



DIVE AND
DISCOVERY
R E S E A R C H

Продуктивність та когнітивні зміни в умовах війни та цифрових трансформацій

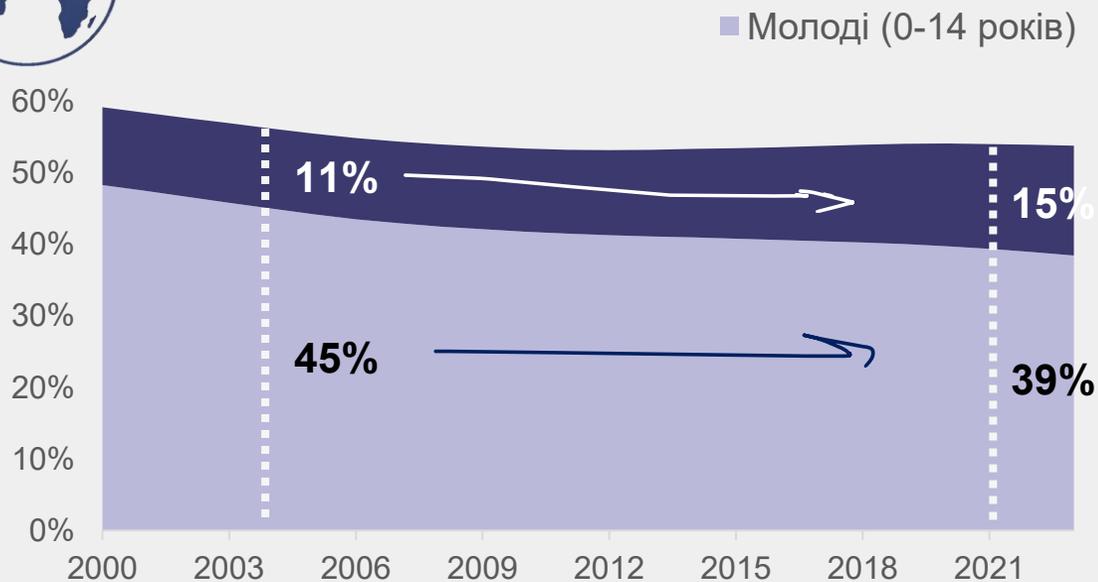
Березень 2026

Мистецтво знаходити вірний шлях

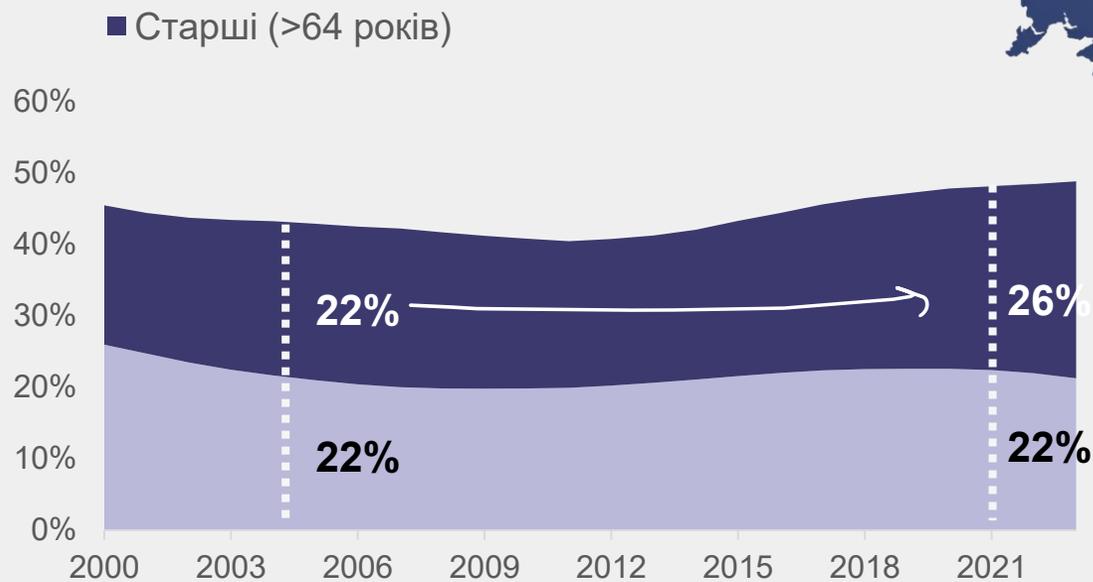
Світ старіє, робоча сила скорочується. Компаніям дедалі важче зростати за рахунок нових людей, і посилюється потреба в підвищенні ефективності тих, хто вже є.

На світовому рівні спостерігається тенденція до зростання тривалості життя та зменшення рівня народжуваності, що призводить до старіння населення.

Для України проблема старіння нації не є новою. Починаючи з 2004 року, дисбаланс між поколіннями став очевидним, а в 2021 ми вже мали критичне співвідношення: 26% населення — це люди віком 64+, тоді як молодь до 14 років становить лише 22%.

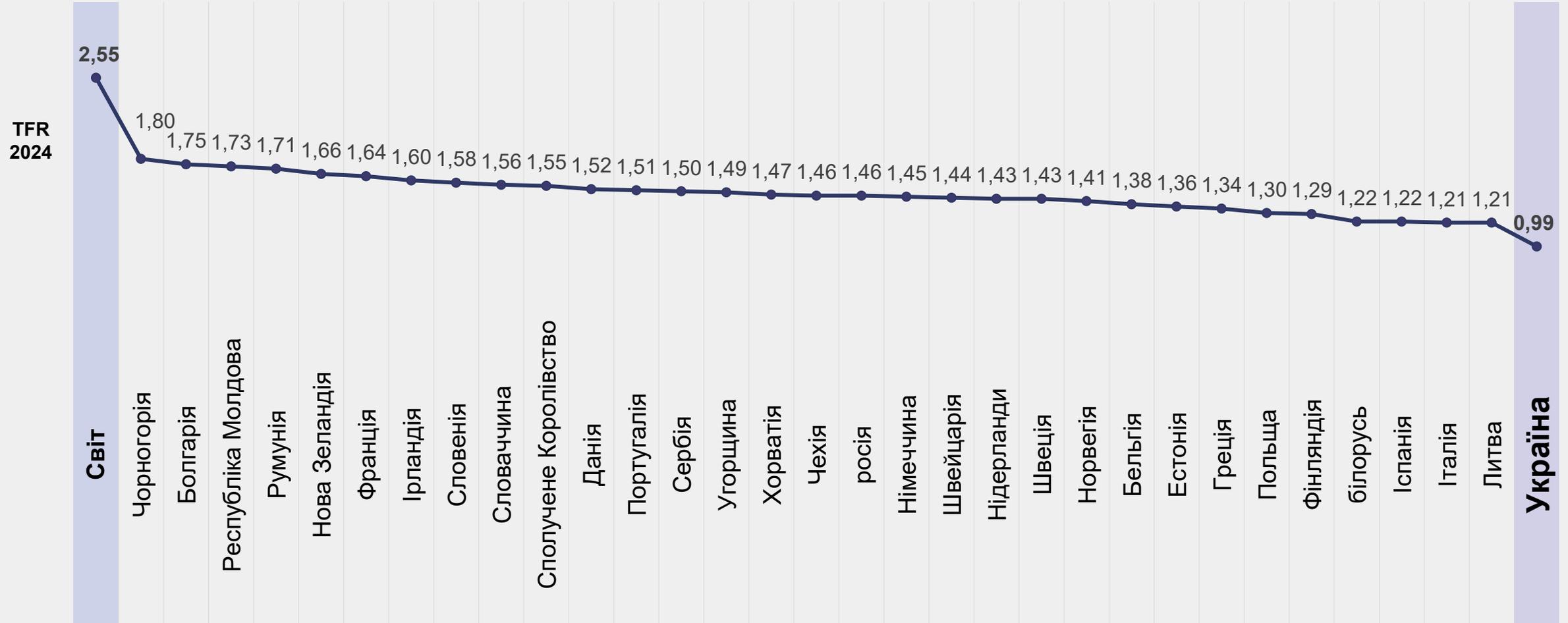


СВІТ



УКРАЇНА

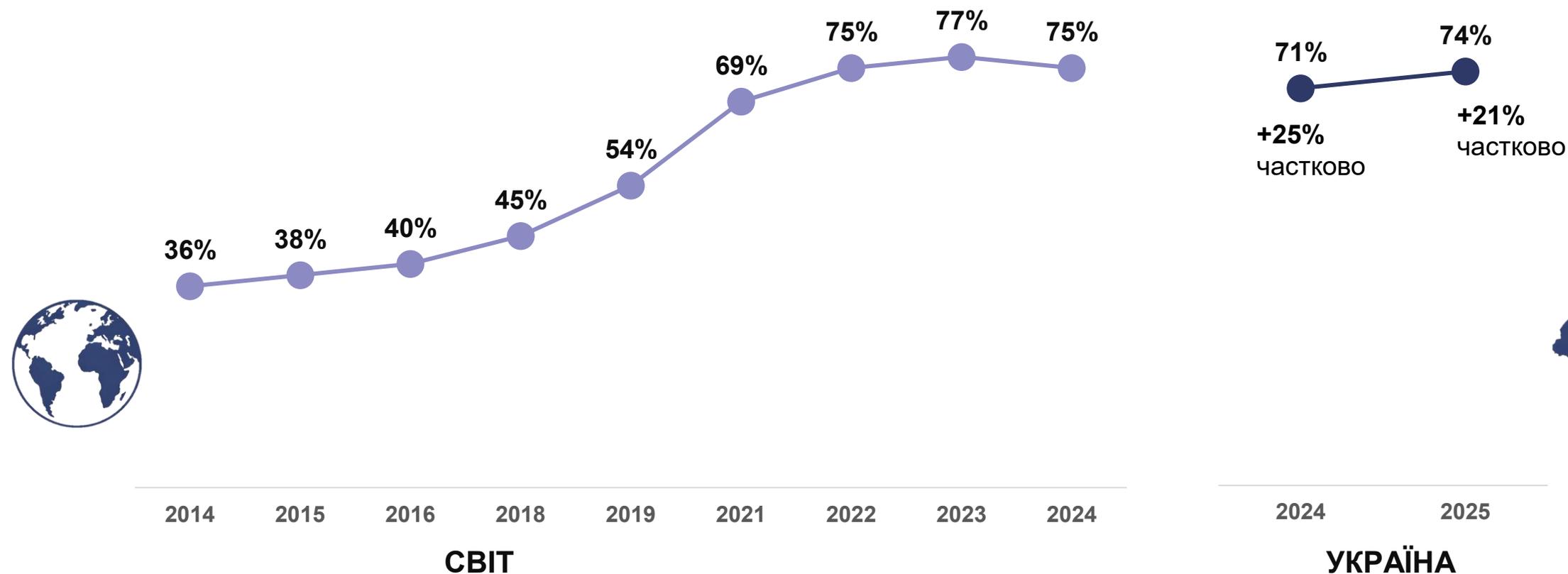
В Україні населення старіє швидше, ніж в усьому світі. Коефіцієнт фертильності найнижчий і складає менше 1 дитини на жінку. Із майже 230 країн в Україні найменша народжуваність і найвища смертність



75% роботодавців світу повідомляють про труднощі з наймом, проти 35% в 2013 році.

74% опитаних українських HR-менеджерів відчувають нестачу кадрів, ще 21% частково стикаються з цією проблемою.

За Даними KSE загальний дефіцит робочої сили (як кваліфікованих та і не кваліфікованих кадрів) посилюється вдвічі в порівнянні з липнем 2022 року



Битва за продуктивність у 2026 році - це битва за «право на концентрацію»



Працівники витрачають більше енергії на комунікацію про роботу, ніж на саму роботу. За даними OECD, темпи росту продуктивності впали з 2.5% у 2000-х до 1.1% у 2020-х. Продуктивність праці в Україні історично складала лише 20-25% від середньої по ЄС. Після 2022 року розрив збільшився через енергетичну кризу та стрес.

Працівники
витрачають
58%
робочого часу на
«роботу задля
роботи»

менеджери втрачають
на це **62%**
свого робочого дня,
замість навичок
орієнтованих на
основну роботу

За даними Microsoft
Work Trend Index
(2024–2025), **обсяг
даних, листів** та
повідомлень зріс на
252% за
останні кілька років

Що мається на увазі під «робота
заради роботи»?
Координація, зустрічі, пошук інформації,
статус-оновлення тощо

Самі ж працівники і роботодавці також декларують значне послаблення продуктивності. За оцінками експертів, середня продуктивність праці в Україні приблизно в 3–5 разів нижча, ніж у країнах ЄС, і в 7–10 разів нижча, ніж, наприклад, у Німеччині

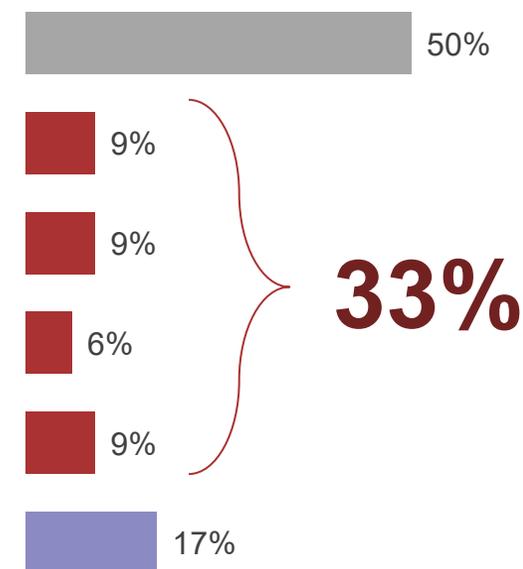


На думку роботодавців



База: 699

На думку шукачів роботи



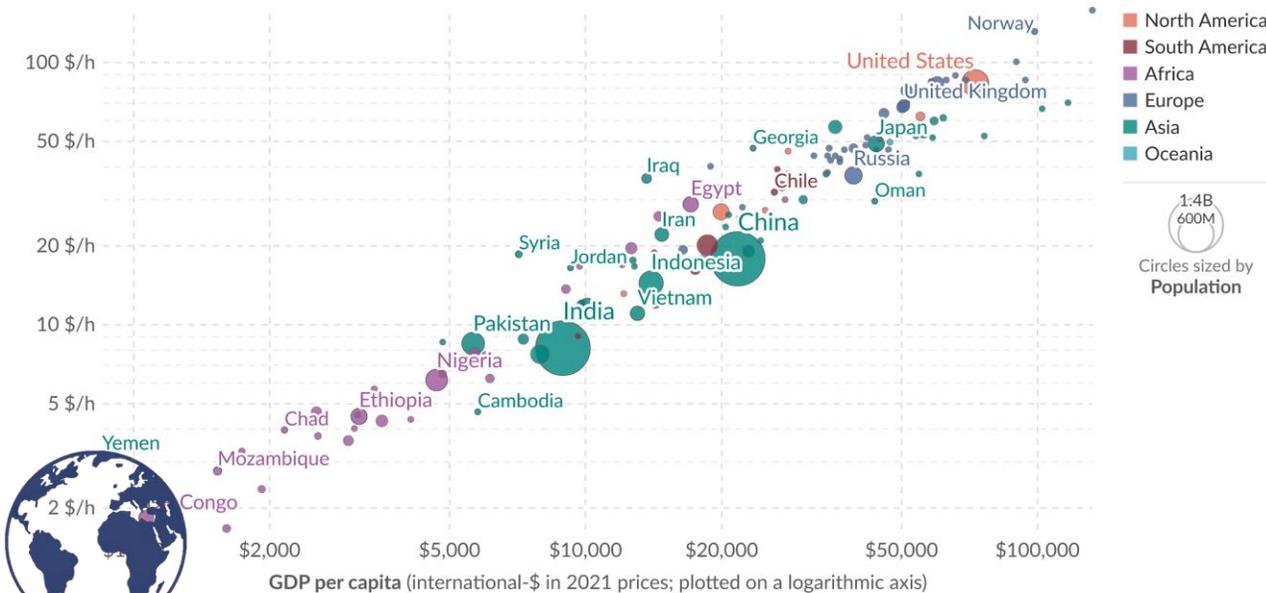
База: 1079

Економічне зростання залежить не лише від чисельності працездатного населення, а й від продуктивності. Більш високі показники ВВП на годину чи на працівника свідчать про ефективніше використання робочої сили, а країни з високою продуктивністю мають стійкіше зростання економіки та вищі доходи на душу населення.

Productivity vs. GDP per capita, 2023

Productivity is measured as gross domestic product (GDP) per hour of work. This data is adjusted for inflation and differences in living costs between countries.

Productivity: output per hour worked (international-\$ in 2021 prices per hour; plotted on a logarithmic axis)



Data source: Feenstra et al. - Penn World Table (2025)

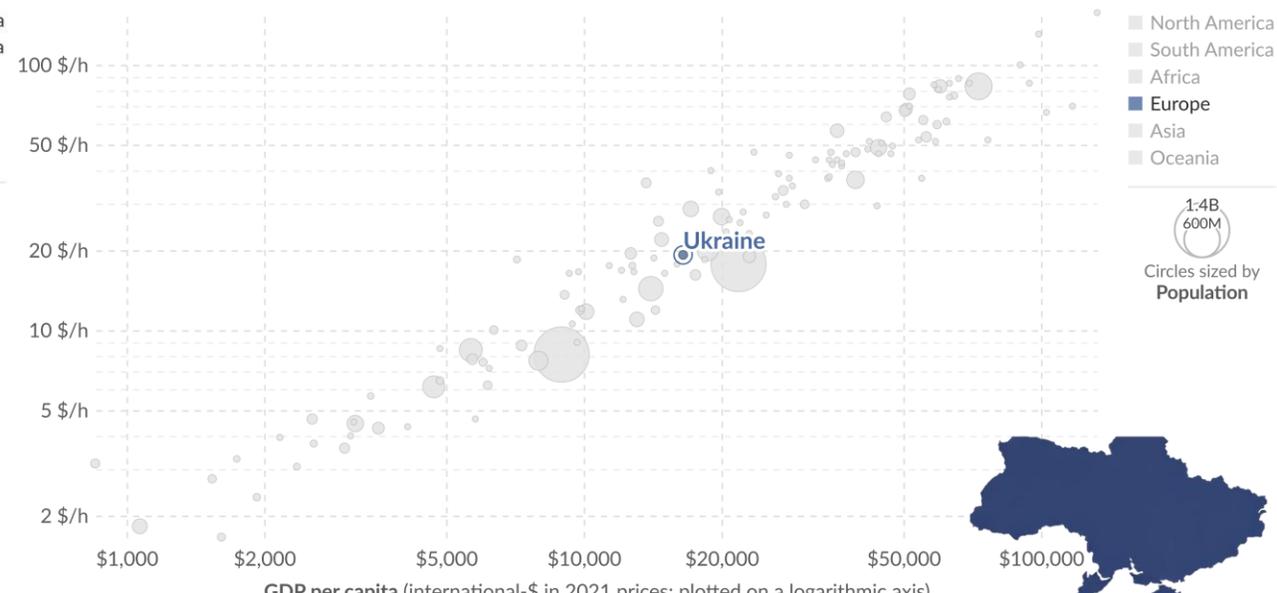
Note: This data is expressed in international-\$¹ at 2021 prices, using multiple benchmark years to adjust for differences in living costs between countries over time.

OurWorldinData.org/economic-growth | CC BY

Productivity vs. GDP per capita, 2023

Productivity is measured as gross domestic product (GDP) per hour of work. This data is adjusted for inflation and differences in living costs between countries.

Productivity: output per hour worked (international-\$ in 2021 prices per hour; plotted on a logarithmic axis)



Data source: Feenstra et al. - Penn World Table (2025)

Note: This data is expressed in international-\$¹ at 2021 prices, using multiple benchmark years to adjust for differences in living costs between countries over time.

OurWorldinData.org/economic-growth | CC BY

Розрив між актуальністю технічних та особистісних навичок стрімко зростає. Середня тривалість актуальності Hard Skill наразі 2,5-5 років, Soft – 10-15+ років. Головним активом стає не навичка (hard skill), а когнітивна гнучкість та здатність до перенавчання (reskilling).

Тип навички	Середня тривалість життя (актуальність)	Тренд
Hard Skills (технічні)	2.5 – 5 років (в ІТ — до 2 років)	Стрімко скорочується через ШІ
Soft Skills (м'які)	10 – 15+ років (умовно «вічні»)	Стає фундаментом кар'єри



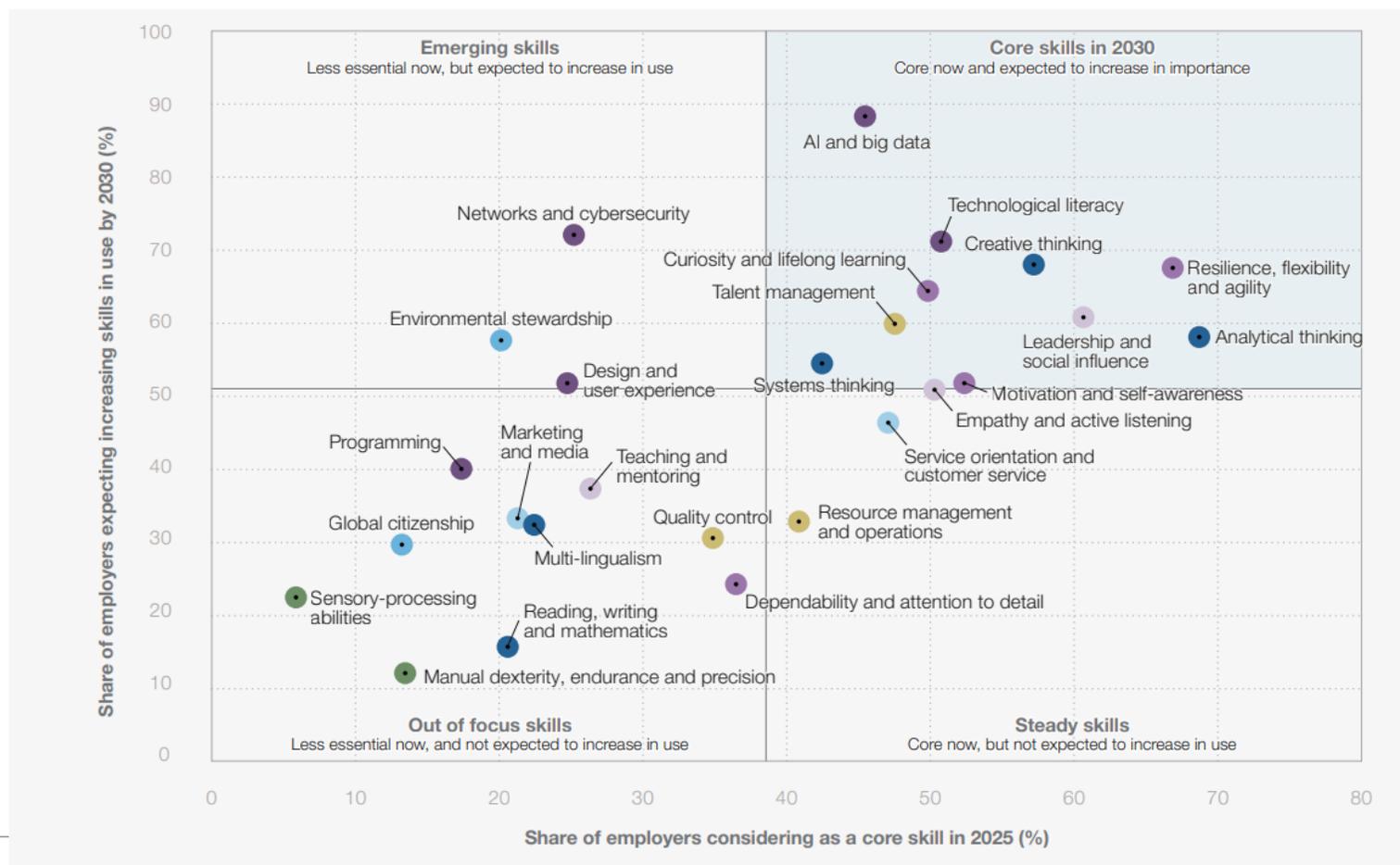
Світ: WEF прогнозує, що 44% навичок працівників зміняться до 2027 року

Майбутнє робочих місць буде визначатися не тільки технічними навичками, а й високим попитом на міжособистісні та когнітивні навички.

Особливо важливими стануть критичне мислення, гнучкість, здатність працювати з іншими людьми, а також емоційний інтелект, лідерські якості та здатність адаптуватися до змін.

Водночас, зберігатимуть свою актуальність такі навички, як технічна грамотність і аналітичне мислення.

- Когнітивні навички
- Навички залучення
- Етика
- Управлінські навички
- Фізичні здібності
- Самоефективність
- Технологічні навички
- Взаємодія з іншими

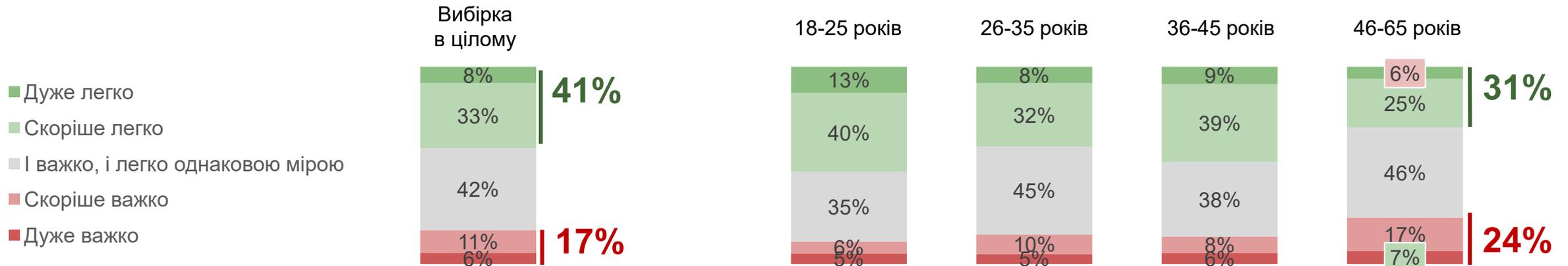


Компанії опиняються в наступній ситуації: з одної сторони середній вік наших працівників буде підвищуватись, з іншої – є потреба в здатності людей швидко перенавчатись, здобувати нові знання.

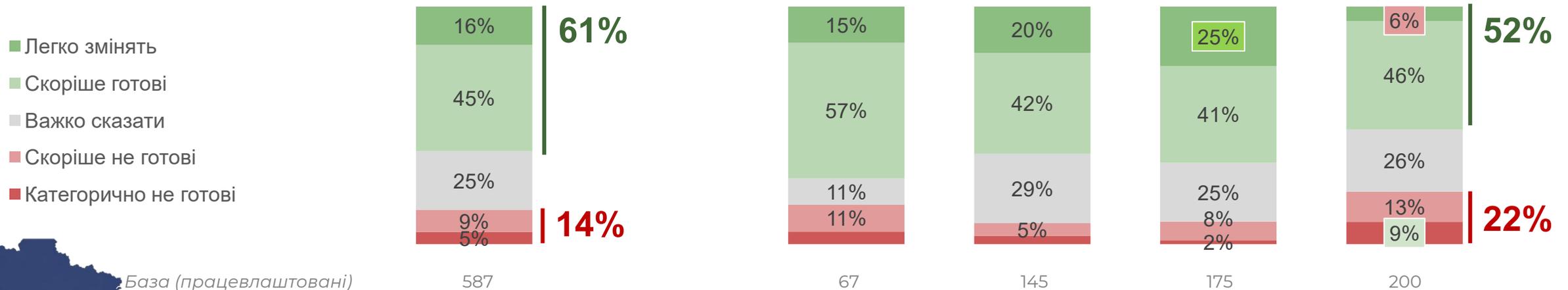
Загалом 41% опитаних оцінюють, що нині їм легко здобувати й опановувати технології для роботи. Водночас старшому поколінню це, на їхню думку, дається важче. Найбільш відкриті до цього – старші міленіали.

Готовність опанувувати нові технології та змінювати професію

Наскільки легко Вам зараз здобувати нові знання та опанувувати технології (наприклад, ШІ) для роботи?



Якщо ваша професія перестане бути затребуваною, наскільки ви готові почати "з нуля" в абсолютно новій сфері (тобто змінити професію)?



База (працевлаштовані)

587

67

145

175

200

ШІ - це новий «колега» та конкурент одночасно. Наразі ШІ - це головний «прискорювач», який скорочує термін життя Hard Skills і це можливість частково «заповнити» дефіцит кадрів. Бізнес змушений автоматизуватися, щоб вижити.

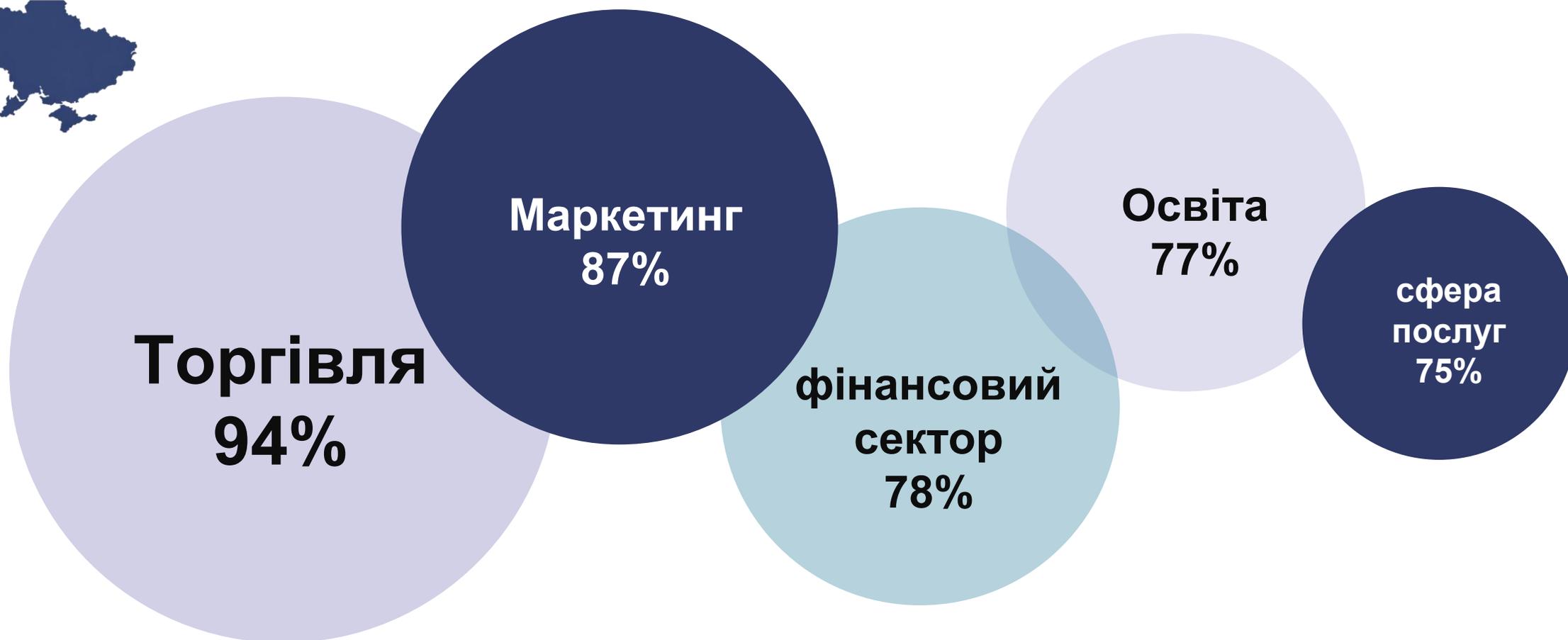
За даними Мінцифри 93% опитаних компаній вже використовують ШІ. Найактивніше планують впроваджувати ШІ у торгівлі, маркетингу та PR, фінансовому секторі, освіті та сфері послуг. 62% бізнесів фіксують позитивний вплив ШІ на продуктивність та економічні показники, що свідчить про перехід від тестування до реальної бізнес-цінності.

Найчастіше компанії використовують ШІ для аналізу даних і ринку та прогнозування. На другому місці — маркетинг і продажі, у цьому напрямі ШІ використовують близько 64% опитаних компаній. Натомість безпека та кіберзахист залишаються на останніх позиціях (18,4%).

62% бізнесів фіксують позитивний вплив ШІ на продуктивність та економічні показники, що свідчить про перехід від тестування до реальної бізнес-цінності.

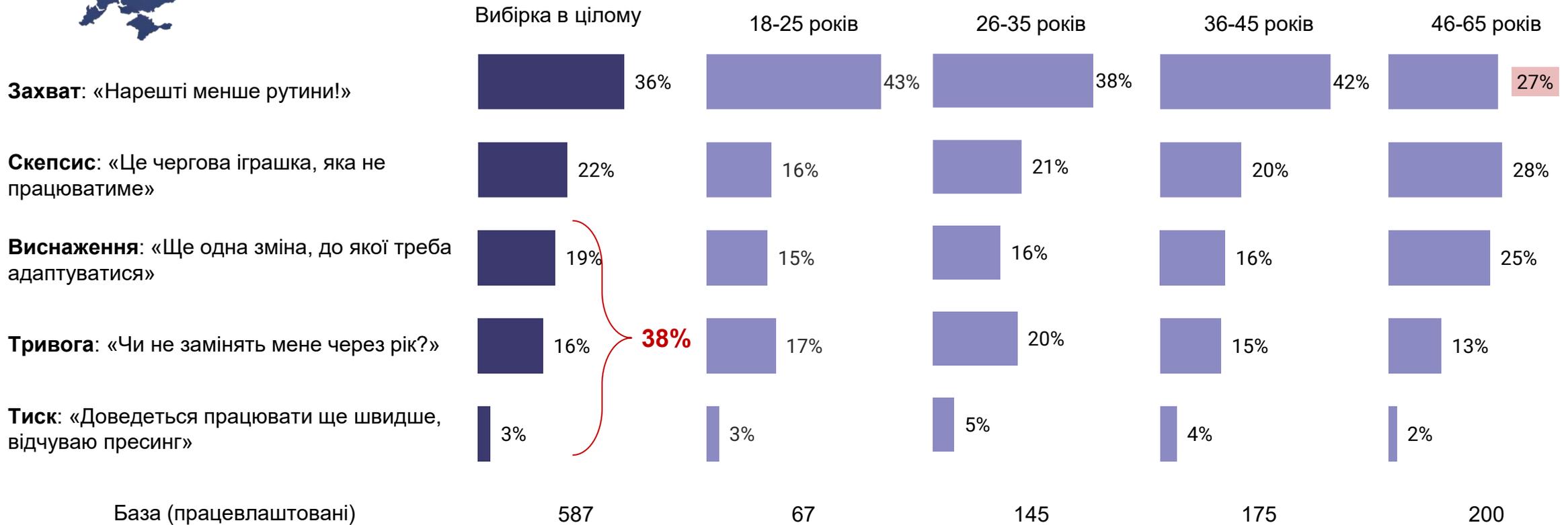
Головний мотив впровадження ШІ — автоматизація рутинних завдань та інші операційні задачі, що говорить про те, що ШІ поки частіше оптимізує, ніж трансформує бізнес.

За даними Мінцифри 93% опитаних компаній вже використовують ШІ



Реакція на автоматизацію робочих процесів

Третина респондентів припускає реакцію захвату на уявну ситуацію з впровадженням автоматизації та інструментів ШІ в робочі моменти. Проте стільки ж відчувають негативні емоції, коли йдеться про запровадження ШІ в робочі процеси.



ЗДОРОВ'Я НАЦІЇ: продуктивність

В Україні ми спостерігаємо феномен "функціонального вигорання". Люди працюють, але їхня когнітивна пропускна здатність падає. Це прямий удар по продуктивності.

- Поєднання ПТСР, дефіциту сну (через обстріли), невизначеність, погіршення матеріального становища попри зростання заробітних плат (42% українського населення можуть дозволити собі їжу і базові недорогі речі), блекауту та інформаційного перевантаження створює "когнітивний дефіцит" що негативно впливає на працездатність. Погіршується і фізичне здоров'я.
- Наразі 93% міського населення перебувають у стані помірного або високого стресу і робочі перенавантаження є одними з причин. І найчастіше ми рятуємось шляхом пошуку швидкого дофаміну (контакт-соц мережі), соціальною взаємодією і налагодженням режиму фізичної активності і відпочинку.

93% українців перебувають у стані перманентного стресу



“

«Робота, яка вимагає включення в 9 годин, а я не спала нормально із-за тривоги. Виключення світла. Немає відпочинку для організму»
Жінка, 47, Черкаська обл.



Дослідження проведене Dive and Discovery Research у листопаді 25 – січні 26 року методом онлайн-опитування. ЦА: чоловіки та жінки 18–70 років. Географія: міста України з населенням 10 тис. жителів і більше. Розмір вибірки — 1000 респондентів.

Джерело: Рівень стресу серед населення України, фактори, які його провокують, та шляхи подолання
<https://discovery-research.com.ua/reports/stress/>



За ставленням до роботи ми спостерігаємо трансформацію сприйняття роботи працівниками від моделі самореалізації та кар'єрного розвитку, до моделі стабільності, безпеки й прагматизму.

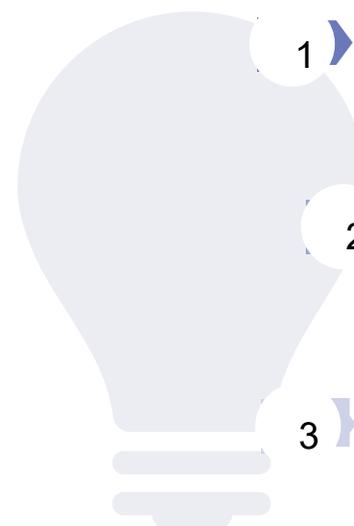
Важливість відчувати стабільність на роботі зростає. При цьому йдеться як про гроші як такі (їх назвали 27%), так і про передбачуваність і відчуття захищеності (59%).

Натомість прагнення будувати кар'єру, розкривати власний потенціал значує знижується. І цей результат не є причиною скорочення числа молоді серед працівників – серед працівників 18-24 відбувається ідентична динаміка (як серед офісних працівників, так і серед робітників).

Водночас зростає значущість бачення результатів власної праці (33%, значує вище, ніж у 2025 році). Працівникам важливо відчувати конкретний ефект своєї роботи, бачити завершеність завдань і особистий внесок, що може бути додатковим індикатором самозбереження – не бажання робити непотрібну роботу.

Мотиви працювати

Загалом робота сприймається джерелом доходу, проте жінки частіше знаходять у ній дружній колектив, а чоловіки вбачають можливість реалізації своїх ідей. Для молоді робота частіше є шляхом отримання грошового та соціального капіталу, побудови кар'єри, реалізації потенціалу, а також соціальний внесок.



1 } Важливість відчувати стабільність на роботі зростає.

2 } Прагнення будувати кар'єру, розкривати власний потенціал значущо знижується.

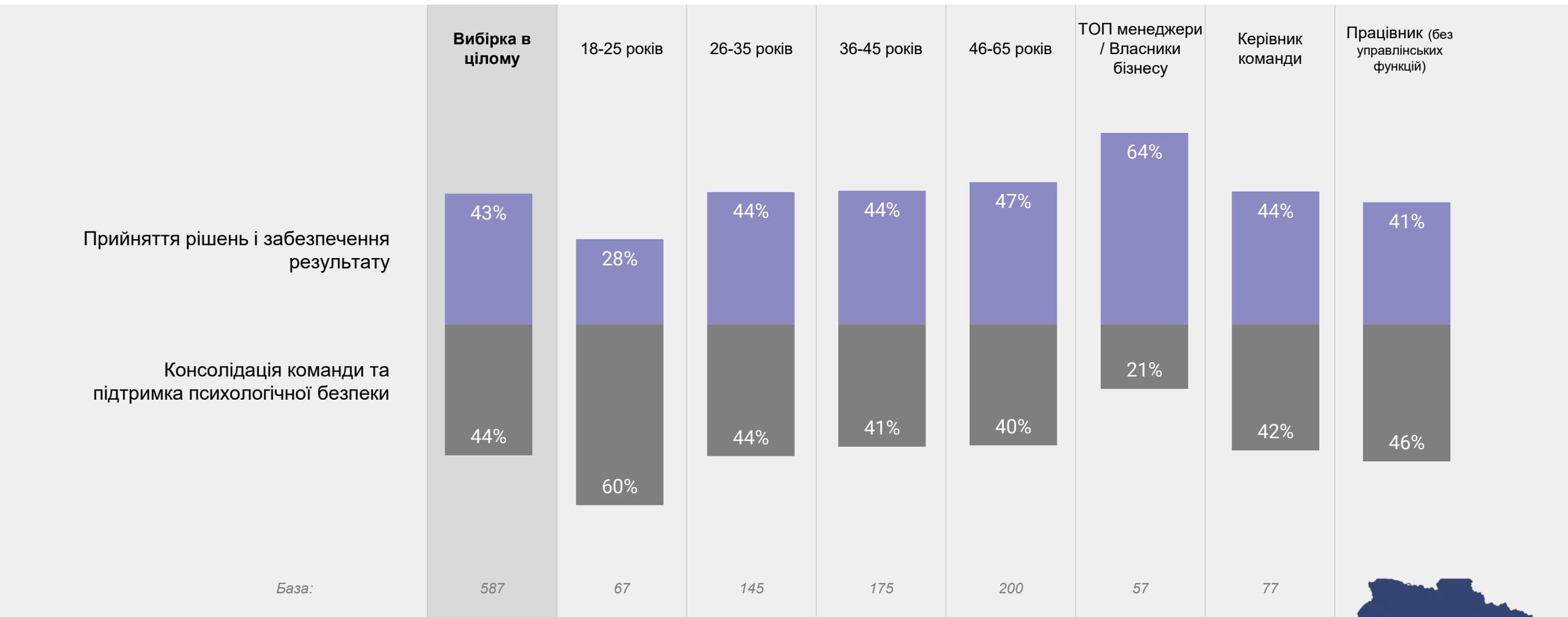
3 } Зростає значущість бачення результатів власної праці

Фактори виснаження на роботі



База: працевлаштовані N=587

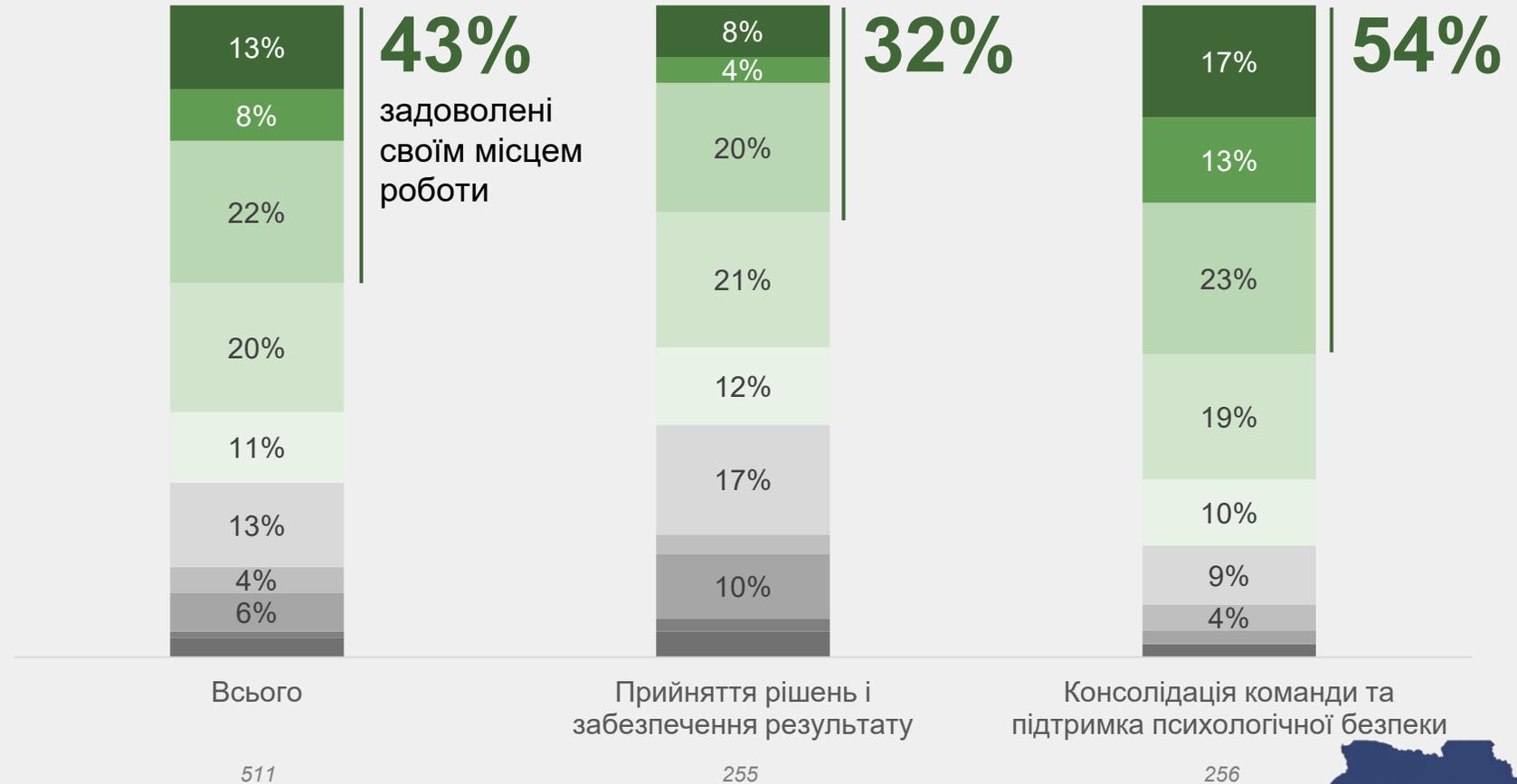
Уявлення про лідерство також змінюється – працівники очікують не лише рішень, а й консолідації команди і не всі ТОП менеджери розділяють цю думку.



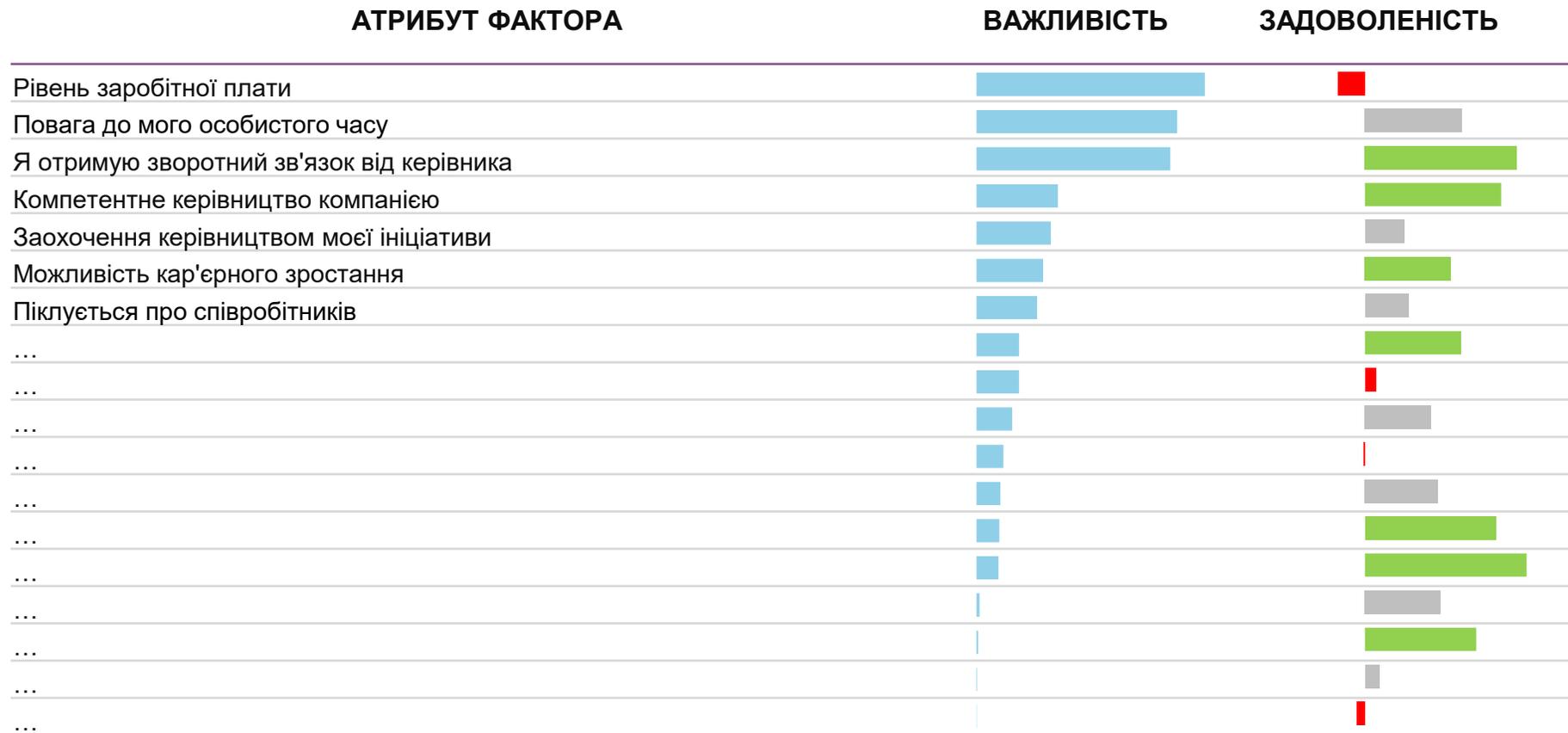
Задоволеність роботою значущо вища серед тих, чий керівник більшою мірою здатен консолідувати команду та надати відчуття психологічної безпеки, ніж серед тих, чиї керівники дотримуються моделі «лише прийняття рішень»

- 10 Дуже задоволений(а)
- 9
- 8
- 7
- 6
- 5
- 4
- 3
- 2
- 1 Абсолютно не задоволений(а)

База:



Незалежні опитування ваших співробітників за унікальною методологією, яка дозволить виявити важливі фактори і зони посилення Вашого HR бренду



Dive & Discovery Research

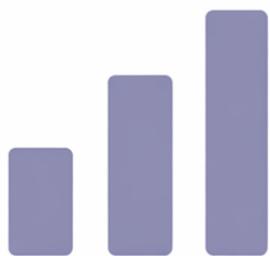
OUTSIDE THE KNOWN

Discovery – це

- 1** Власне поле
- 2** Панель респондентів – 96 000 осіб
- 3** Команда інтерв'юєрів та рекрутерів по всіх Україні
- 4** Надійні поля по всьому світу
- 5** Аналітики з 15 річним досвідом
- 6** Глибокий аналіз та розбір кожного проекту
- 7** Абсолютна прозорість та доступ до всіх матеріалів в будь-який момент реалізації проекту

Dive & Discovery Research

проводимо кількісні дослідження в Україні та за її межами з 2022 року.



CAWI

онлайн
опитування



CATI

телефонні
опитування



F2F

особисті
опитування



РЕКРУТУВАНН

Я
респондентів
для ПІ та ФГД

Наші відкриті дослідження за 2025 рік



МУЗИКА МАЄ СИЛУ

Креативна індустрія,
що формує націю і
драйвить економіку

Аналітичний звіт | 2025
Dive & Discovery
Research

[переглянути](#)

ВИДИМІ НА НЕВИДИМІ ФАКТОРИ СТРЕСУ СЕРЕД УКРАЇНЦІВ

Аналітичний звіт | 2025
Dive & Discovery Research

[переглянути](#)

ТРЕНДИ В КОМУНІКАЦІЯХ БРЕНДІВ: УКРАЇНЦІ 2025. ЯКІ ВОНИ?

Аналітичний звіт | 2025
Dive & Discovery Research

[переглянути](#)



DIVE AND
DISCOVERY
R E S E A R C H

Соціологічні і дослідження
в Україні та ЄС



Людмила Балан, керівник дослідницької
агенції
milabalan@diveanddiscovery-research.com



Анна Северин, аналітикиня
a.severyn@diveanddiscovery-research.com



+ 380 50 50 808 58
+ 380 98 114 76 57



м.Київ, вул.Костьольна 8, оф.27



www.discovery-research.com.ua

Мистецтво знаходити вірний шлях