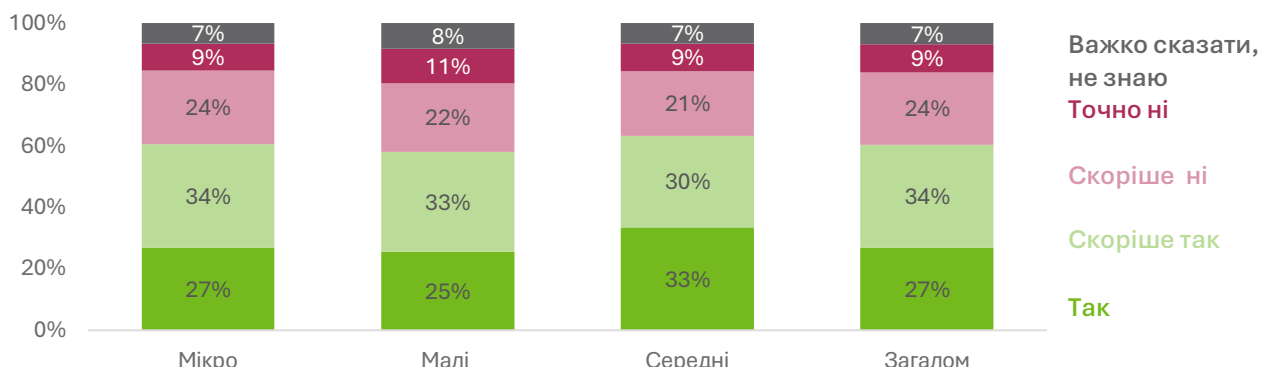
Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — усі опитані компанії. (n = 556). Кількість респондентів за розміром компанії: мікро — 202, малі — 228, середні — 126.

Компанії на Сході рідше бачать такий вплив (51% не бачить), як і компанії, які працюють в Центрі (35%), та сільськогосподарські підприємства (35%).

Більшість компаній вважають, що процес гармонізації законодавства України із законодавством ЄС створює потребу в нових навичках для працівників — 60% дають ствердну відповідь. Водночас майже третина респондентів не погоджується з цим твердженням, а 7% не змогли визначитися з відповіддю. Значущих відмінностей між мікро-, малими та середніми підприємствами не виявлено.

Рисунок 83. Потреба в нових навичках працівників внаслідок впровадження законодавства ЄС в Україні, % компаній

Понад половина компаній вважає, що гармонізація із законодавством ЄС створює потребу в нових знаннях.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: База респондентів — усі опитані компанії. (n = 556). Кількість респондентів за розміром компанії: мікро — 202, малі — 228, середні — 126.

Адаптація до європейських вимог також створює потребу в навчанні працівників, про що під час глибинних інтерв'ю зазначали деякі респонденти.

«Є європейські вимоги, відповідно до яких ми не можемо працювати з певними препаратами. Саме через це ми й відвідуємо ці навчання». (Малий/мікробізнес, сільське господарство, Південь)

Найчастіше потреба в нових навичках виникає у сільськогосподарських підприємств (71%) та у компаній, розташованих на Заході (71%). Найрідше — у промислових та енергетичних підприємств (54%), підприємств торгівлі (49%), а також у компаній, які працюють в Північному регіоні (51%).

10 ДОДАТКИ

10.1 РОЗПОДІЛ ОБЛАСТЕЙ ЗА МАКРОРЕГІОНАМИ

Для аналізу регіональних відмінностей області України були об'єднані у більші регіони.

Кількість опитаних підприємств в окремих областях є недостатньою для надійного порівняння результатів на обласному рівні. Об'єднання областей у регіони дозволяє отримати більш стійкі оцінки регіональних відмінностей. Водночас результати такого аналізу слід інтерпретувати як характеристики регіонів загалом, а не окремих областей у їхньому складі.

Макрорегіон	Області
Захід	Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Чернівецька
Центр	Вінницька, Дніпропетровська, Кіровоградська, Полтавська, Хмельницька, Черкаська
Київ	м. Київ
Північ	Житомирська, Київська, Сумська, Чернігівська
Схід	Донецька, Луганська, Харківська
Південь	Запорізька, Миколаївська, Одеська, Херсонська

10.2 ОПИС ВИБІРКИ ЯКІСНОГО ОПИТУВАННЯ

У межах якісної частини дослідження було проведено 11 глибоких інтерв'ю з представниками 6 малих і мікро підприємств (до 49 працівників) та 5 середніх підприємств (50-250 працівників). До вибірки увійшли компанії з чотирьох секторів економіки: сільське господарство (3 компанії), виробництво та будівництво (3 компанії), транспорт і логістика (2 компанії), послуги та торгівля (3 компанії). Для забезпечення різноманітності досвіду було відібрано щонайменше по дві компанії з міста Київ, макрорегіонів Схід, Захід, Південь, та по одній компанії з Центру та Півночі.

Таблиця 1. Структура вибірки за розміром бізнесу та галуззю

	Сільське господарство	Виробництво / Будівництво	Транспорт / Логістика	Послуги / Торгівля	Всього за розміром
Малі	2	2	0	2	6
Середні	1	1	2	1	5
Всього за галуззю	3	3	2	3	

Вибірка формувалася цілеспрямовано з урахуванням підходів компаній до автоматизації та підвищення продуктивності. Зокрема, до дослідження включено бізнеси, які: (1) вже впроваджували відповідні інструменти протягом останніх трьох років; (2) розглядають таку можливість;

(3) не планують впровадження. Це дозволило охопити ширший спектр позицій і досвіду: від активних інноваторів до більш консервативних компаній.

Результати якісного дослідження не є статистично репрезентативними, оскільки вибірка є невеликою та сформована цілеспрямовано. Вони використовуються для виявлення основних підходів, бар'єрів і мотивацій бізнесу, а також демонстрації діапазону думок, присутніх в українському бізнес-середовищі. Отримані висновки та сформульовані гіпотези якісного дослідження були використані як основа для етапу кількісного аналізу.

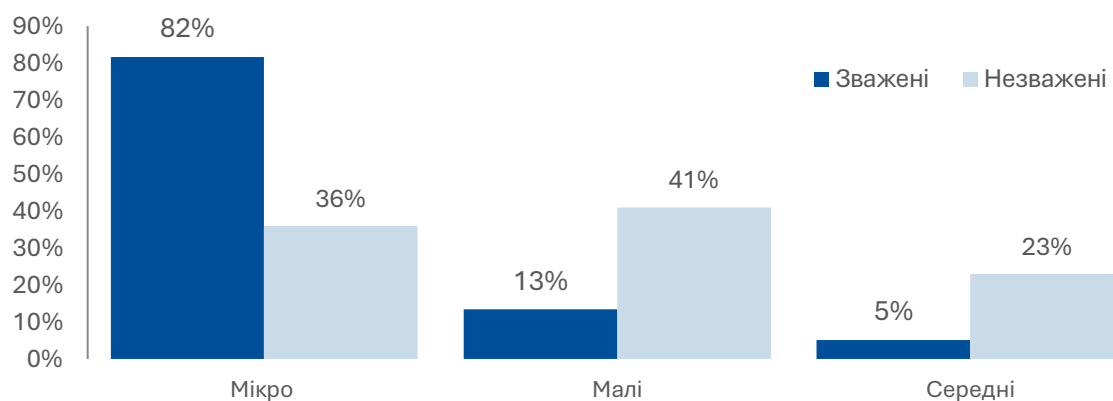
10.3 ОПИС ВИБІРКИ КІЛЬКІСНОГО ОПИТУВАННЯ

Структура фактично опитаних компаній суттєво відрізняється від реальної структури підприємств в Україні за даними Державної служби статистики. Вибірку навмисно зробили непропорційною, доопитавши малі та середні підприємства для забезпечення достатньої аналітичної бази серед них. Серед 556 реально опитаних компаній мікробізнес становив 36%, малі підприємства — 41%, а середній бізнес — 23%.

Для коректного аналізу ситуації вибірку було зважено, тобто скориговано відповідно до структури підприємств малого та середнього бізнесу в Україні за даними Державної служби статистики, за допомогою статистичних вагових коефіцієнтів. Переважна частка бізнесу в масиві після зважування — це мікропідприємства зі штатом до 10 працівників (82%). Малі підприємства (10–49 працівників) становлять 13%, а середній бізнес (50 працівників і більше) — лише 5%. Відповідно до даних Державної служби статистики, у 2025 році в Україні налічувалось 244,935 мікропідприємств, 283,941 малих та 14,528 середніх.

Усі відсоткові показники у звіті розраховані з урахуванням статистичних ваг. Після зважування структура вибірки відповідає структурі підприємств малого та середнього бізнесу в Україні станом на 2025 рік за розміром підприємства (кількістю працівників), галуззю та регіоном. Кількість опитаних (N) наведена за фактичною, незваженою кількістю респондентів.

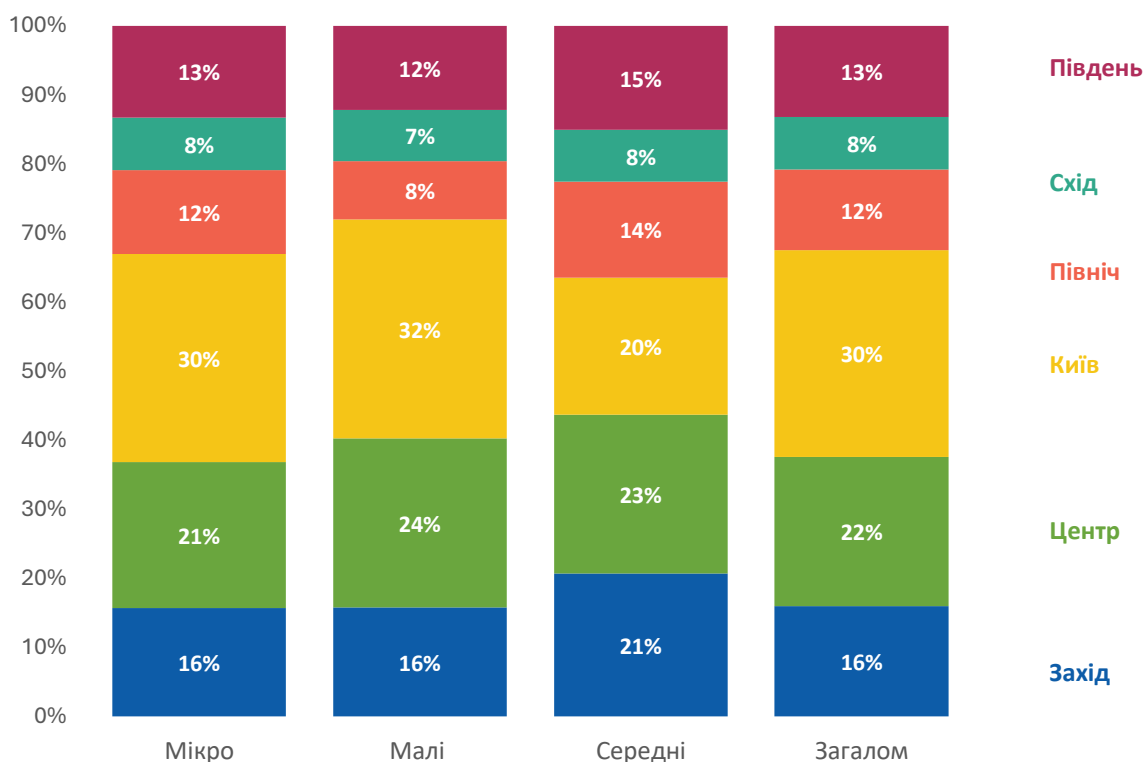
Рисунок 84. Розмір підприємства, % опитаних



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за розмірами: Середні — 126, малі — 228, мікро — 202.

Третина опитаних компаній зосереджена у місті Київ (30%). Далі — Одеська (8%), Київська (8%), Харківська (7%), Дніпропетровська (6%), Львівська (6%) та Хмельницька (6%) області. Одні з найменш репрезентованих підприємств — з Тернопільської (1%), Миколаївської (1%), Чернігівської (1%) та Чернівецької (0,4%) областей. Сумська, Херсонська та Донецька області практично не представлені у вибірці. Це прямий наслідок активних бойових дій або, відповідно, тимчасової окупації значної частини цих територій. АР Крим та Луганська область теж не представлені у вибірці.

Рисунок 85. Регіональний розподіл компаній за розміром підприємства, % компаній



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за розмірами: Середні — 126, малі — 228, мікро — 202. Кількість респондентів за регіонами: Захід — 118, Центр — 125, Київ — 116, Північ — 96, Схід — 40 та Південь — 61.

Найбільшу частку у вибірці складають підприємства, які працюють в оптовій та роздрібній торгівлі (25%). Далі — переробна, добувна промисловість та постачання електроенергії, газу, води (14%), сільське господарство (12%), будівництво (8%), транспорт і логістика (5%) та ІТ і телекомунікації (4%).

Через невелику кількість спостережень окремі галузі, переважно зі сфери послуг, були об'єднані в категорію «Інше». До неї увійшли: професійна та наукова діяльність; тимчасове розміщення й організація харчування; охорона здоров'я та соціальна допомога; операції з нерухомим майном; фінансова та страхова діяльність; освіта; адміністративне та допоміжне обслуговування; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок; інші види послуг.

Рисунок 86. Галузь підприємства, % опитаних

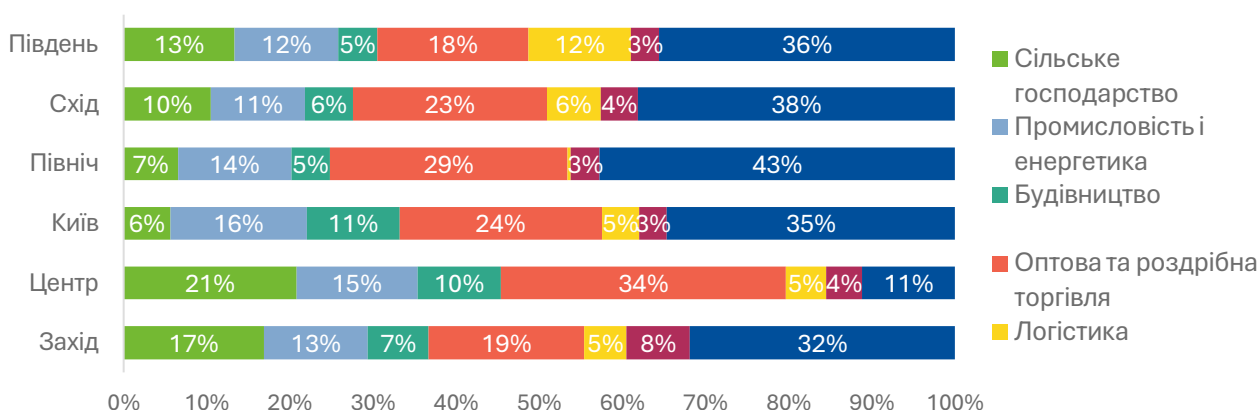
Економіка більш сконцентрована у виробничо-торговельному секторі.



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. 0,2% обрали "Важко відповісти".

Регіони мають виражені особливості галузевої структури. Центр та Захід мають вищі частки сільськогосподарських підприємств, а Центр — також найвищу частку підприємств торгівлі серед усіх регіонів. Київ має найвищу серед усіх регіонів частку підприємств промисловості і енергетики, а також компаній з будівельної галузі. Південь має в своїй структурі більше транспортних підприємств, Північ — торгівлі та інших галузей (переважно послуг), Схід — послуг.

Рисунок 87. Галузь підприємств за регіонами, % опитаних

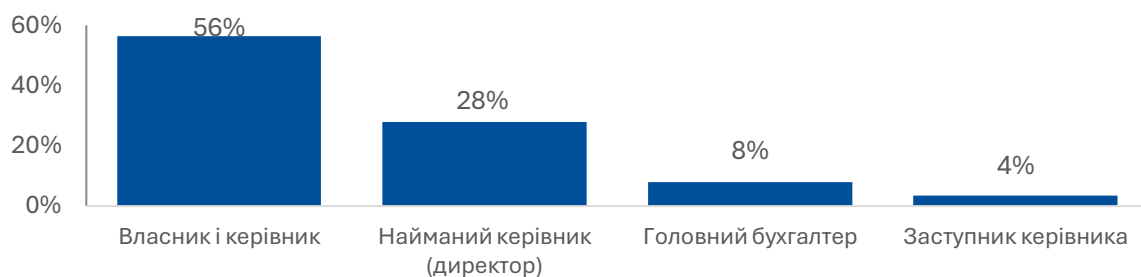


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. 0,2% обрали "Важко відповісти". Кількість респондентів за регіонами: Захід — 118, Центр — 125, Київ — 116, Північ — 96, Схід — 40 та Південь — 61. Кількість респондентів за галузями: будівництво — 53, промисловість та енергетика — 144, сільське господарство — 62, торгівля — 120, логістика — 38, ІТ — 32, інші — 107.

Респондентами найчастіше виступали власники, які керують підприємствами (56%), а також наймані директори (28%). Разом ці дві категорії становлять 84% вибірки. Головні бухгалтери становлять 8% вибірки, заступники керівника — 4%.

Рисунок 88. Посада респондента, % опитаних

Понад 80% респондентів — це власники, керівники або наймані директори.

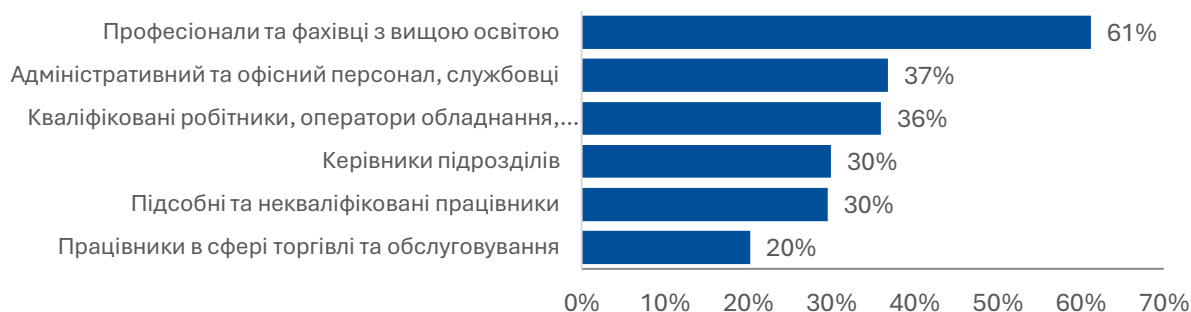


Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. 2% відповіли “Інше.”

Найпоширеніша категорія персоналу в опитаних компаніях — це професіонали та фахівці з вищою освітою: вони працюють у 61% опитаних компаній. На другому місці — адміністративний та офісний персонал (37% компаній їх мають) і кваліфіковані робітники, оператори обладнання й майстри (36%). 30% компаній мають керівників підрозділів. Стільки ж використовують працю підсобних і некваліфікованих працівників. Працівники сфери торгівлі та обслуговування задіяні на 20% підприємств.

Рисунок 89. Категорії працівників, зайнятих на підприємстві, % компаній

Найпоширеніша категорія персоналу — це професіонали та фахівці з вищою освітою.



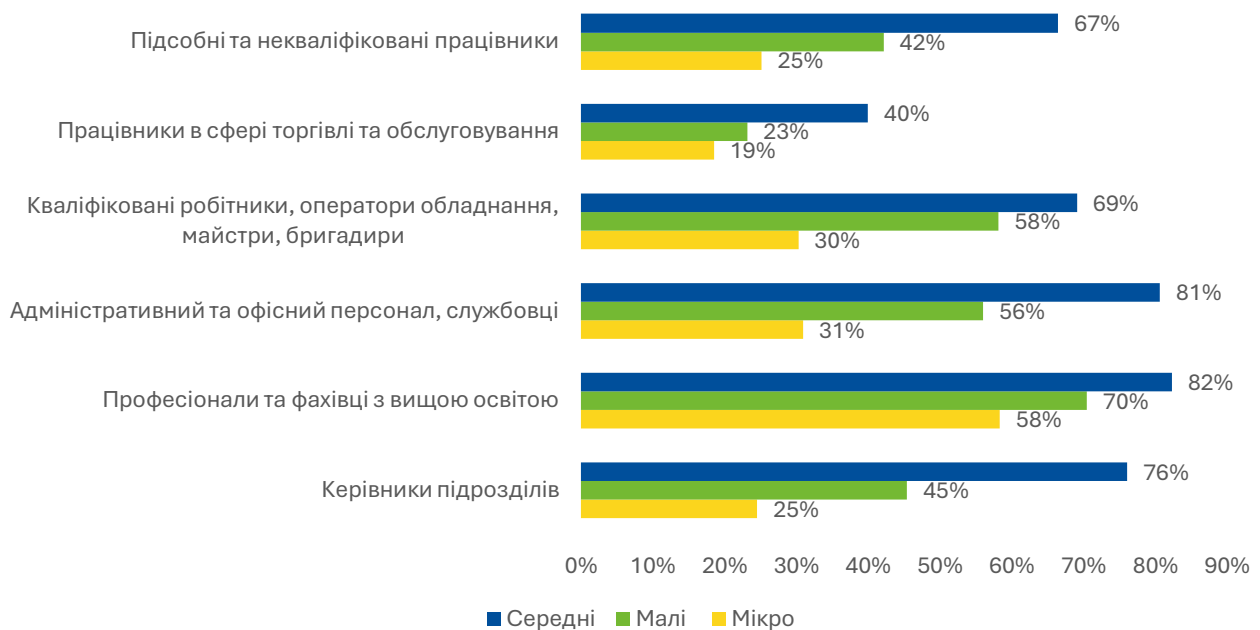
Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. 1% відповів “Інше”.

Розмір підприємства напряму визначає складність його кадрової структури. Наявність керівників підрозділів різко зростає з розміром компанії — від 25% серед мікропідприємств до 45% серед малих і 76% серед середніх.

Ця залежність не обмежується управлінськими позиціями: частка компаній із професіоналами з вищою освітою зростає з 58% (мікро) до 82% (середні), а частка з підсобними й некваліфікованими працівниками — з 25% до 67%. Тобто більші підприємства мають структурно ширший штат за всіма категоріями одночасно, а не лише додають управлінську надбудову.

Рисунок 90. Категорії працівників за розміром підприємства, % компаній відповідного розміру

Що більше підприємство, то ширшим є спектр задіяних категорій працівників



Джерело: опитування Info Sapiens на замовлення ЦЕС, 2026. Примітка: n=556. Кількість респондентів за розмірами: Середні — 126, малі — 228, мікро — 202. Наведено зважені відсотки.