

Ринок праці України

2026—2036

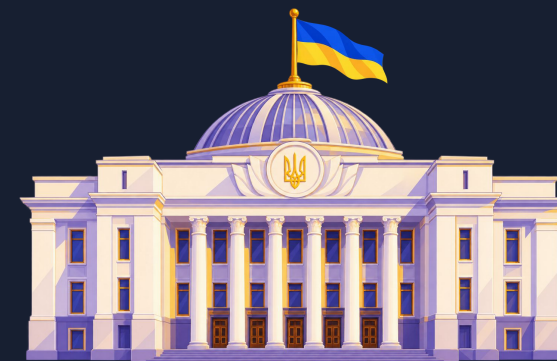
Результати форсайту для бізнесу, держави, освіти,
донорів, працівників та міжнародних партнерів

2026

ЛЮДИ

НАВИЧКИ

СИСТЕМИ



Люди й організації, які допомагають переводити дослідження майбутнього у спільну розмову та практичні рішення

ОРГАНІЗАТОРИ



talent
partners



СВІДОМІ БІЗНЕСИ, ЯКІ
ПІДТРИМАЛИ ФОРСАЙТ

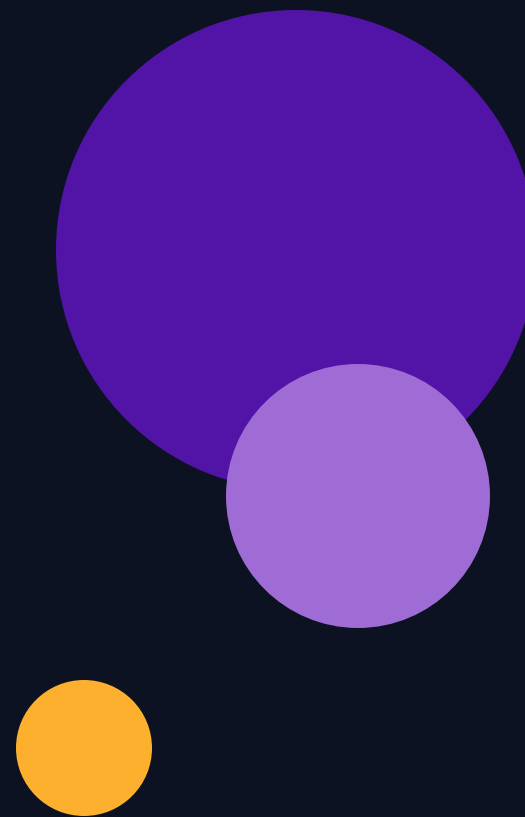


viyar



ДЕФІЦИТ

Зростання України дедалі більше обмежують не попит чи гроші, а спроможність людей та інституцій



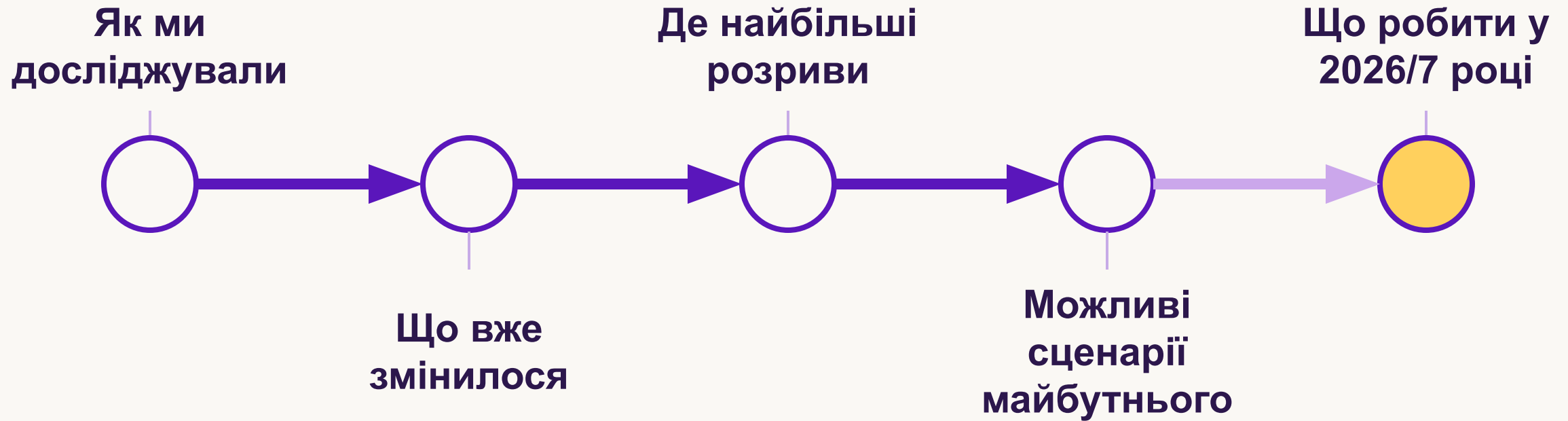
**Один висновок, який
змінює рамку**

Кадровий голод не є тимчасовим циклом

Ринок одночасно переживає фізичне виснаження людського ресурсу та інституційну неготовність працювати з новою реальністю

Тому «закрити вакансії» вже не може бути достатньою стратегією.

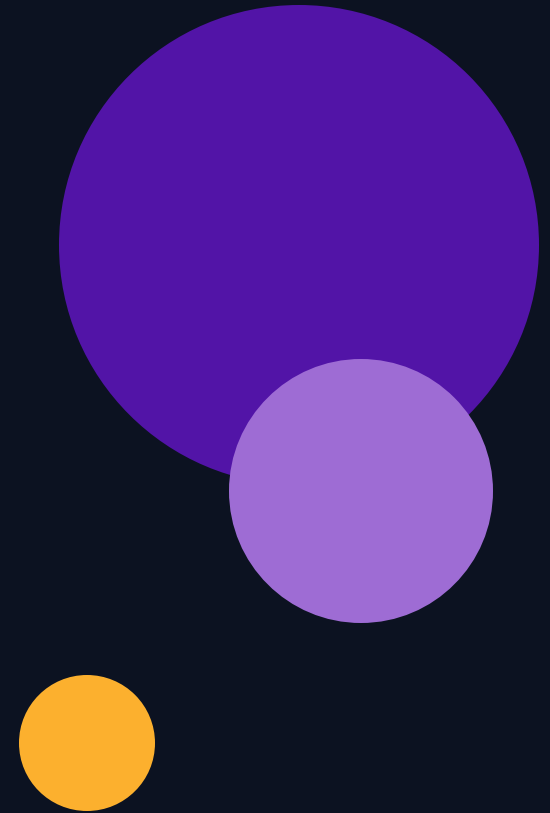
Маршрут презентації



01

Як ми досліджували майбутнє

Методологія, вибірка та межі інтерпретації



НІХТО не є фахівцем з питань майбутнього

Адже його немає
Але ми повинні
його досліджувати

Бо нам
там жити

Досліджувати майбутнє —

наше спільне завдання

Власний проєкт майбутнього

Хто не має

власного проєкту
майбутнього,

той лише ресурс у руках того,
в кого проєкт майбутнього є

Суб'єктність починається з уявлення про те, яке майбутнє ми хочемо створити.

ЛИШЕ РАЗОМ

**можна сформувати те майбутнє,
якого ми прагнемо**

Найкращий спосіб дослідити майбутнє —

створити його

Форсайт

Не відповідати на виклики, а формувати бажане майбутнє

Майбутнє

Майбутнє є варіативним, сценарним.

Свобода волі є засадничим принципом вивчення майбутнього

Методологія

Поєднати
раціональне
та ірраціональне

Локус контролю

Залежить від наших думок, поглядів, зусиль, управлінських рішень.

Майбутнє не прогнозується, а проєктується

Що таке форсайт

ВИЗНАЧЕННЯ

Форсайт — метод системного дослідження можливих варіантів майбутнього та підготовки рішень до різних умов його розвитку.

Що він робить

- 01 виявляє довгострокові зміни та ранні сигнали
- 02 визначає фактори з невизначеною динамікою
- 03 розглядає кілька можливих конфігурацій майбутнього
- 04 оцінює наслідки для різних учасників
- 05 **формує рішення, стійкі за різних умов**

ФОРСАЙТ

**підготовка
до кількох
варіантів
майбутнього**

Рішення перевіряють не на одну дату, а на стійкість за різних умов.

Чим форсайт відрізняється від прогнозу

ПРОГНОЗ

Прогноз описує найбільш імовірний розвиток подій, спираючись на наявні дані та продовження встановлених тенденцій.

ФОРСАЙТ

Форсайт досліджує кілька можливих варіантів майбутнього, зокрема небажані, переломні та менш очевидні.

Завдання форсайту — перевірити, наскільки рішення залишатимуться дієвими, якщо зміняться безпекові, демографічні, технологічні, економічні або інституційні умови.

Сценарії форсайту не мають визначеної ймовірності та не є твердженнями про те, що саме станеться.

Онтологічна основа форсайту: майбутнє ще не існує

Майбутнє не є готовою реальністю, яку можна точно відкрити або вирахувати. Воно формується через взаємодію тенденцій, рішень, конфліктів, випадковостей і дій різних суб'єктів.

Тому форсайт виходить із кількох принципів:

- майбутнє не визначене наперед
- можливих майбутніх завжди декілька
- частину змін можна передбачити лише як напрям, але не як конкретну подію
- рішення, ухвалені сьогодні, змінюють поле майбутніх можливостей
- люди, організації та інституції є не спостерігачами, а співтворцями майбутнього

Форсайт досліджує не те, що обов'язково станеться, а те, що може статися, чому це може відбутися та як на це можна впливати

Чому горизонт форсайту становить десять років?

10 РОКІВ

Десятирічний горизонт дозволяє побачити зміни, які майже непомітні в межах одного бюджетного, політичного або кадрового циклу

За десять років можуть істотно змінитися:

- демографічна структура населення;
- поколіннєвий склад працівників;
- професії та вимоги до кваліфікацій;
- технології та способи організації праці;
- освітні програми й моделі підготовки фахівців;
- державне регулювання та інституційна спроможність;
- міграційна поведінка й територіальне розміщення робочої сили

Коротший горизонт часто змушує екстраполювати поточну ситуацію та емоційно прив'язує до поточних подій. Надто довгий горизонт збільшує кількість припущень і знижує практичність висновків.

Десять років — це не строк точного прогнозу. Це простір, у якому структурні зміни вже стають видимими, а рішення, ухвалені сьогодні, ще можуть вплинути на їхні наслідки

Горизонт 2026–2036 років не означає, що всі виявлені зміни реалізуються саме у 2036 році. Частина з них уже розпочалася, а частина може проявитися значно раніше.

Чому для ринку праці потрібен форсайт

Ринок праці змінюється під одночасним впливом:

01 війни та повоєнної трансформації

02 демографічного скорочення і старіння населення

03 зовнішньої та внутрішньої міграції

04 автоматизації та поширення ШІ

05 зміни професійних ролей і моделей зайнятості

06 трансформації освіти та професійної підготовки

07 повернення ветеранів і ветеранок до цивільної зайнятості

08 розширення економічної участі різних груп населення

Форсайт дозволяє досліджувати не лише кожен фактор окремо, а й те, як вони взаємно посилюють, послаблюють або змінюють дію один одного

Сценарний простір 2 × 2

Два фактори, кожен із двома напрямками змін, утворюють чотири можливі поєднання

	Тренд 1 зростає	Тренд 1 спадає
Тренд 2 зростає	Сценарій А	Сценарій В
Тренд 2 спадає	Сценарій С	Сценарій D

Навчальний приклад. У цьому форсайті використано три осі:
 $2 \times 2 \times 2 = 8$ сценаріїв. Позначення А–D тут є умовними

Як формувалися сценарії майбутнього ринку праці

Спочатку учасники визначили та оцінили фактори, які можуть найбільше вплинути на ринок праці України до 2036р.

Із них було відібрано ключові невизначеності — фактори, що водночас:

- 01 мають значний вплив на майбутнє ринку праці;
- 02 можуть розвиватися у принципово різних напрямках;
- 03 не дозволяють однозначно визначити майбутній результат.

Для кожної невизначеності було сформульовано два протилежні напрями розвитку. Їхні різні поєднання стали основою восьми сценаріїв.

Кожен сценарій описує цілісну конфігурацію майбутнього: стан економіки й інституцій, доступність людського ресурсу, рівень технологічного розвитку, моделі зайнятості та наслідки для учасників ринку праці.

Сценарії є аналітичними моделями, а не прогнозами. У реальності можуть одночасно проявлятися елементи кількох сценаріїв, зокрема в різних галузях, регіонах або типах організацій.

Як поточні події співвідносяться з форсайтом?

Якщо після проведення форсайту відбувається масштабна подія, наприклад російські обстріли знищують частину виробничих потужностей, це не робить дослідження автоматично неактуальним.

Форсайт не фіксує один прогнозований стан підприємств або економіки. Він досліджує:

- 01 стійкі фактори трансформації;
- 02 ключові невизначеності;
- 03 взаємозв'язки між змінами;
- 04 можливі напрями розвитку системи;
- 05 рішення, які зберігають значення за різних умов.

Кожна нова криза, кожен новий шок не створює нове майбутнє, а збільшує швидкість і масштаб процесів, які вже були враховані

Форсайт залишається дієвим, доки зберігаються базові рушійні сили, ключові суб'єкти та логіка досліджуваної системи.

Як актуалізувати форсайт після нового шоку

Нова подія може:

- 01 прискорити наявні тренди чи наблизити розвилки;
- 02 скоротити часові горизонти трансформацій;
- 03 підвищити актуальність відповідних сценаріїв;
- 04 додати нові ризики або ранні сигнали;
- 05 змінити пріоритетність стратегічних дій.

У такому разі необхідно:

- 01 перевірити ключові припущення на предмет актуальності;
- 02 оцінити індикатори впливу на події на тренди й невизначеності;
- 03 перевірити, які сценарії стали більш або менш імовірними;
- 04 скоригувати пріоритети та часові горизонти дій.

Наприклад, руйнування виробничих потужностей може посилити потребу в релокації, відновленні виробництва, перенавчанні працівників, автоматизації та новому територіальному розподілі робочих місць

Поточні кризи не змінюють архітектуру системи: її основні суб'єкти, рушійні сили, тренди та ключові невизначеності

Форсайт досліджує простір рішень

Це не прогноз

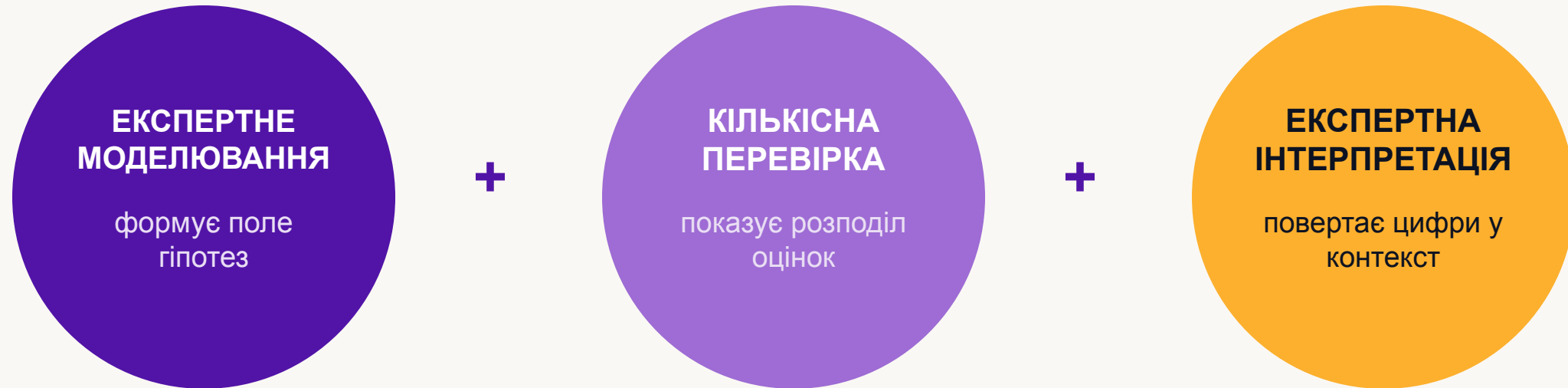
Форсайт показує альтернативні траєкторії та рішення, які підвищують імовірність бажаного майбутнього

Учасники є суб'єктами змін

Метод поєднує досвід людей, які ухвалюють рішення, з кількісною перевіркою та повторною експертною інтерпретацією

Інтегрований дослідницький дизайн

Три взаємопов'язані способи бачити майбутнє



Жоден компонент не розглядається як достатній сам по собі

Три етапи дослідницького циклу

84



126



46

експертне моделювання
28 квітня

валідних анкет
травень–червень

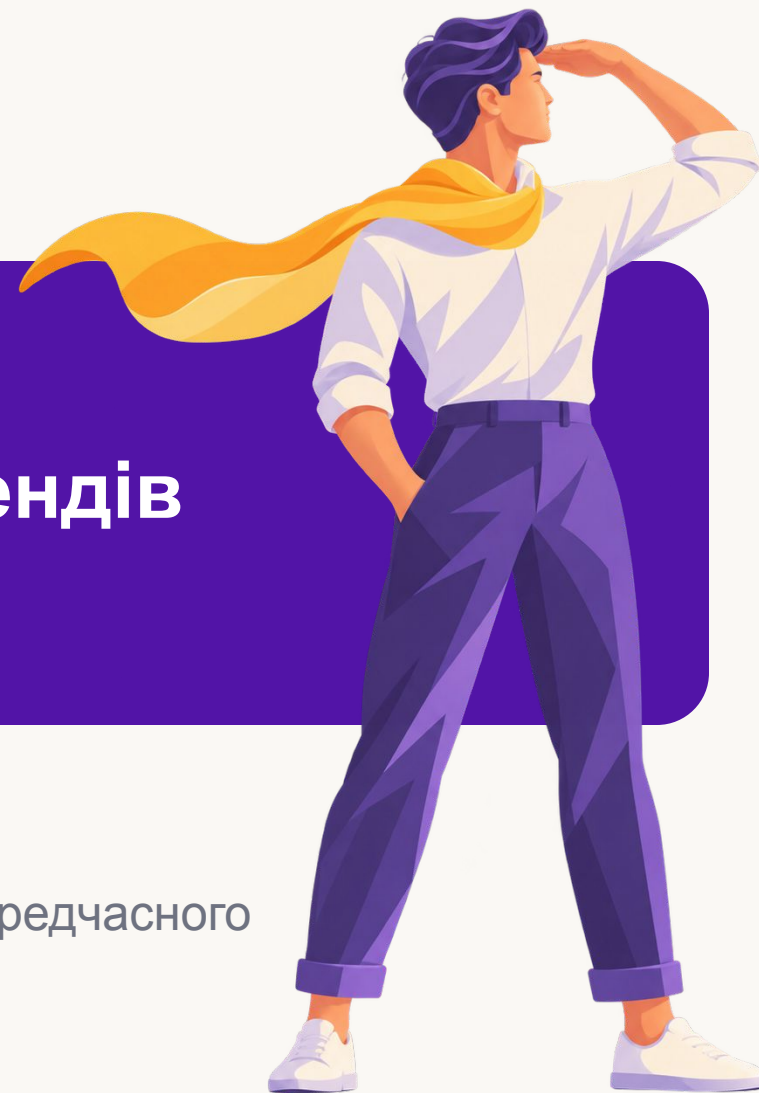
експертна інтерпретація
24 червня

Кожен наступний етап перевіряв і переосмислював попередній

Результат першого етапу

Широке поле майбутнього: 140 трендів

Такий обсяг потрібен не для фінального переліку, а для захисту від передчасного звуження уваги до знайомих або медійних тем



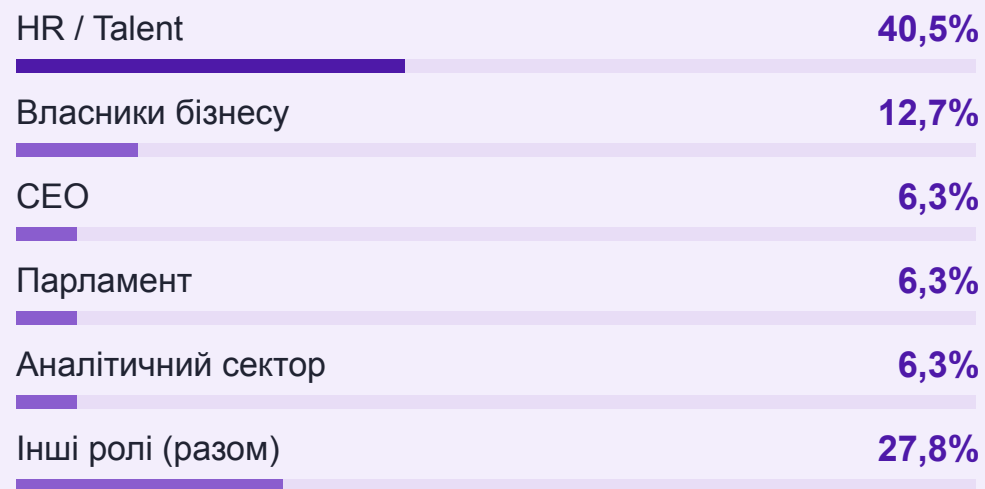
Навіщо потрібен вимушений вибір

Коли ресурс уваги обмежений, рейтинг показує не просто важливість, а стратегічну пріоритетність

Учасники обирали два визначальні тренди. Саме тому частоти топ-2 не слід читати як звичайну шкалу оцінювання

Вибірка відображає експертну оптику

Хто відповідав



Інші ролі: громадський, освітній та інші сектори

Що можна стверджувати

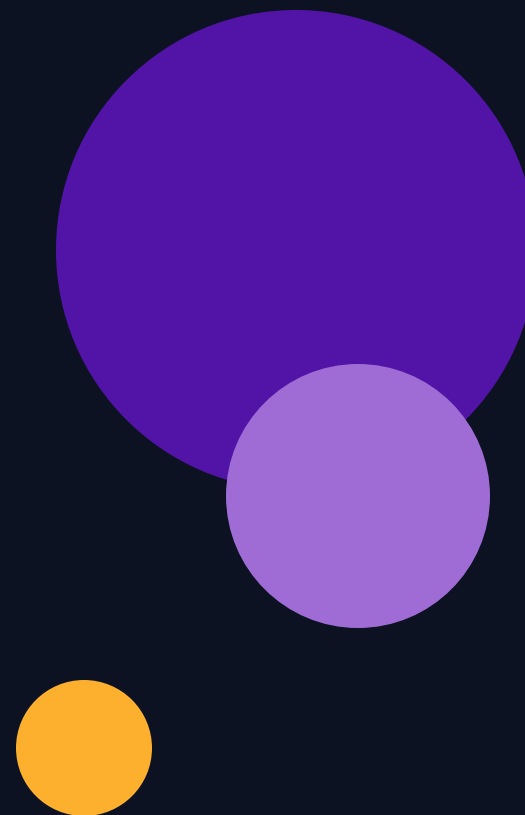
Результати показують оцінки людей, які впливають на кадрові й інституційні рішення

Примітка. Опитування не є репрезентативним для всього населення України.

02

Що вже змінилося

Тренди, які формують ринок праці до 2036 року



П'ять наскрізних тем у семи сферах аналізу

Сім сфер розділу 2.1: світ (війна й міжнародні відносини), політика України, економіка, технології, демографія, суспільство (культура й етика), людина (мислення й вірування)

01



ЛЮДИ

дефіцит,
мобільність,
вік, здоров'я

02



НАВИЧКИ

рескілінг, освітні
втррати,
адаптивність

03



ТЕХНОЛОГІЇ

ШІ,
роботизація,
цифровізація

04



ДОВІРА

інституції,
справедливість,
культура

05



БЕЗПЕКА

війна,
мілітаризація,
стійкість

Головна напруга первинної карти

01

ДЕФІЦИТ ЛЮДЕЙ

Демографічне скорочення, міграція, старіння, ветерани, здоров'я та конкуренція за працівників зменшують доступну пропозицію праці.

02

ЗРОСТАННЯ ВИМОГ

ШІ, нові технології, оборонна економіка та євроінтеграція підвищують вимоги до продуктивності, адаптивності й компетенцій.

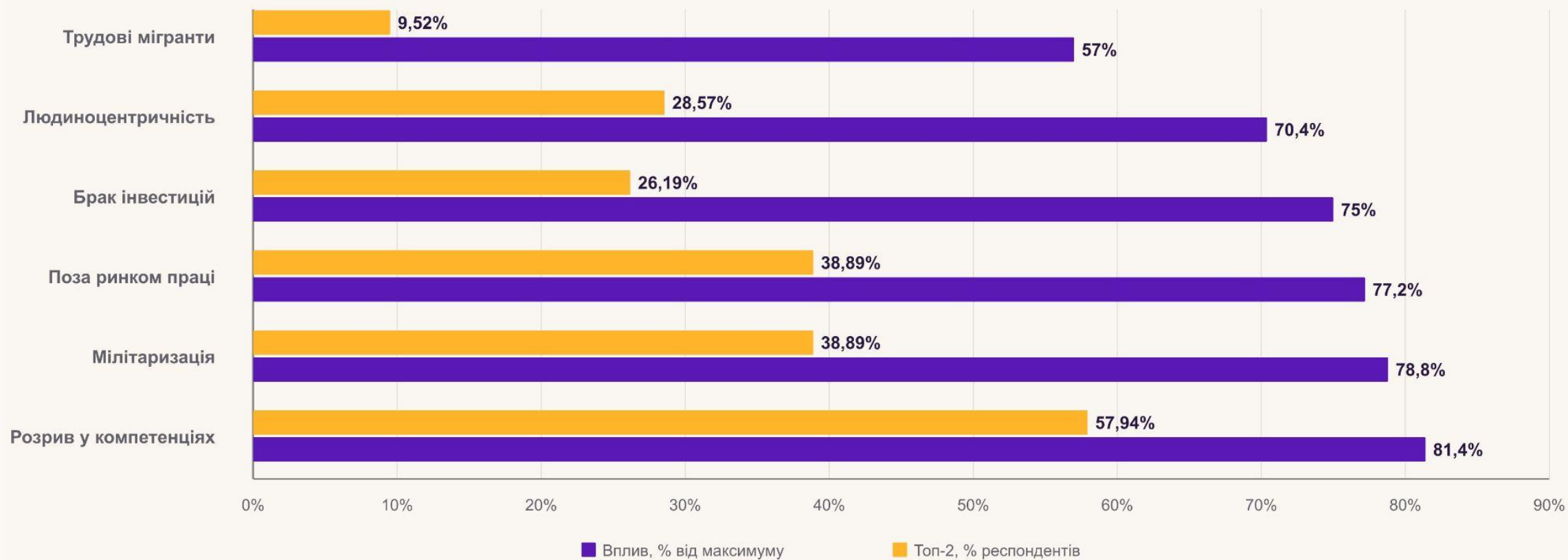
4,07 бала з 5



РОЗРИВ У КОМПЕТЕНЦІЯХ
отримав найвищу середню оцінку сили впливу

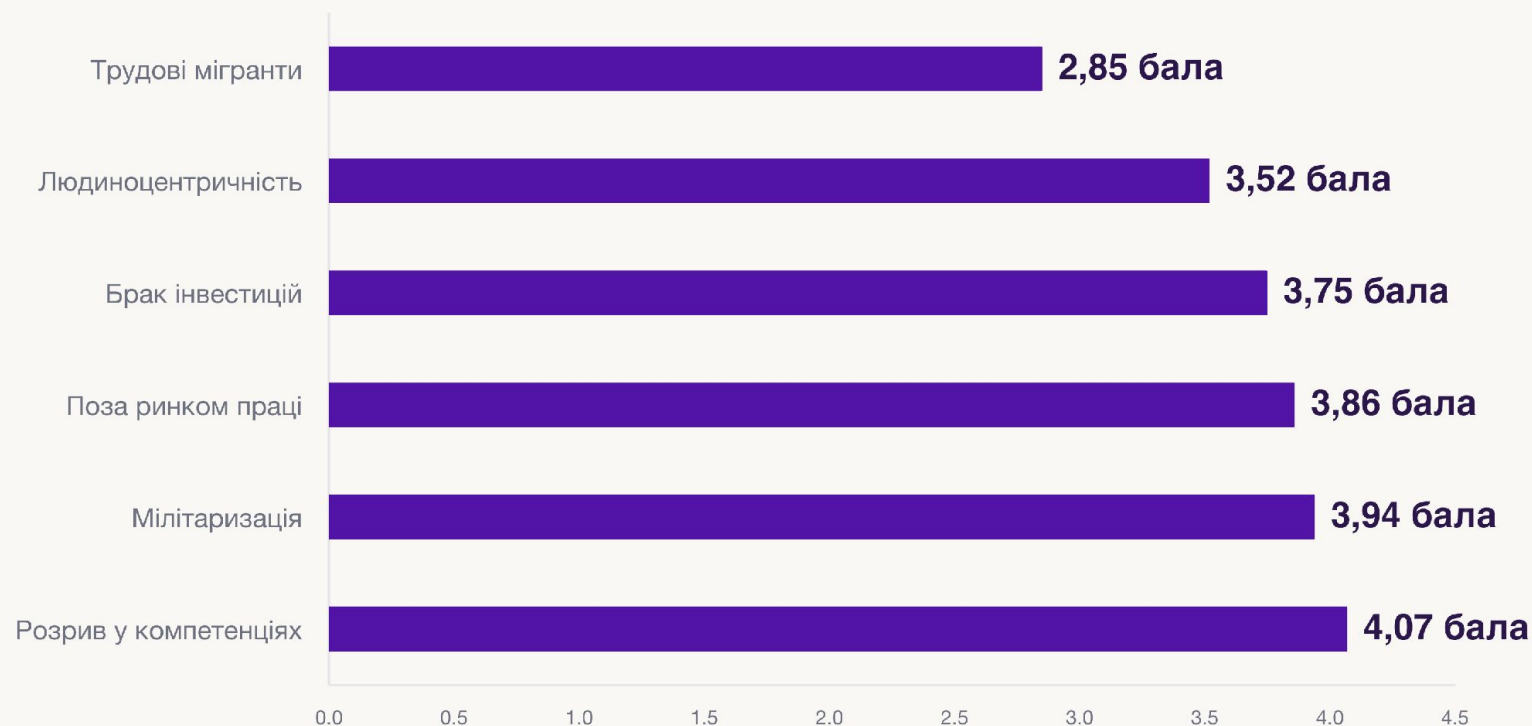
Сила впливу та пріоритетність дають різні сигнали

Усі значення у %. Вплив: середня оцінка $\div 5 \times 100$. Топ-2: частка респондентів.



Сила впливу шести ключових невизначеностей

Середня оцінка за шкалою від 1 — мінімальний вплив до 5 — максимальний вплив



ЯК ЧИТАТИ СЛАЙД

ЩО ВИМІРЮЄМО

Середню силу впливу кожного тренду на ринок праці.

БАЗА РОЗРАХУНКУ

Онлайн-опитування; оцінка кожного тренду за 5-бальною шкалою.

ВИСНОВОК

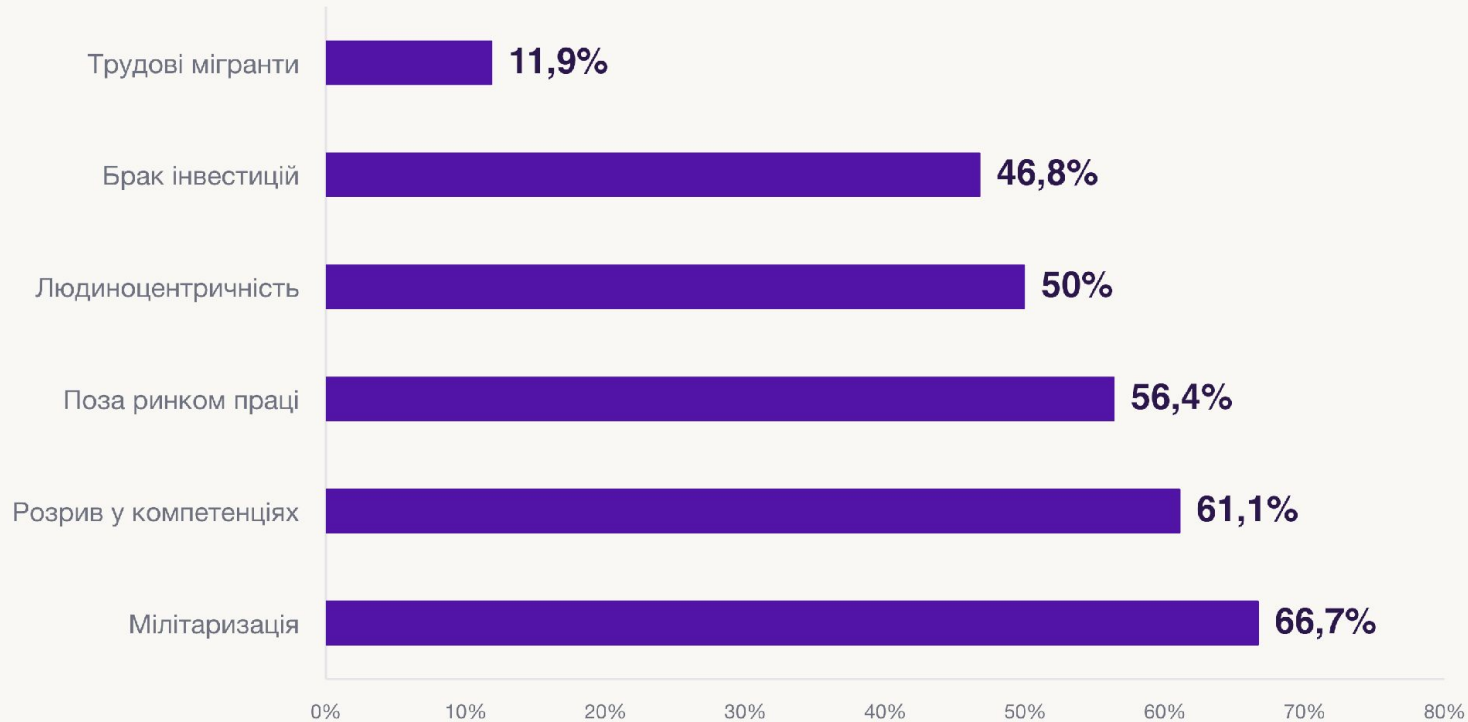
Найсильнішим викликом експерти вважають розрив у компетенціях: 4,07 бала з 5.

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ОПТИКА

Висока сила тренду ще не показує, чи зберігатиме система гідність і суб'єктність людини.

Які виклики, на думку експертів, уже діють

Цифра біля смуги показує частку респондентів, які обрали часову відповідь «Вже зараз», %



ЯК ЧИТАТИ СЛАЙД

ЩО ВИМІРЮЄМО
Термін прояву кожного тренду.

БАЗА РОЗРАХУНКУ
Онлайн-опитування; часовий горизонт оцінювали для кожного тренду окремо.

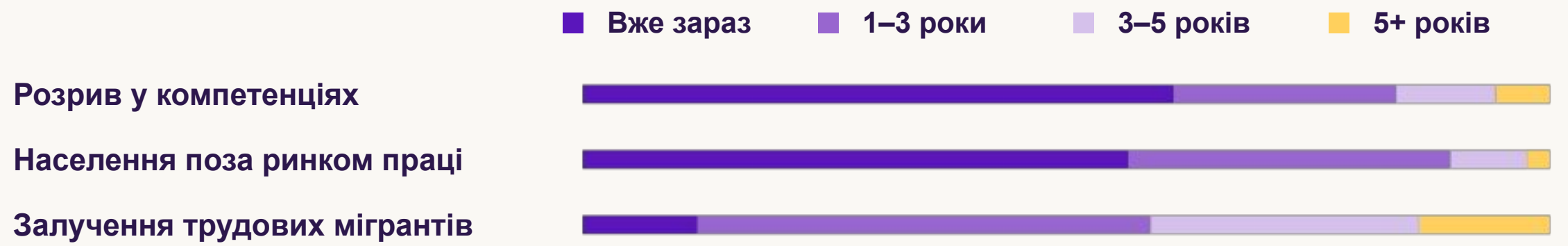
ВИСНОВОК
66,7% обрали «вже зараз» для мілітаризації; 50,0% — для людиноцентричності.

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ОПТИКА

50,0% відносять критичність людиноцентричності до сьогодення. Це оцінка часу прояву тренду, а не окремий вимір його дефіциту.

Коли виклики стають критичними: повний часовий профіль

Для кожного з трьох викликів показано весь розподіл відповідей за чотирма часовими горизонтами

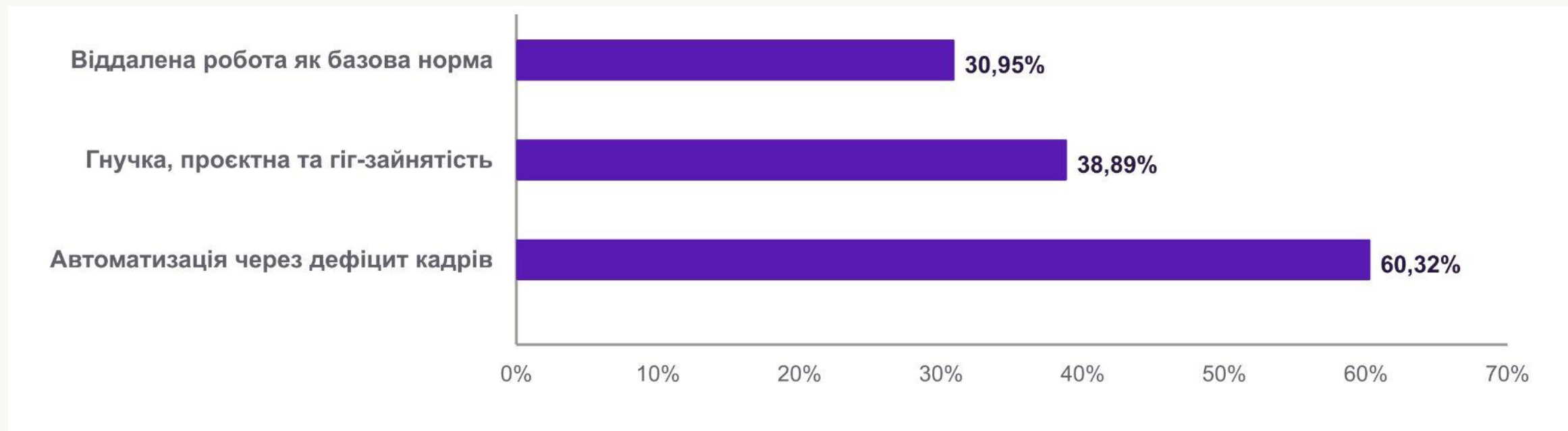


Частка відповідей	Вже зараз	1–3 роки	3–5 років	5+ років
Розрив у компетенціях	61,1%	23,0%	10,3%	5,6%
Населення поза ринком праці	56,4%	33,3%	7,9%	2,4%
Залучення трудових мігрантів	11,9%	46,8%	27,8%	13,5%

Розрив компетенцій та економічна участь населення переважно сприймаються як поточні виклики. Для трудових мігрантів найчастіше обирають горизонт 1–3 роки: підготовку варто починати завчасно

Три очікувані зміни організації праці

Частка респондентів, які обрали відповідний напрям до 2036 року, %



Множинний вибір: сума відсотків не має дорівнювати 100%.

Мілітаризація стала фоновою умовою



66,7%

**бачать її вплив
уже зараз**

Високий вплив не означає найбільший стратегічний розрив. Бізнес і суспільство вже інтегрували військові реалії у щоденні процеси

Третім визначальним вектором стає людиноцентричність: чи здатні інституції ставитися до людини як до суб'єкта, а не ресурсу

Два недооцінені сигнали

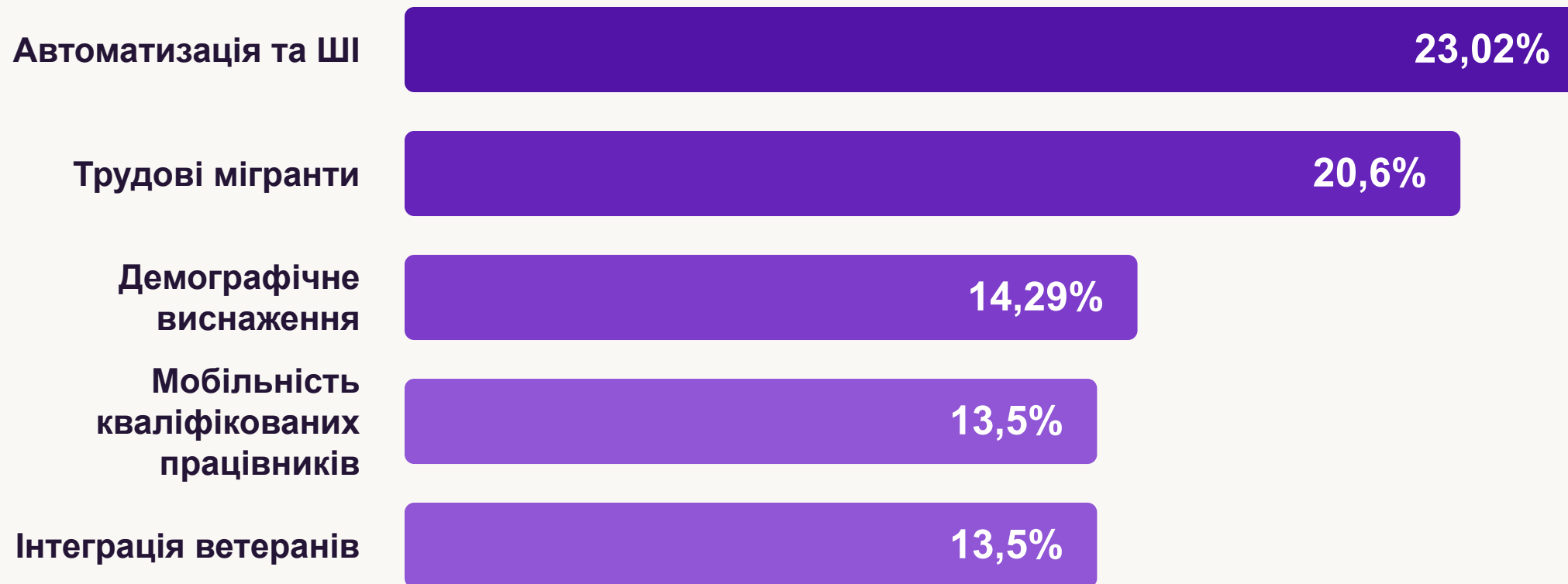
29,59%

Автоматизацію та ШІ назвали важливим недооціненим трендом серед тих, хто дав змістовну відкриту відповідь

18,37%

Демографічне виснаження, старіння та ейджизм згадали у змістовних відкритих відповідях

П'ять тем, які повернули респонденти у фокус



Частка від усієї вибірки; теми отримано через кодування відкритих відповідей.

Автоматизація, ШІ та виклик продуктивності

23,02%

усієї вибірки

*29,59% серед тих, хто дав змістовну
відкриту відповідь*

**ШІ сприймається як двосічний
інструмент: спосіб компенсувати
фізичний дефіцит людей і водночас
джерело нового технологічного
розриву**

Автоматизація: два протилежні ефекти

“ Автоматизація мінімізує потребу в рутинній праці, але водночас руйнує традиційні траєкторії професійного зростання.

Стратегічне питання полягає не в тому,
чи впроваджувати ШІ,

а як зберігати канали

набуття досвіду, перекваліфікації
та переходу до складніших ролей.

Міжнародна мобільність кваліфікованих працівників

13,5%

усієї вибірки

*Відкрите кодування; частка від усієї
вибірки*

**Євроінтеграція може одночасно
розширити можливості України та
спростити остаточний вихід
кваліфікованих працівників на
європейський ринок**

Інтеграція ветеранів у цивільний бізнес

13,5%

усієї вибірки

Недооцінений ризик полягає у неготовності команд, керівників, інфраструктури та робочих процесів до повернення людей із бойовим досвідом

Запитання №7: «До яких змін Україна (держава, бізнес) ризикує виявитися неготовою, навіть якщо сигнали вже помітні сьогодні?»

Соціокультурний шок від трудової міграції

20,6%

усієї вибірки

*Відкрите кодування; частка від усієї
вибірки*

Потреба бізнесу в іноземній робочій силі може випередити готовність державних правил, громад, сервісів і суспільних норм до її інтеграції.

Демографічне виснаження, старіння та ейджизм

14,29%

усієї вибірки

18,37% тих, хто дав змістовну
відповідь на відкрите запитання,
згадали цей тренд

Скорочення молодих когорт робить працівників 50+ не периферійною, а центральною частиною майбутньої пропозиції праці

Автоматизація та ШІ

16,67%

**найчастіший слабкий
сигнал**

Респонденти одночасно бачать у ШІ спосіб компенсувати дефіцит людей і джерело нового розриву: зникнення рутинних стартових ролей випереджає перебудову освіти та кар'єрних траєкторій

16,67% усієї вибірки самостійно згадали ШІ у відповіді про недооцінені фактори.

Автоматизація має подвійний ефект

Компенсує нестачу людей

ШІ та роботизація можуть підвищити продуктивність і замінити частину рутинної праці

Посилює нерівність

Без масової перекваліфікації технології скорочують простір для стартових ролей і збільшують розрив між сильними та слабкими працівниками

Технологія не вирішує проблему людського капіталу автоматично

Демографічний дефіцит змінює межі найму

50+

важлива група для розширення найму

Ветерани

носії досвіду, які потребують іншої інфраструктури

Люди з інвалідністю

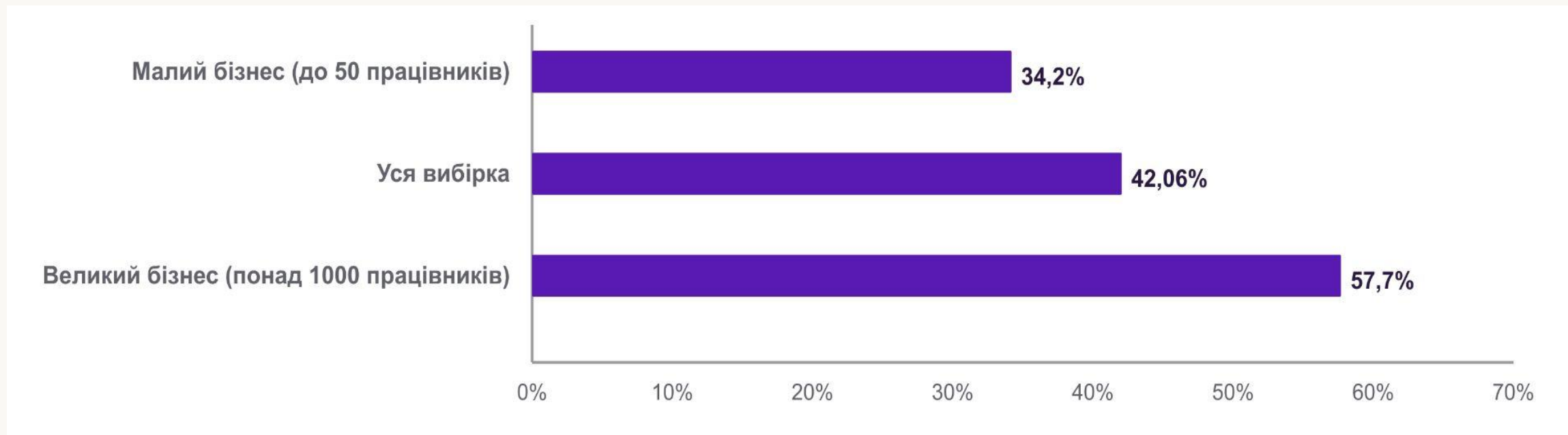
кандидати, яких виключає недоступне середовище

Жінки

зростання присутності у нетипових виробничих ролях

Масштаб організації впливає на очікувану готовність до адаптації

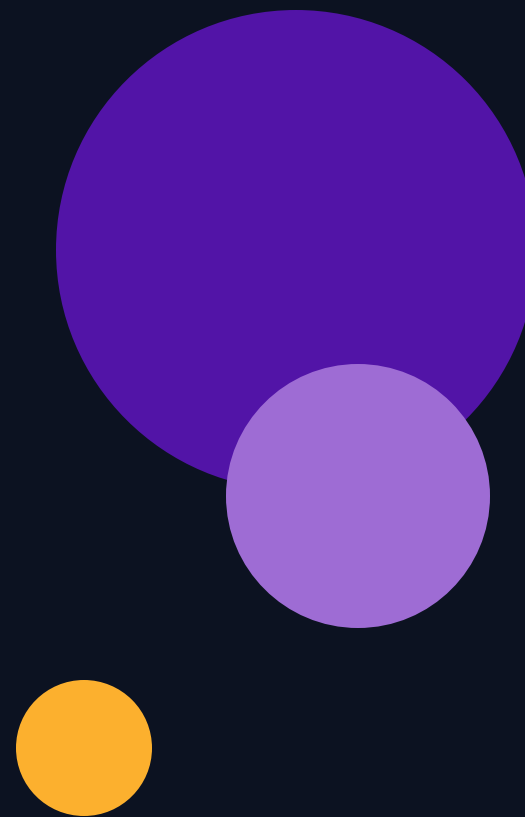
Частка респондентів у відповідній групі, які очікують адаптацію робочого середовища, %



03

Де найбільші розриви

Ключові невизначеності, сліпі зони та нова структура ролей



Навіщо виділяти ключові невизначеності

01

**Зменшити
складність**

Первинна карта містить 140 сигналів і 22 пріоритетні варіативні тренди. Сценарний аналіз потребує меншої кількості розв'язок.

02

**Відокремити
альтернативи**

Невизначеність має кілька правдоподібних напрямів розвитку. Їхні комбінації створюють відмінні сценарії.

03

**Перевірити
стратегії**

Рішення мають залишатися життєздатними за різних поєднань ключових невизначеностей.

Від первинної карти до сценаріїв

140

трендів
першого
етапу

22

тренди у
першому
рейтингу

6

тем після
повторного
голосування

3

сценарні осі

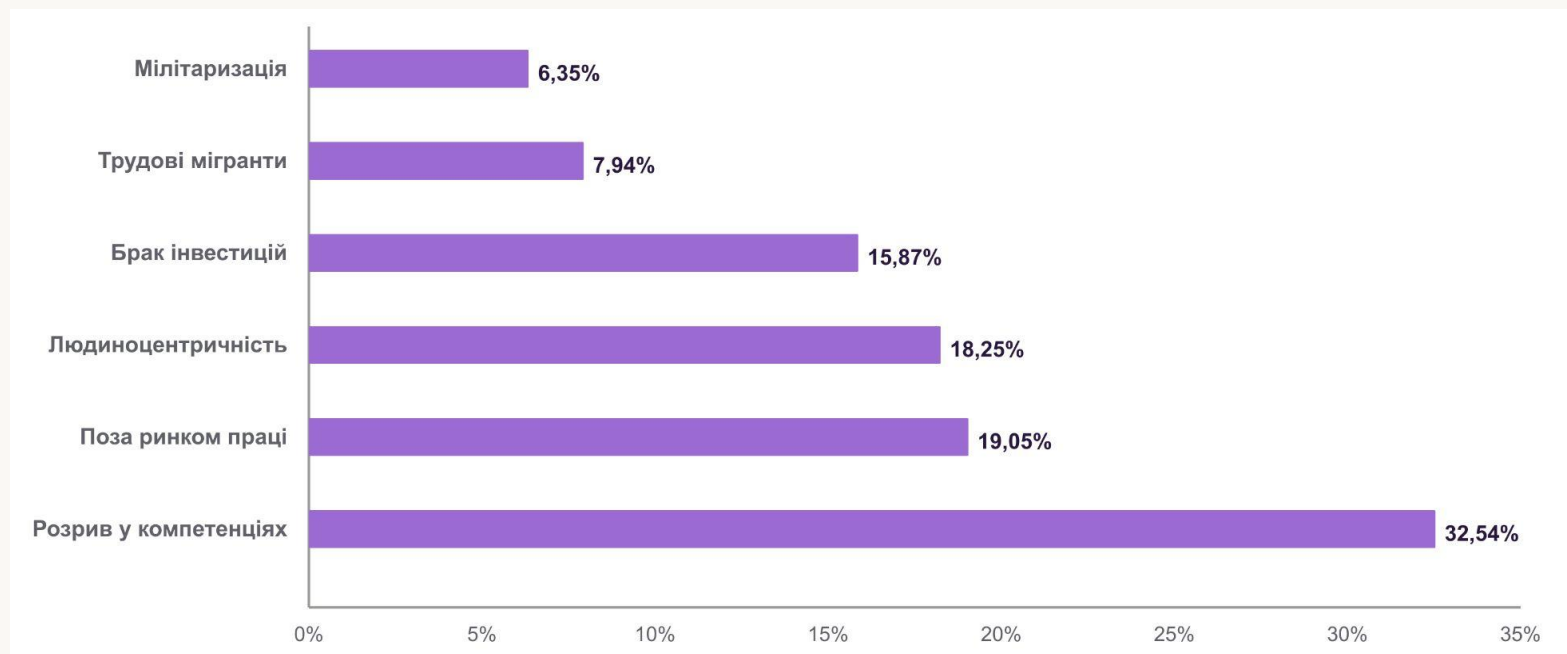
8

комбінацій
майбутнього



Де експерти бачать найбільший розрив

Частка відповідей про сфери з найбільшою відстанню між поточним і бажаним станом, %



ЯК ЧИТАТИ СЛАЙД

ЩО ВИМІРЮЄМО
Сфери, де зміни потрібні найсильніше.

БАЗА РОЗРАХУНКУ
Онлайн-опитування; один варіант відповіді.

ВИСНОВОК
32,54% вказали на компетенції.
Людиноцентричність посіла третє місце: 18,25%.

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ОПТИКА

Навички без людського середовища не створюють бажаного майбутнього: люди залишаються, розвиваються й працюють продуктивно лише у справедливих системах.

Три найбільші зони неготовності

Де розрив між поточним станом і бажаним майбутнім найбільший?

32,54%

Розрив у компетенціях

система підготовки кадрів найбільше розсинхронізована з майбутнім

19,05%

Населення поза ринком праці

інфраструктура й робочі місця не готові до широкого залучення

18,25%

Людиноцентричність

декларована турбота не збігається з повсякденними практиками

Парадокс мілітаризації

66,7%
vs 6,35%

**найвища терміновість ·
найменший розрив**

Мілітаризація вже глибоко інтегрована у щоденні процеси бізнесу й суспільства. Тому респонденти бачать її як сильну реальність, але не як найбільшу прогалину спроможності.

Головний розрив виходить за межі навичок

Два показники з одного запитання про відстань між поточним і бажаним станом

32,54%

респондентів обрали розрив у
компетенціях

18,25%

респондентів обрали дефіцит
людиноцентричності

Висновок: навіть правильні навички не створять бажаного майбутнього, якщо управлінські практики продовжують виснажувати людей.

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ОПТИКА

Людиноцентричність означає гідність, безпеку, інклюзію, справедливу винагороду, свободу вибору і можливість розвитку.

Людиноцентричність — не додаткова цінність, а системна умова

HR / TALENT

3,85

із 5

NON-HR

3,12

із 5

HR/Talent-фахівці оцінюють силу впливу людиноцентричності вище. Різниця у 0,73 бала показує: на рівні команд ця потреба вже відчувається гостро, але ще не однаково закріплена у стратегічних рішеннях.

Людиноцентричність у форсайті — це не соціальний декор. Це критерій того, чи дозволяють державні й корпоративні системи людині залишатися економічно активною, продуктивною та суб'єктною.

Повернення українців — індикатор якості систем

Рішення про повернення формується сукупністю умов, які дають людині можливість відновити в Україні життєву та професійну траєкторію.

ЩО ПОКАЗАВ ФОРСАЙТ

Повернення українців, реінтеграція, довіра до інституцій, якість державної політики та привабливість країни для молоді були визначені взаємопов'язаними чинниками майбутнього ринку праці

ЗОВНІШНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

43%

назвали доступ до
працевлаштування одним із
головних чинників
повернення

Держава і бізнес можуть впливати на житло, гідну роботу, освіту дітей, медичні послуги та передбачуваність правил

Безпека і возз'єднання сім'ї залишаються визначальними

Що означає людиноцентричність держави й бізнесу

Людиноцентрична держава

- 01 Передбачувані та зрозумілі правила
- 02 Доступні державні й муніципальні послуги
- 03 Житло, освіта для дітей та медична допомога
- 04 Визнання кваліфікацій і досвіду, здобутих за кордоном
- 05 Зрозумілий маршрут повернення та реінтеграції

Людиноцентричний бізнес

- 01 Гідна й продуктивна робота
- 02 Справедливе та відповідальне управління
- 03 Професійний розвиток і доступ до перенавчання
- 04 Гнучкі формати роботи та врахування сімейних обставин
- 05 Визнання набутого досвіду, а не лише формальних критеріїв

Повернення — підсумковий показник того, чи бачить людина в Україні реалістичну перспективу для себе та своєї сім'ї

Сліпа зона: ветерани повертаються у неготові системи

13,5%

у відкритих відповідях згадали
неготовність держави, бізнесу й
цивільних команд до реінтеграції
ветеранів

**Бар'єр знаходиться не у
ветерані**

Команди, керівники, робочі місця та
процедури не готові перетворити
військовий досвід на продуктивну
цивільну роль.

Реінтеграція ветеранів

10,32%

**найчастіша зона
неготовності**

Головний бар'єр респонденти бачать не у ветеранах, а у цивільному середовищі: командах, менеджерах, фізичній доступності й здатності організації працювати з різним досвідом

10,32% усієї вибірки згадали реінтеграцію ветеранів у відповіді про неготовність систем.

Ветерани: від слабого сигналу до гострої неготовності

6,35%
→ **10,32%**

**суспільний бар'єр стає
видимішим**

Коли запитання прямо стосується готовності, ветеранська тема виходить на перше місце. Це підсилює тезу: головний ризик — не брак потенціалу ветеранів, а непідготовленість цивільного середовища

Порівнюються різні відкриті запитання: недооцінені фактори та зони неготовності.

Сліпа зона: трудова міграція має часовий вибух

2,85 / 5

найнижча середня оцінка сили впливу
(бали за шкалою від 1 до 5)

46,8%

очікують залучення іноземних
працівників у горизонті 1–3 років

**Низька сьогоднішня оцінка може приховувати
різкий майбутній злам**

Соціокультурний шок від трудової міграції

9,52%

**кадрове рішення без
суспільної підготовки**

**Бізнес може залучати людей швидше,
ніж держава і громади створюють
правила інтеграції. У цьому розриві
зростають ризики експлуатації,
ксенофобії та конфліктів**

9,52% усієї вибірки згадали ризики трудової міграції у відповіді про неготовність.

Застаріле трудове законодавство

9,52%

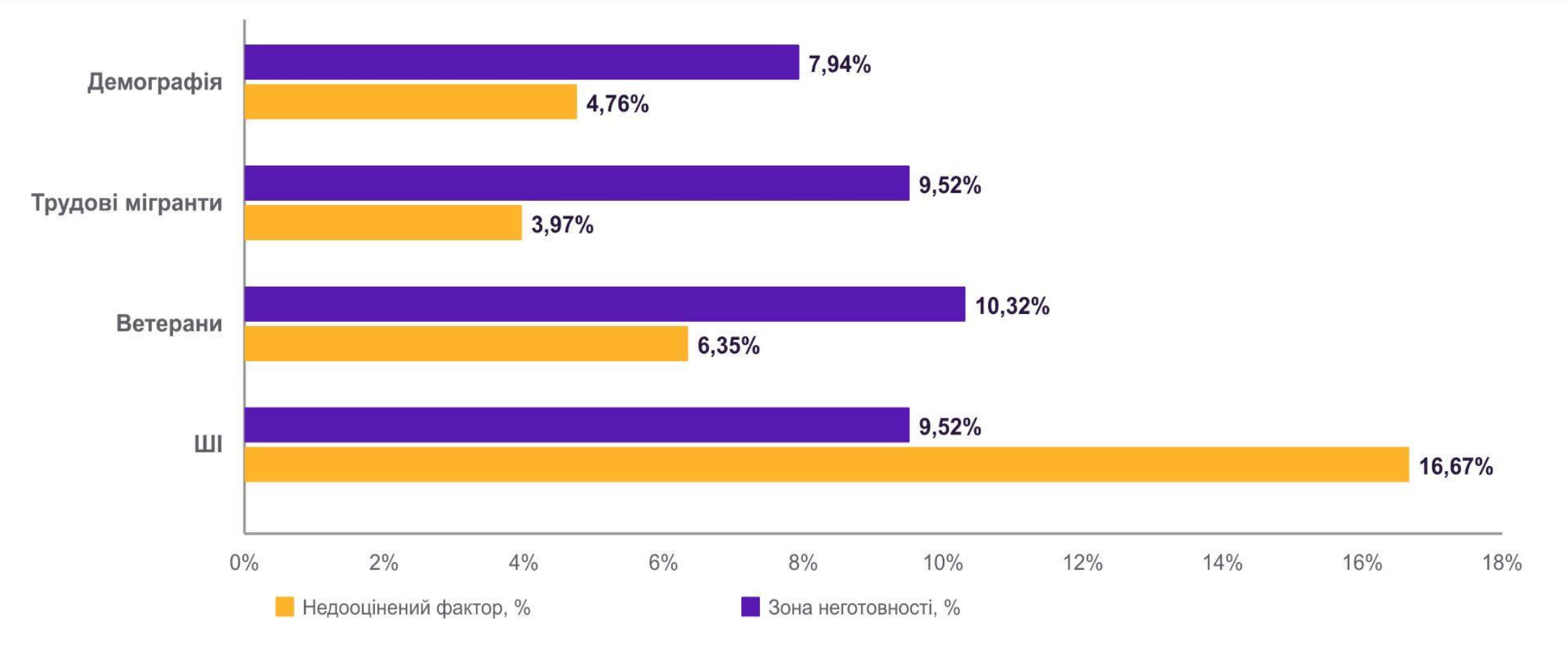
регуляторний бар'єр
гнучкої зайнятості

Невідповідність правил сучасним форматам роботи ускладнює гіг-контракти, дистанційну і часткову зайнятість, підсумований облік часу та погодинну оплату

9,52% усієї вибірки згадали застаріле трудове регулювання у відповіді про неготовність.

Недооцінення проти неготовності

Частка всієї вибірки, %. Показники з двох різних відкритих запитань



ШІ: висока увага, неповна готовність

16,67%
→ **9,52%**

бачимо раніше, ніж уміємо
впроваджувати

Технологічний сигнал уже чіткий, але інституційна проблема дещо рідше формулюється прямо. Ризик — переоцінити наявність інструментів і недооцінити зміну ролей, процесів та освіти

Три групи ролей змінюються по-різному

Білі комірці

Безперервне навчання та фасилітаційне лідерство

Сірі комірці

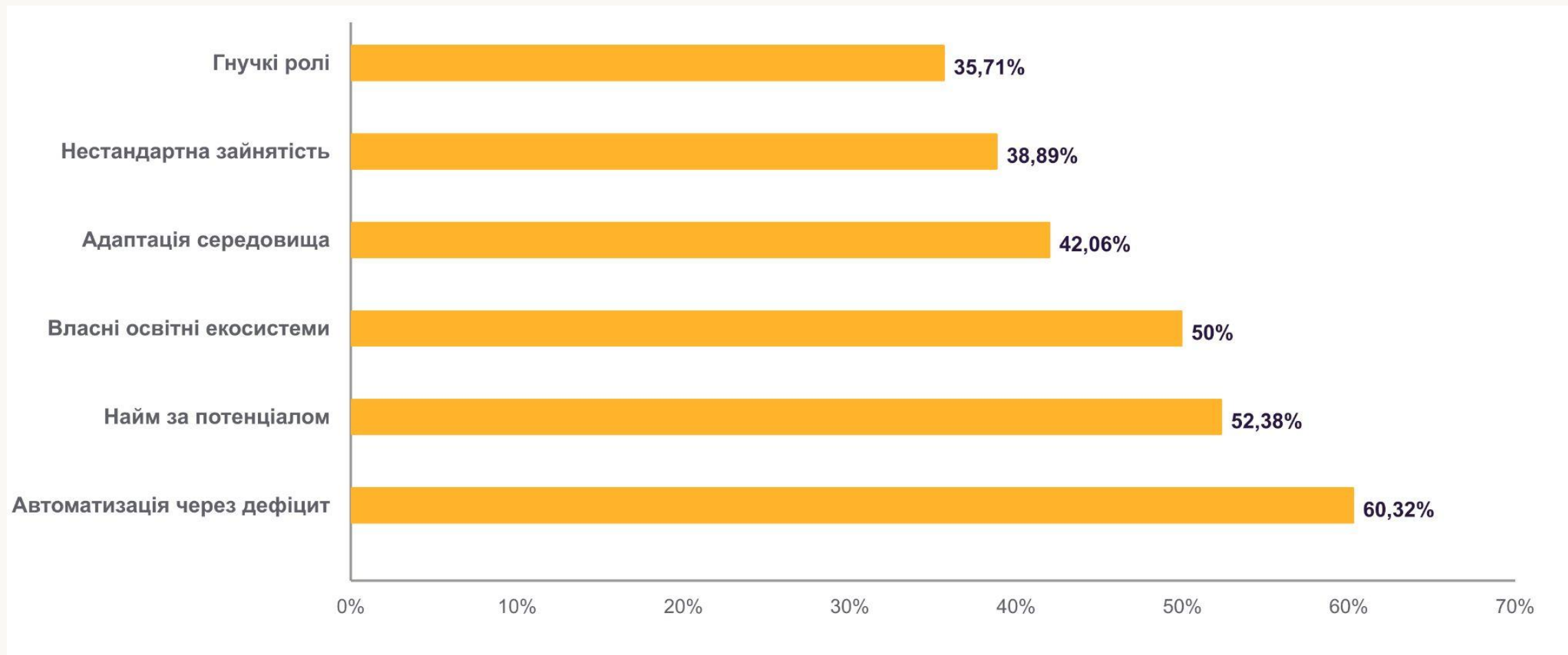
Критична інфраструктура та координація автоматизованих систем

Блакитні комірці

Цифрове керування фізичною працею та новий статус майстерності

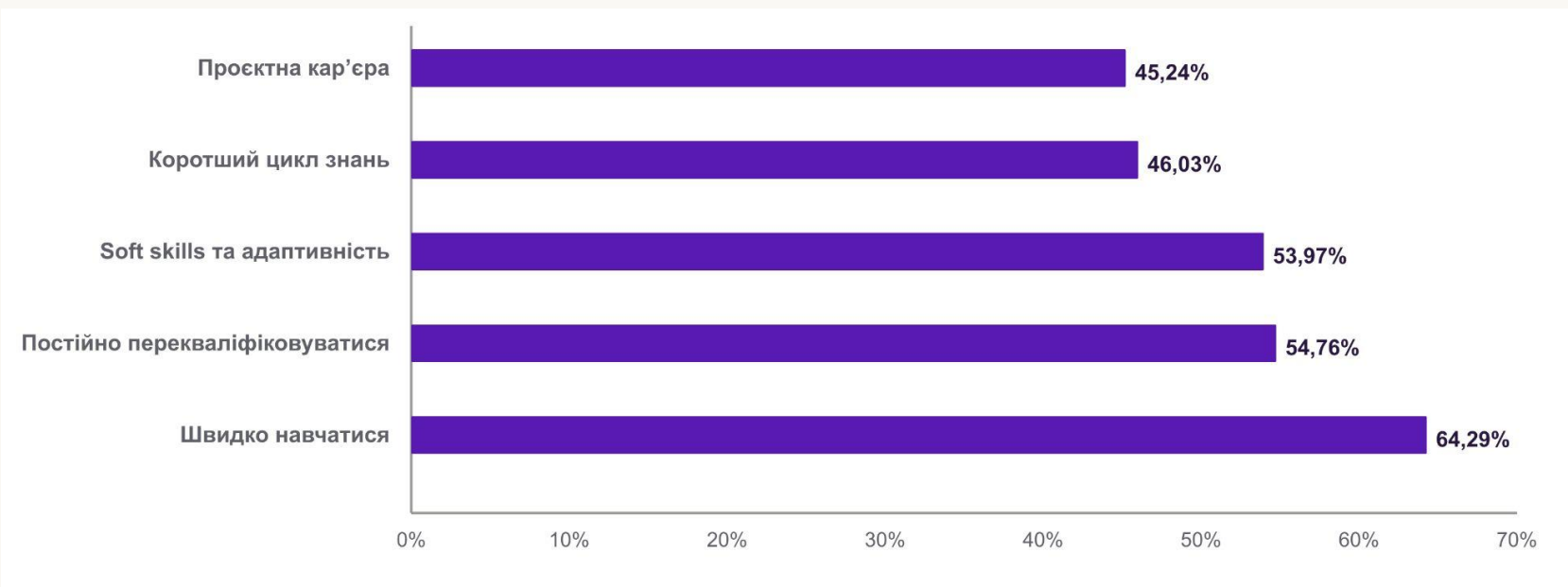
Головні зміни в управлінні людським капіталом

Частка респондентів, які обрали відповідну зміну, %. Шість найчастіших відповідей



Білі комерці: які зміни вважають найімовірнішими

Частка респондентів, які обрали відповідну зміну для управлінських і функціональних ролей, %



ЯК ЧИТАТИ СЛАЙД

ЩО ВИМІРЮЄМО

Очікувані зміни у «білих комерцях» до 2036 року.

БАЗА РОЗРАХУНКУ

Онлайн-опитування; множинний вибір.

ВИСНОВОК

64,29% очікують, що здатність швидко навчатися стане більш ключовою, ніж стабільний набір знань.

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ОПТИКА

Цінність працівника визначає не диплом сам по собі, а доступ до навчання, автономія й можливість переходити між ролями.

Вимушена автоматизація

60,32%

**головна відповідь на
нестачу людей**

Бізнес очікує автоматизувати процеси передусім через кадровий дефіцит. Це змінює функції працівників: менше ручної рутини, більше контролю систем, роботи з винятками та відповідальності за результат

Це очікувана зміна до 2035 року, а не частка компаній, які вже запровадили автоматизацію.

Найм за потенціалом

52,38%

**здатність навчатися
важливіша за фаховий
досвід**

**Коли готових фахівців бракує, компанії
знижують вагу формальної
відповідності вакансії й оцінюють
швидкість засвоєння нового, базову
дисципліну та когнітивну гнучкість.**

52,38% очікують найм за потенціалом. Показник не вимірює вже змінені практики.

Швидкість навчання

64,29%

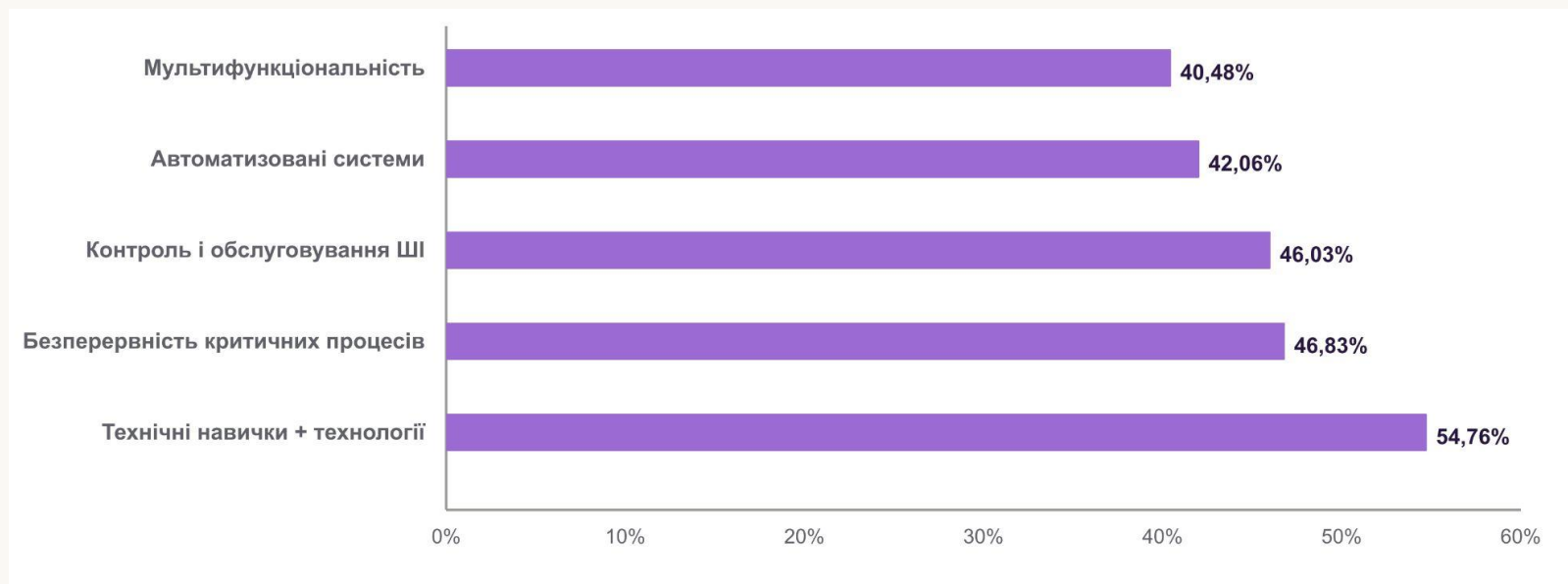
**найсильніший сигнал
для білих комірців**

Конкурентоспроможність дедалі менше залежатиме від одного набору знань. Працівник має швидко освоювати нові інструменти й переносити професійну експертизу в нові контексти

64,29% респондентів очікують посилення значення швидкого навчання для білих комірців.

Сірі комірці: які зміни вважають найімовірнішими

Частка респондентів, які обрали відповідну зміну для технічних і сервісно-операційних ролей, %



ЯК ЧИТАТИ СЛАЙД

ЩО ВИМІРЮЄМО

Очікувані зміни у «сірих комірцях» до 2036 року.

БАЗА РОЗРАХУНКУ

Онлайн-опитування; множинний вибір.

ВИСНОВОК

54,76% очікують поєднання технічної майстерності з цифровими технологіями.

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ОПТИКА

Технічна роль має отримати видимий статус, безпечні умови й траєкторію розвитку, а не залишатися «допоміжною».

Технічні навички та робота з технологіями

54,76%

**головний профіль
попиту**

Ринок потребуватиме людей, які розуміють фізичні процеси й водночас працюють із цифровими інтерфейсами, даними та автоматизованим обладнанням

54,76% очікують більшого попиту на технічні навички серед сірих комерційців.

Блакитні комірці: майстерність стає цифровою

Фізична праця



**Цифрове
керування**



Наставництво

Автоматизація зменшує рутину, але підвищує цінність людей, які можуть навчати, налаштовувати процеси та утримувати якість.

Дефіцит майстрів-наставників стає окремим ризиком

Дефіцит виробничих і робітничих кадрів

61,11%

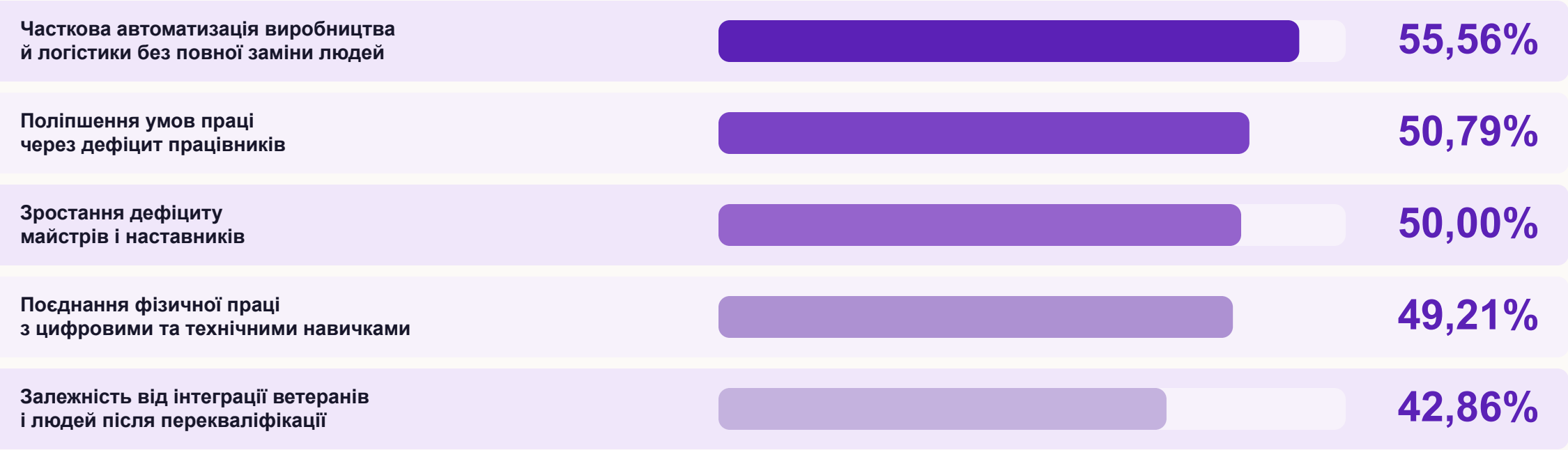
**головний фактор
трансформації**

Нестача людей змінює не лише рекрутинг. Вона прискорює автоматизацію, змушує переглядати кваліфікаційні вимоги, покращувати умови праці та створювати власні системи підготовки

61,11% очікують поглиблення дефіциту виробничих і робітничих кадрів.

Що зміниться у виробничій праці, крім дефіциту людей

Частка респондентів, які вважають відповідні зміни імовірними у наступні десять років.



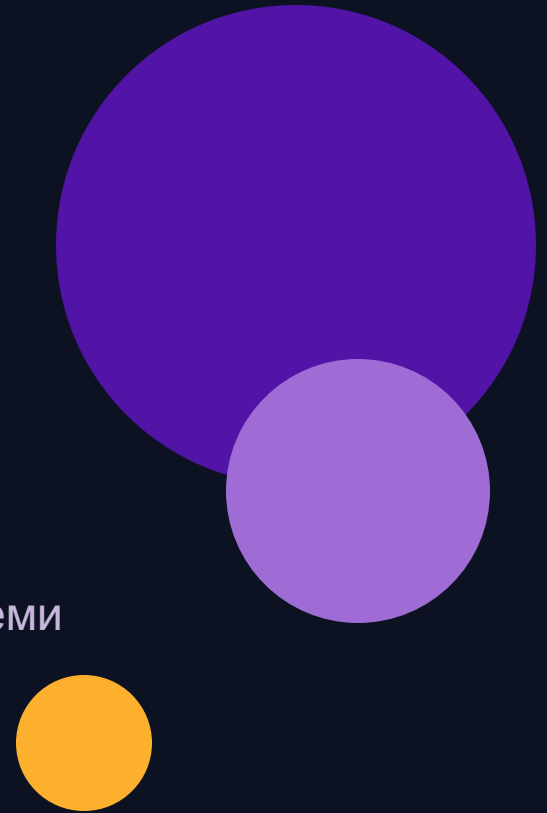
Виробничим підприємствам доведеться одночасно оновлювати технології, умови праці та механізми передавання досвіду. Автоматизація не усуває потреби в підготовлених людях.

Множинний вибір: відсотки не підсумовуються до 100%. Показано очікування змін, а не вже впроваджені практики.

04

Вісім можливих майбутніх

Людиноцентричність визначає якість, а дві інші осі визначають напругу системи

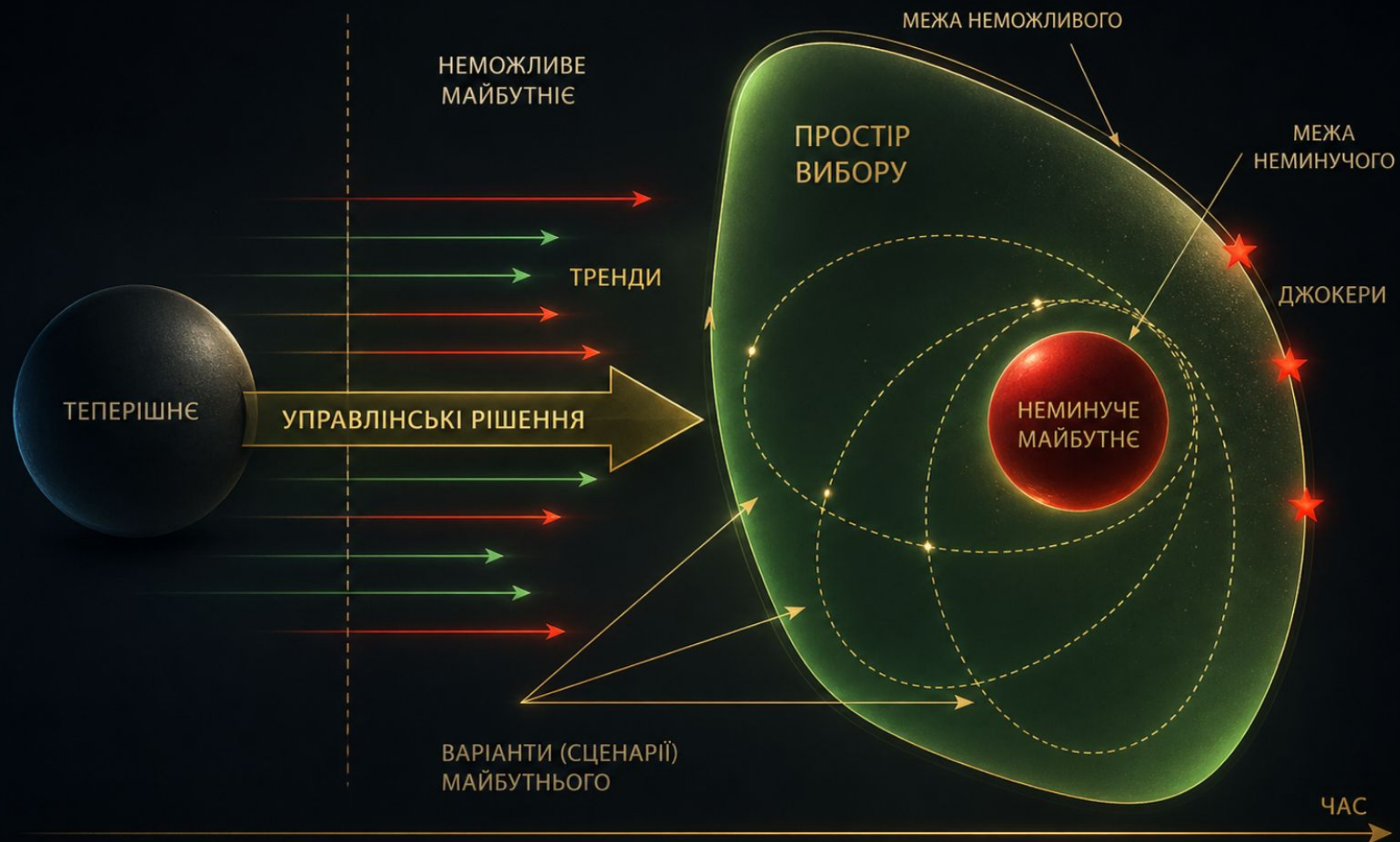


Континуум сценаріїв

Майбутнє не є однією точкою.
Воно формується на перетині
трендів, джокерів і
управлінських рішень

У центрі — простір вибору:

те, на що можна впливати
рішеннями вже сьогодні



Сценарії як інструмент стратегічної готовності

НЕ ПРОГНОЗ

Можливі конфігурації

Кожен сценарій показує внутрішньо узгоджений стан системи, який може виникнути за певного поєднання невизначеностей.

НЕ РЕЙТИНГ

Без імовірностей

Звіт не визначає, який сценарій настане і з якою ймовірністю.

ПРАКТИЧНА МЕТА

Ранні сигнали й рішення

Сценарії допомагають помічати зміну траєкторії та готувати дії, стійкі до кількох варіантів майбутнього.

Три осі сценарного простору

ВІСЬ 1

Людиноцентричність

Посилюється або послаблюється. Описує якість політики, управління й трудових відносин.

ВІСЬ 2

Населення поза ринком праці

Частка зростає або скорочується. Показує здатність системи залучати людей до економічної активності.

ВІСЬ 3

Розрив у компетенціях

Зростає або скорочується. Показує відповідність знань і навичок потребам економіки.

Як утворено вісім сценаріїв



Кожна з трьох невизначеностей має два можливі напрями. Комбінація $2 \times 2 \times 2$ утворює сценарії А–Н

Сценарій	Людиноцентричність	Населення поза ринком праці	Розрив у компетенціях
А. Тепле болото	Посилюється	Зростає	Зростає
В. Валіза з подвійним дном	Посилюється	Зростає	Скорочується
С. Сучасна теплиця на старому генераторі	Посилюється	Скорочується	Зростає
Д. Блакитний океан економіки знань	Посилюється	Скорочується	Скорочується
Е. Вживання замість зростання	Послаблюється	Зростає	Зростає
Ф. Ринок без людини	Послаблюється	Зростає	Скорочується
Г. 1984 2.0	Послаблюється	Скорочується	Зростає
Н. Провал під лід	Послаблюється	Скорочується	Скорочується

Кожен рядок поєднує три напрями змін. Колір розрізняє посилення та послаблення людиноцентричності.

Вісім сценаріїв із трьох двоспрямованих невизначеностей

$2 \times 2 \times 2 = 8$ можливих конфігурацій

A

Тепле болото

+ людина · ↑ поза ринком
· ↑ розрив

B

Валіза з подвійним дном

+ людина · ↑ поза ринком
· ↓ розрив

C

Сучасна теплиця

+ людина · ↓ поза ринком
· ↑ розрив

D

Блакитний океан

+ людина · ↓ поза ринком
· ↓ розрив

E

Виживання

– людина · ↑ поза ринком
· ↑ розрив

F

Ринок без людини

– людина · ↑ поза ринком
· ↓ розрив

G

1984 2.0

– людина · ↓ поза ринком
· ↑ розрив

H

Провал під лід

– людина · ↓ поза ринком
· ↓ розрив

Людиноцентричність змінює якість однакових результатів

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНО

Гідність, безпека, інклюзивність, справедлива винагорода, свобода вибору та професійний розвиток визначають правила системи.

НЕЛЮДИНОЦЕНТРИЧНО

Система досягає зайнятості або компетентності через примус, контроль, монополізацію чи знецінення людської автономії.



Людиноцентричність розділяє сценарний простір на дві половини

Це ключове уточнення третього етапу форсайту

Сценарії А–D: людиноцентричність посилюється

Людина має суб'єктність. Рішення оцінюють за гідністю праці, безпекою, інклюзивністю, справедливою винагородою, свободою вибору та доступом до розвитку.

А. «Тепле болото»

В. «Валіза з подвійним дном»

С. «Сучасна теплиця на старому генераторі»

Д. «Блакитний океан економіки знань»

Сценарії Е–Н: людиноцентричність послаблюється

Працівника переважно трактують як ресурс. Економічна ефективність, адміністративний контроль або інтереси окремих груп домінують над якістю праці та розвитком людського потенціалу.

Е. «Виживання замість зростання»

Ф. «Ринок без людини»

Г. «1984 2.0»

Н. «Провал під лід»

**ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА
ОПТИКА**

Зниження безробіття або розриву навичок саме по собі не означає бажаного майбутнього.

Сценарій А. «Тепле болото»

Турботлива система не встигає подолати подвійний дефіцит

Людиноцентричність ↑. поза ринком ↑. компетенційний розрив ↑

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ ПОСИЛЮЄТЬСЯ

Вихідна ситуація

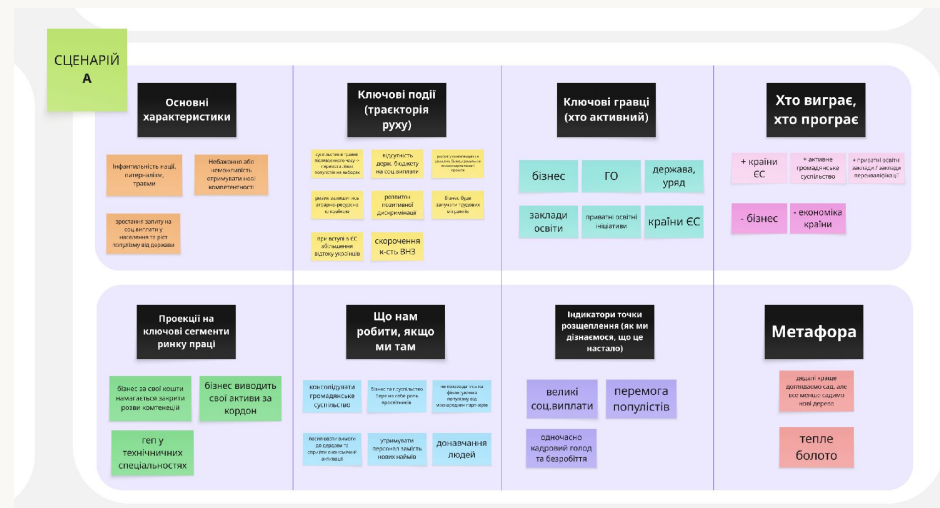
Система декларує турботу, але людей і навичок стає недостатньо.

Траєкторія

Бізнес, держава, громадські й освітні організації намагаються втримати систему соціальними та освітніми рішеннями.

Ключовий наслідок

Великі соціальні виплати, кадровий голод і безробіття одночасно, перемога популістів.



Результат оцінюють разом за продуктивністю, гідністю, безпекою, інклюзією та свободою вибору.

Навички відновлюються швидше, ніж повертаються люди

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ ПОСИЛЮЄТЬСЯ



Навички відновлюються, але значна частина населення не повертається до економічної активності.

Траєкторія

Освіта й бізнес скорочують компетентнісний розрив, проте демографічна та міграційна політика не повертає достатньо людей.

Ключовий наслідок

Продуктивність зростає нерівномірно, активи й таланти концентруються за кордоном.

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ОПТИКА

Результат оцінюють разом за продуктивністю, гідністю, безпекою, інклюзією та свободою вибору.

Сценарій С. «Сучасна теплиця на старому генераторі»

Людей залучено більше, але освіта і бізнес не синхронізовані

Людиноцентричність ↑. поза ринком ↓. компетенційний розрив ↑

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ ПОСИЛЮЄТЬСЯ

Вихідна ситуація

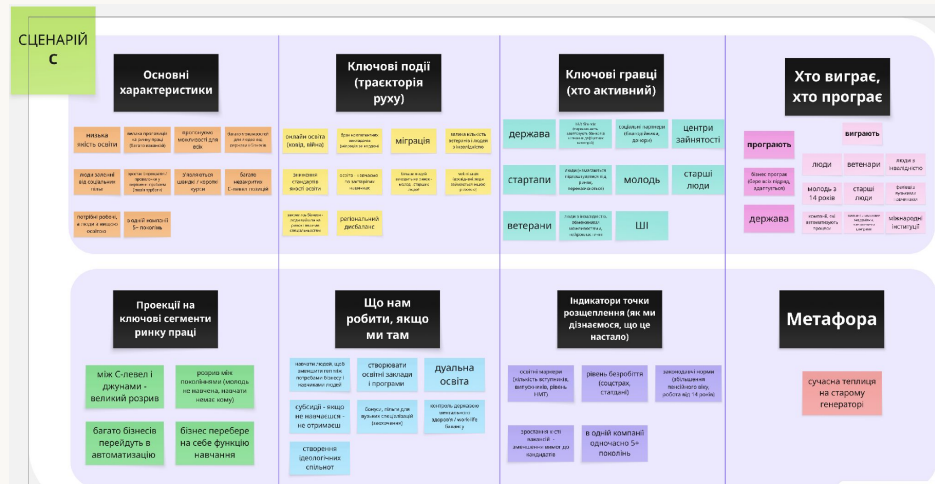
Більше людей входять у зайнятість, однак освіта не встигає за потребами економіки.

Траєкторія

Держава, стартапи, центри зайнятості й соціальні партнери розширюють участь ветеранів, молоді, старших людей та людей з інвалідністю.

Ключовий наслідок

Зайнятість зростає, але якість робочих місць і продуктивність залишаються нерівними.



ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ОПТИКА

Результат оцінюють разом за продуктивністю, гідністю, безпекою, інклюзією та свободою вибору.

Сценарій Е. «Виживання замість зростання»

Подвійне виснаження людей і навичок

Людиноцентричність ↓. поза ринком ↑. компетенційний розрив ↑

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ ПОСЛАБЛЮЄТЬСЯ

Вихідна ситуація

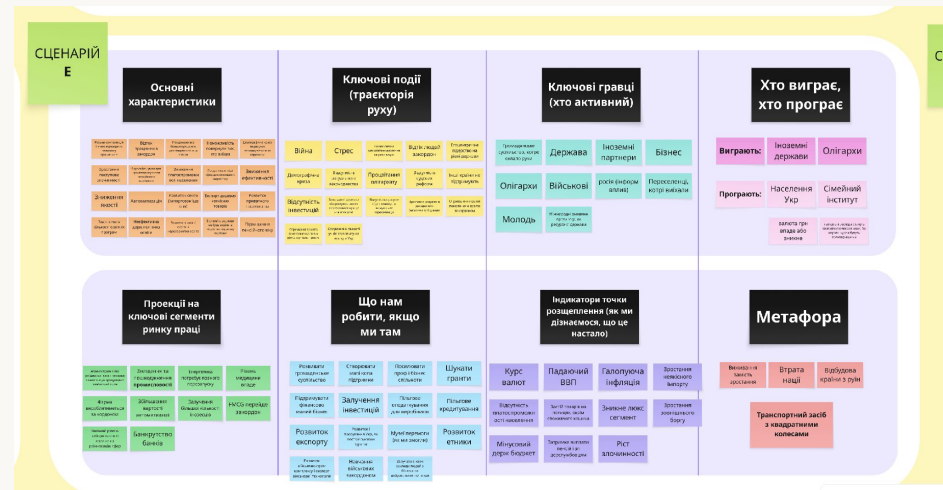
Людей поза ринком стає більше, а компетентнісний розрив поглиблюється.

Траєкторія

Інституції реагують контролем і короткостроковими рішеннями, не відновлюючи суб'єктність та спроможність людини.

Ключовий наслідок

Подвійне виснаження людей і навичок, падіння ВВП, еміграція та зростання тіньової зайнятості.



ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ОПТИКА

Економічний результат може покращитися, але людина втрачає голос, свободу вибору або якість праці.

Сценарій F. «Ринок без людини»

Технологічна компенсація без повернення людей

Людиноцентричність ↓. поза ринком ↑. компетенційний розрив ↓

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ ПОСЛАБЛЮЄТЬСЯ

Вихідна ситуація

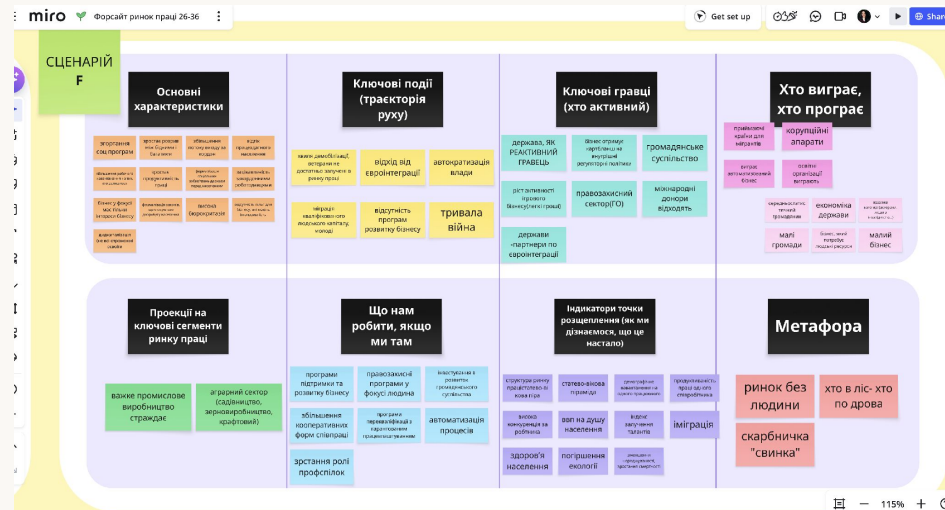
Технології частково закривають розрив навичок, але не повертають людей до ринку праці.

Траєкторія

Автоматизація й зовнішнє залучення компетенцій підтримують виробництво без системної інклюзії та реінтеграції.

Ключовий наслідок

Економіка працює ефективніше, але соціальна поляризація й залежність від вузького кола фахівців посилюються.



ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ОПТИКА

Економічний результат може покращитися, але людина втрачає голос, свободу вибору або якість праці.

Сценарій G. «1984 2.0»

Зайнятість без якості й розвитку

Людиноцентричність ↓. поза ринком ↓. компетенційний розрив ↑

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ ПОСЛАБЛЮЄТЬСЯ

Вихідна ситуація

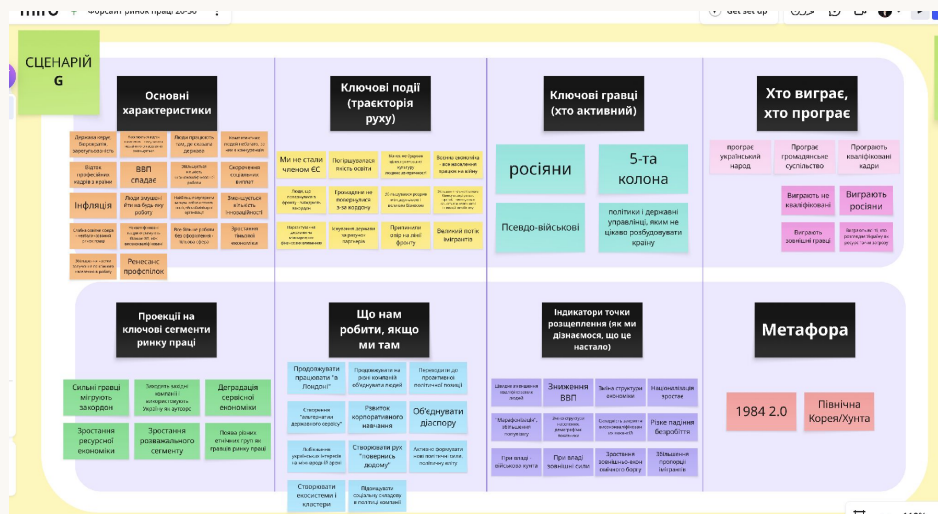
Людей залучають до праці, але дефіцит навичок зберігається.

Траєкторія

Зайнятість розширюється через низькоякісні, нестабільні або примусові формати без достатнього навчання.

Ключовий наслідок

Формально безробіття падає, проте продуктивність, якість праці й можливість розвитку погіршуються.



ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ОПТИКА

Економічний результат може покращитися, але людина втрачає голос, свободу вибору або якість праці.

Сценарій Н. «Провал під лід»

Керована адаптація без суб'єктності людини

Людиноцентричність ↓. поза ринком ↓. компетенційний розрив ↓

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНІСТЬ ПОСЛАБЛЮЄТЬСЯ

Вихідна ситуація

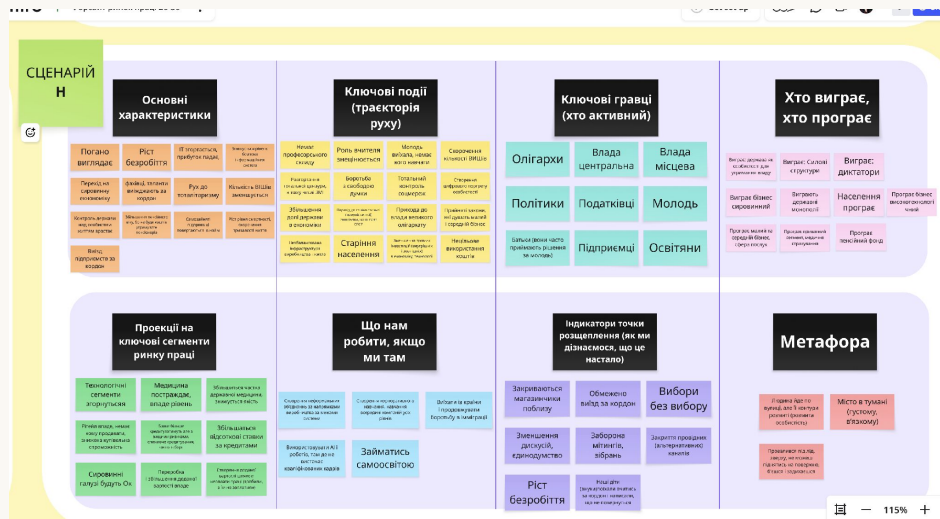
Людей залучено більше, а розрив навичок скорочено, проте працівник не має достатньої суб'єктності.

Траєкторія

Держава й бізнес ефективно координують підготовку та розподіл кадрів, але рішення тяжіють до адміністративного контролю.

Ключовий наслідок

Система продуктивна і стабільна, однак свобода вибору, довіра та якість трудових відносин залишаються низькими.



ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ОПТИКА

Економічний результат може покращитися, але людина втрачає голос, свободу вибору або якість праці.

Сценарії відрізняються не лише зайнятістю

Однакове падіння безробіття може означати

**якісну інклюзивну
зайнятість**

або

**примусову, тіньову
й виснажливу працю**

**Тому сценарні індикатори мають включати продуктивність, якість праці,
участь уразливих груп та інституційну довіру.**

Чотири дзеркальні пари

A / E

Подвійний дефіцит

Людиноцентрична підтримка або системне виснаження

B / F

Компетенції зростають, участь падає

Повернення людей або технологічне заміщення

C / G

Участь зростає, компетенції відстають

Інклюзивність або примусова низькоякісна зайнятість

D / H

Обидва кількісні показники поліпшуються

Розвиток людини або керована ефективність без свободи

Джокери: події, що можуть різко змінити умови

Події з експертного обговорення та практичні запитання для перевірки готовності організації.

01

Зупинка міжнародного фінансування

Який фінансовий резерв дасть змогу продовжувати критичні операції?

02

Глобальна кібератака

Як продовжити роботу при втраті доступу до ключових цифрових систем?

03

Нова епідемічна загроза

Хто замінить людей у критичних функціях у разі масової відсутності?

04

Проривні технологічні відкриття

Як швидко ми можемо оновити навички й організацію роботи?

Учасники розглядали ці події, але не включали їх у побудову восьми сценаріїв. Імовірності не визначали.

Запитання до організації — практична інтерпретація для обговорення, а не формулювання запитань опитувальника.

Як відстежувати рух до певного сценарію

Три осі сценарного аналізу можна перетворити на регулярні запитання до власної організації (індикатори траєкторії).

ТРИ ОСІ СПОСТЕРЕЖЕННЯ

Вісь сценарію	Що відстежувати
Економічна участь населення	- Працевлаштування після навчання - Повернення до роботи - Збереження зайнятості
Розрив у компетенціях	- Час до самостійного виконання роботи - Дефіцит критичних навичок - Застосування набутих знань і навичок
Людиноцентричність	- Психологічна безпека й доступність праці - Автономія у виконанні роботи - Можливість впливати на рішення

Сценарій варто розпізнавати за поєднанням змін. Зростання зайнятості саме по собі ще не показує, чи покращуються продуктивність і становище людини.

Запропонована схема спостереження. Пороги та періодичність визначаються для конкретної організації.

Дискусія: який сценарій уже проявляється?

**Оберіть два сигнали, які ви вже бачите
у своїх організаціях або секторі**

15 хвилин у групах

Питання для обговорення:

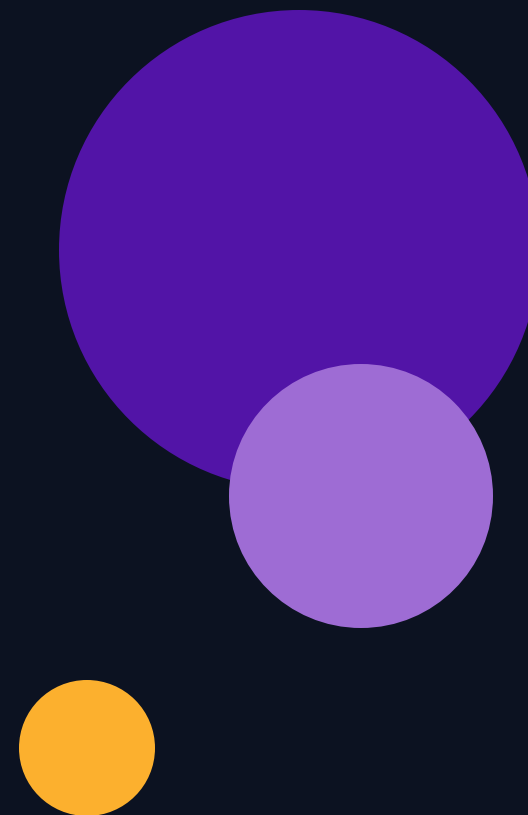
Які рішення підсилюють цей сценарій?

Який індикатор покаже, що траєкторія змінилася?

05

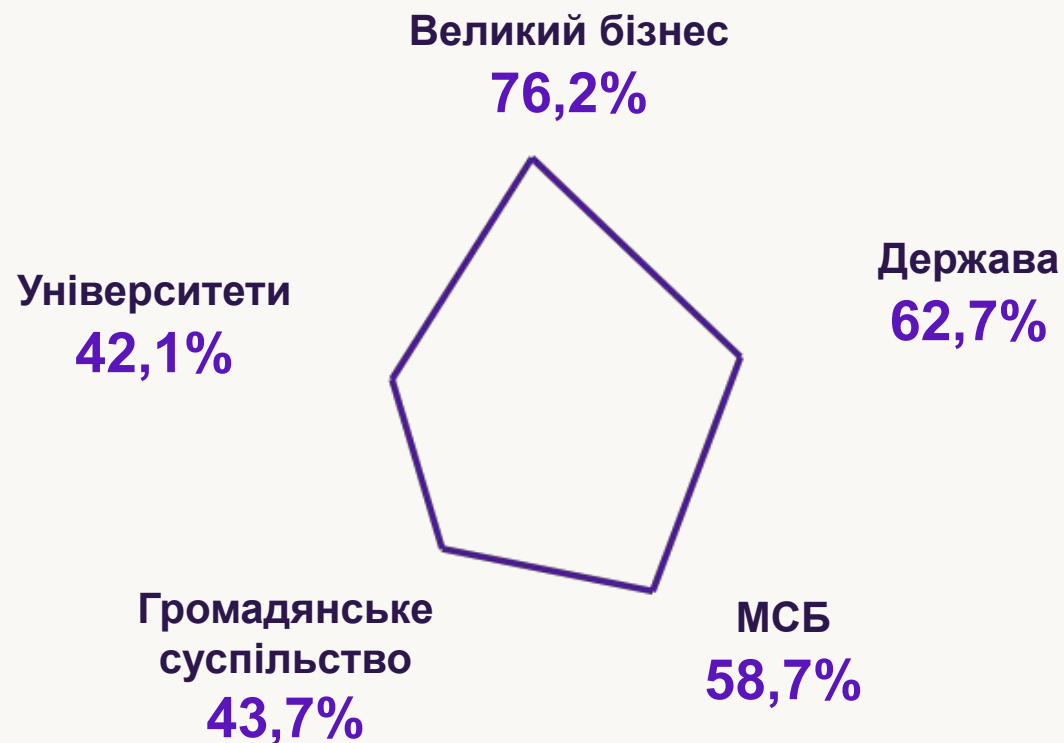
Хто має діяти?

Екосистема відповідальності та стратегічний план 2026/7



Кого експерти вважають найвпливовішими стейкхолдерами

Відстань від центра радарної діаграми відповідає частці згадувань: що далі точка, то частіше називали стейкхолдера



ЯК ЧИТАТИ СЛАЙД

ЩО ВИМІРЮЄМО

Частоту вибору груп за їхнім потенційним впливом на сценарії.

БАЗА РОЗРАХУНКУ

Онлайн-опитування; можна було обрати до п'яти груп

ВИСНОВОК

Великий бізнес обирали найчастіше: 76,2%. Це оцінка впливу, а не призначення виконавця

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ОПТИКА

Спільна відповідальність не скасовує прав людини: продуктивність, інклюзія і якість праці мають вимірюватися разом.

Ключова залежність: бізнес і освіта

БІЗНЕС

Описує майбутні ролі, відкриває реальні задачі, надає обладнання й місця для практики.

ОСВІТА

Перетворює запит на програми, оцінює результат навчання й створює здатність опановувати нове

СПІЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ: компетенції, які працюють у реальних процесах

Ключова залежність: правила й інвестиції

ДЕРЖАВА

Створює передбачувані правила, захищає конкуренцію та визначає стимули для працевлаштування й навчання.

БІЗНЕС

Інвестує, створює робочі місця й показує, які регуляторні бар'єри блокують продуктивність.

СПІЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ: довіра, формальна зайнятість і довший горизонт рішень

Ключова залежність: інклюзія й економічна активність

ЛЮДИНА

Різні бар'єри

Ветерани, люди з інвалідністю, працівники 50+ і молодь мають різні потреби та не є однією категорією.

ГО та ГРОМАДИ

Розуміння контексту

Допомагають виявити бар'єри, підготувати команди та забезпечити супровід.

РОБОТОДАВЕЦЬ

Реальна зміна роботи

Адаптує середовище, вимоги, графік і менеджмент, щоб людина могла працювати продуктивно.

Мінімальна архітектура координації

СПІЛЬНИЙ ПОРЯДОК ДЕННИЙ

Критичні вакансії й компетенції

Учасники регулярно погоджують, які розриви мають найбільший економічний і соціальний ефект.

РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Власник кожного результату

Кожна ініціатива має відповідального, партнерів, строк і ресурс.

СПІЛЬНЕ ВИМІРЮВАННЯ

Результат після навчання

Оцінюється не кількість заходів, а працевлаштування, утримання, продуктивність і якість роботи.

Нова угода між системами

Бізнес

формулює попит на навички та фінансує підготовку

Держава

знімає регуляторні бар'єри та робить інклюзію економічно можливою

Освіта

скорочує цикл оновлення програм і входить у виробничі ланцюги

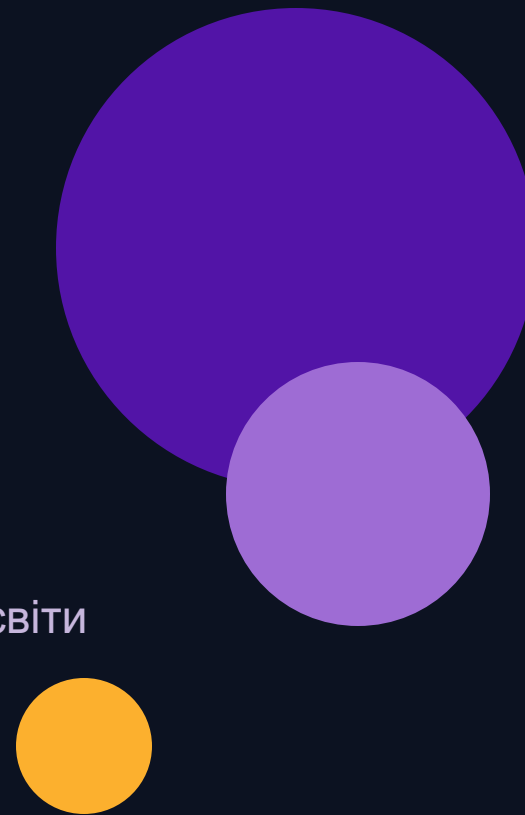
Громадянське суспільство

захищає права, довіру та якість реінтеграції

06

Що це означає для кожної групи

Окремі рішення для бізнесу, держави, донорів, управлінців, працівників та освіти



Галузі бачать різні поєднання загроз

Частки респондентів кожної галузевої групи, які включили відповідну загрозу до двох найкритичніших.

Галузь	Розрив у компетенціях	Населення поза ринком праці	Брак інвестицій
Виробництво та промисловість	70,0%	30,0%	—
Освіта та наука	70,0%	—	40,0%
Ритейл і торгівля	57,1%	57,1%	—
Консалтинг і професійні послуги	—	50,0%	42,9%

Загальнонаціональні пріоритети потребують галузевого уточнення: різні поєднання загроз означають різні першочергові рішення.

Описове порівняння невеликих підгруп. Показано обрані поєднання, а не повний рейтинг. «—» — показник не виведено.

CEO та HRD: кадровий дефіцит стає обмеженням бізнес-моделі

Рішення CEO

Визначити критичні процеси, які зупиняться без людей.

Переглянути інвестиції в автоматизацію.

Закріпити продуктивність і людський капітал у корпоративній стратегії.

Рішення HRD

Перебудувати найм під ширший ринок талантів.

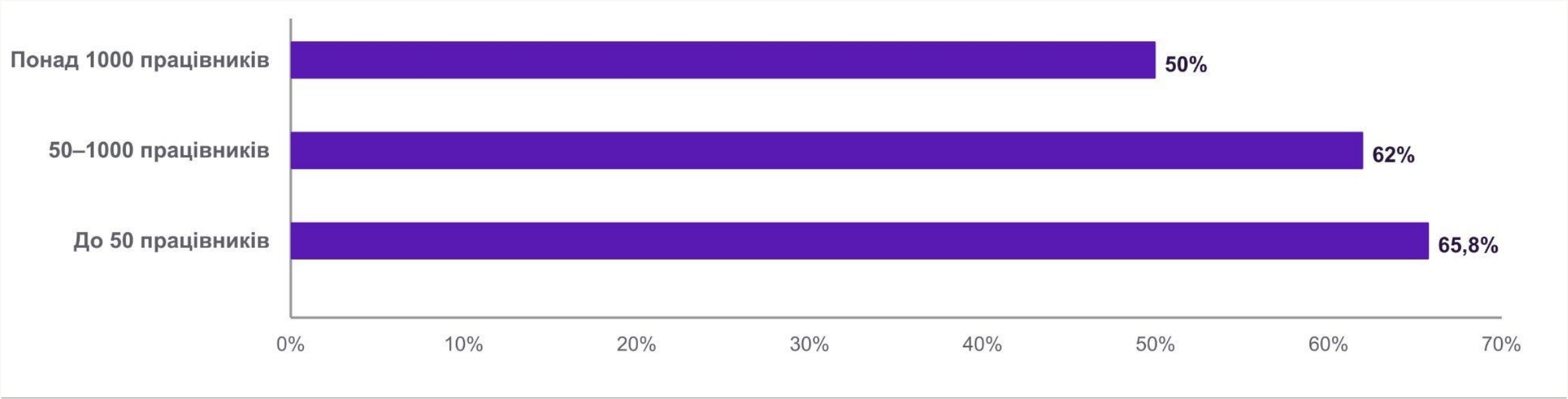
Скоротити цикл перекваліфікації.

Змінити оцінювання від присутності до результату й якості робочого середовища.

Кадрова стратегія має відповідати на питання про дохід, масштабування та безперервність операцій

Менші організації частіше очікують вимушену автоматизацію

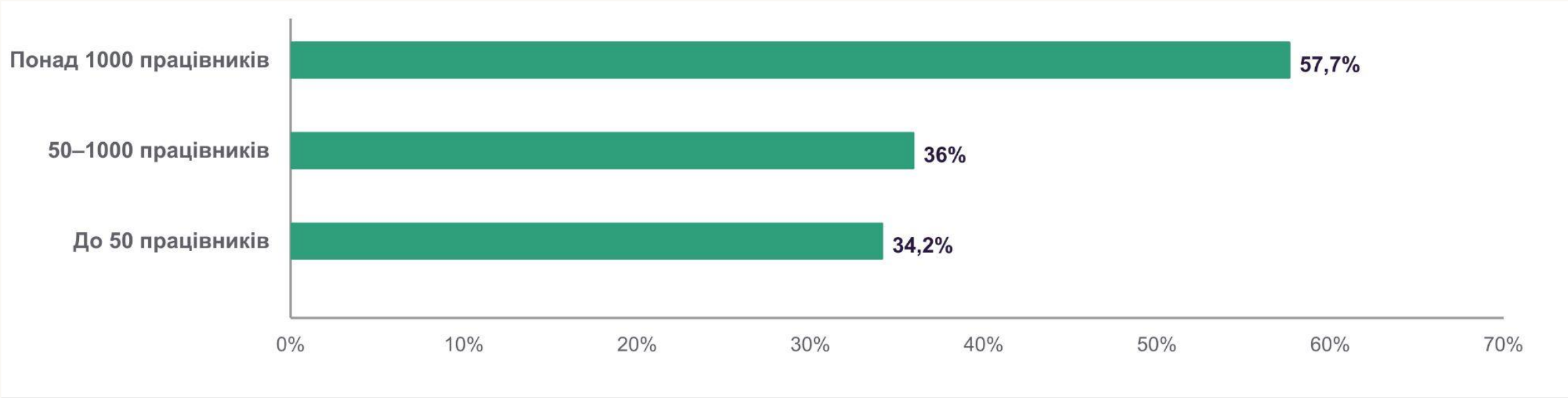
Частка респондентів у кожній групі, які очікують автоматизацію до 2035 року, %



Показники відображають відповіді респондентів за розміром організації, а не фактичну частку автоматизованих компаній.

Великі організації частіше очікують адаптацію середовища

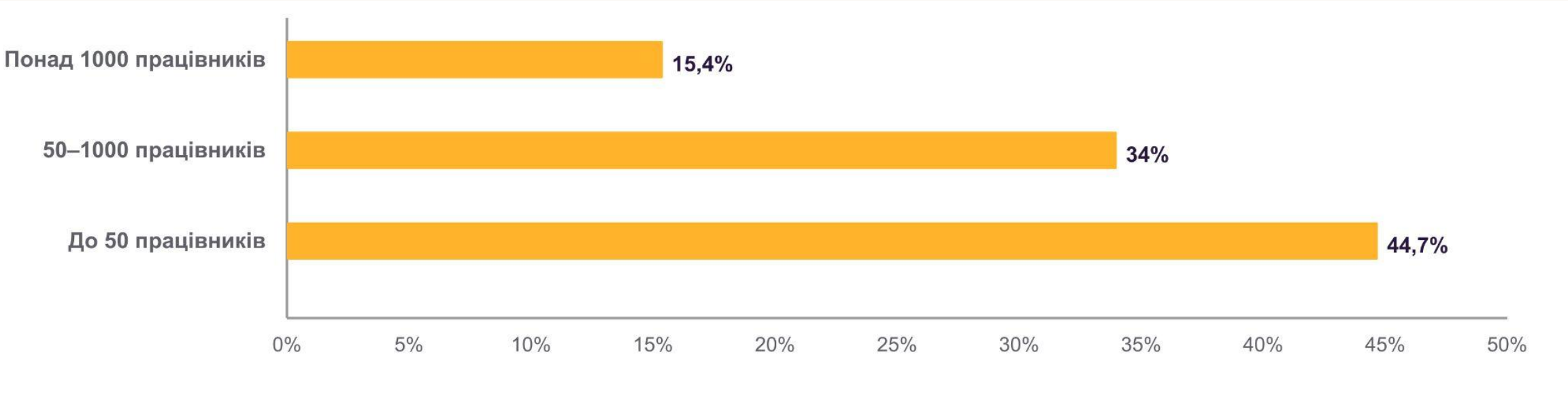
Частка респондентів у кожній групі, які очікують адаптацію середовища для соціально вразливих категорій, %



Варіант охоплював кілька груп і не є прямим показником готовності наймати ветеранів.

Найм працівників 50+: очікування знижуються зі зростанням масштабу

Частка респондентів у кожній групі, які очікують активнішого найму людей віком 50+ до 2035 року, %



Це не фактичний рівень працевлаштування людей 50+.

Людей бракує, але суттєва частина наявного потенціалу залишається незалученою

38,9%

включили населення поза ринком
праці до двох найкритичніших
викликів

3,86 із 5

середня оцінка сили впливу
цього тренду

56,4%

вважають, що чинник впливає
на операційні процеси вже зараз

У звіті цей потенціал описано через поняття «населення поза ринком праці», «незадіяне населення», «наявний кадровий резерв» і «потенційно доступний людський ресурс».

До нього належать люди старшого віку, ветерани й ветеранки, люди з інвалідністю, молодь без досвіду, жінки після декретної відпустки, внутрішньо переміщені особи, пенсіонери, неформально та частково зайняті люди, а також українці, які можуть повернутися з-за кордону.

Прихований трудовий потенціал — це люди, участь яких у продуктивній праці обмежують бар'єри середовища, формати зайнятості, вимоги до досвіду, невідповідність компетенцій та інституційна неготовність.

Люди 50+ і молодь без досвіду

Люди старшого віку

31,75%

очікують активнішого залучення працівників старшого віку

Малий бізнес



44,7%

Середній



34,0%

Великий



15,4%

Молодь і кандидати без досвіду

31,75%

активніше залучення молоді

38,89%

частіший найм без
повної відповідності
традиційним вимогам

Ринок поступово переходить від пошуку «готового кандидата» до оцінювання здатності людини навчатися, адаптуватися та переходити між ролями.

Ветерани, люди з інвалідністю, жінки та батьки після перерви

42,06%

Адаптація робочого середовища під різні соціальні групи

19,84%

Активніший найм людей з інвалідністю

13,5%

Неготовність до реінтеграції ветеранів самостійно названа недооціненим ризиком

16,67%

Активніший найм жінок

У стратегіях держави окремо зафіксовано необхідність створення умов для повернення до роботи жінок після декретної відпустки та інших людей після тривалої перерви в зайнятості.

Йдеться про розширення доступу до праці для груп, можливості яких ринок раніше системно недооцінював.

Потенціал стає трудовим ресурсом після усунення бар'єрів

Найм за потенціалом до навчання



52,38%

Власні освітні екосистеми, навчання та наставництво



50,00%

Адаптація робочого середовища й робочих місць



42,06%

Гнучкі, дистанційні та проєктні формати зайнятості



38,89%

Адаптація графіків та умов праці



33,33%

Ключовий перехід: не лише людина має відповідати готовому робочому місцю. Робоче місце, процеси й управління також мають адаптуватися до людини.

Населення поза ринком праці

Частка відповідей, %

**54,9% HR проти 30,7%
Non-HR**

HR частіше включає цю загрозу до топ-2. Це узгоджується з ближчим контактом із вакансіями та кандидатами, але опитування не вимірює причину розриву безпосередньо.

Non-HR — респонденти, які не належать до групи фахівців з управління персоналом і талантами (HR/Talent).

Спрощення управлінських рівнів

Частка відповідей, %

**43,1% HR проти 18,7%
Non-HR**

HR значно частіше очікує скорочення рівнів і спрощення ієрархій. Розрив може сигналізувати про різне сприйняття швидкості ухвалення рішень та вартості координації.

HR гостріше бачать дефіцит людей і тиск воєнних чинників

Частка респондентів, які включили показник до двох найкритичніших викликів

Показник	HR/Talent n = 51	Non-HR n = 75	Різниця, в. п.
Населення поза ринком праці	54,9%	30,7%	24,2
Мілітаризація	51,0%	33,3%	17,7

Що показує порівняння

HR/Talent-фахівці частіше стикаються з порожніми воронками найму, фізичною відсутністю кандидатів, вигоранням команд і необхідністю розширювати межі залучення працівників.

Різниця характеризує не правильну або неправильну позицію, а різний рівень безпосереднього контакту з кадровою кризою.

Non-HR — усі респонденти поза HR/Talent-функцією. Різницю наведено у відсоткових пунктах.

HR і Non-HR роблять різні стратегічні ставки

Частка респондентів, які очікують відповідну зміну до 2035 року

Очікувана зміна	HR/Talent n = 51	Non-HR n = 75	Різниця, в. п.
Власні освітні екосистеми	41,2%	60,0%	–18,8
Скорочення управлінських ланок і бюрократії	43,1%	18,7%	24,4

СТАВКА NON-HR

Довгострокова освітня інфраструктура

Корпоративні академії та внутрішні системи навчання допомагають самостійно формувати необхідні компетенції.

СТАВКА HR

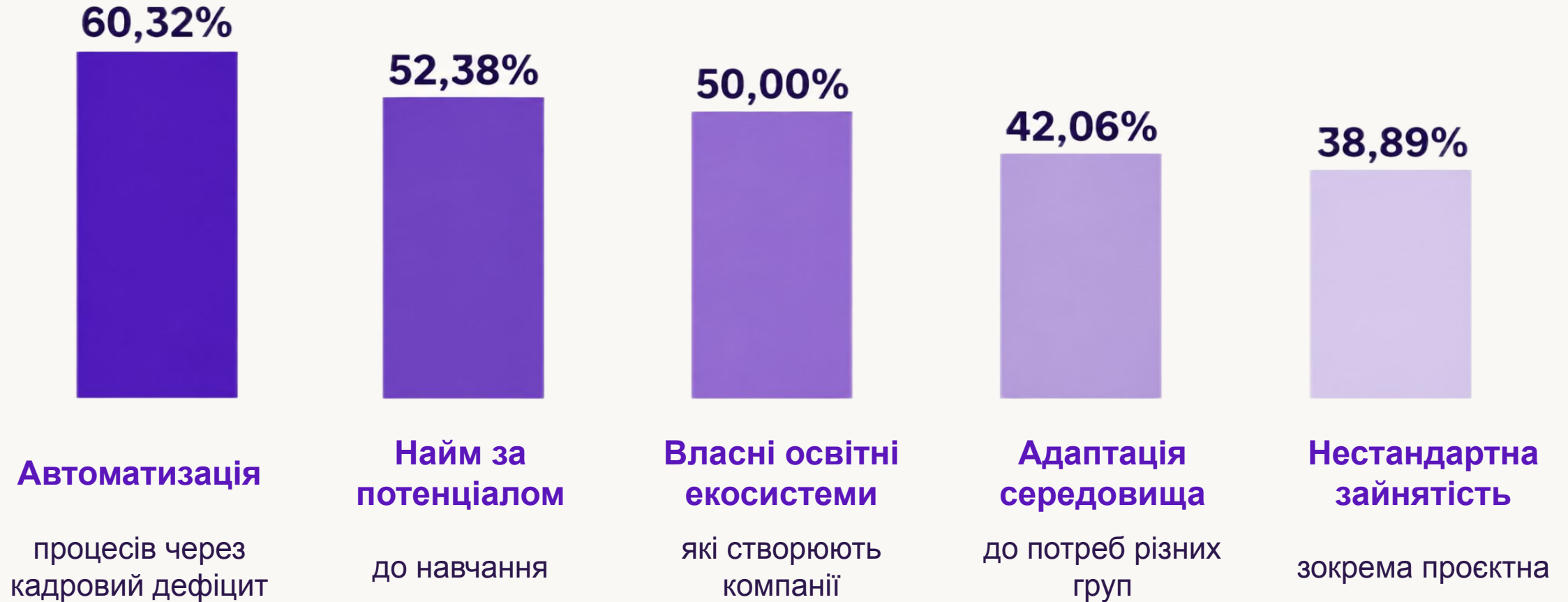
Менша управлінська дистанція

Швидші рішення, простіші ієрархії та менша бюрократія впливають на найм, утримання людей і адаптивність команд.

Знак «мінус» означає, що відповідь частіше обирала група Non-HR.

Які зміни в бізнесі респонденти вважають імовірними

Частка респондентів, які обрали відповідну зміну, %



Множинний вибір: сума відсотків може перевищувати 100%.

Аргумент 1: демографічний тупик екстенсивного зростання

КЛЮЧОВІ ДАНІ

38,9%

УСЯ ВИБІРКА

включили населення поза ринком праці до двох найкритичніших викликів

54,9%

СЕРЕД HR/TALENT

HR-фахівці частіше бачать цей виклик серед найкритичніших

X = 1,56

ТЕРМІНОВІСТЬ

середня оцінка вказує, що проблема вже актуальна

Що це означає для економіки

Коли кандидатів фізично бракує, економіка не може зростати лише через створення нових робочих місць.

Наступний резерв зростання: більша додана вартість на одного працівника та на одну відпрацьовану годину.

Аргумент 2: автоматизацію очікують як відповідь на кадровий дефіцит

60,32%

респондентів

очікують, що до 2035 року кадровий дефіцит змушуватиме бізнес автоматизувати процеси.

Що це означає для бізнесу

Брак працівників підсилює потребу змінювати організацію роботи. Автоматизація може допомогти виконувати рутинні завдання та підтримувати продуктивність за обмеженої чисельності команд.

Показник відображає очікування респондентів, а не частку компаній, які вже впровадили автоматизацію.

Продуктивність — головний результат, а не кількість робочих місць

57,9%

розрив у компетенціях у топ-2

4,07 із 5 — середня сила впливу

60,32%

Автоматизація та ШІ через дефіцит людей

52,38%

Найм за потенціалом до навчання

50,00%

Власні освітні екосистеми

Продуктивність у логіці форсайту не означає примус працювати більше або механічне скорочення команд. Вона формується через технології, актуальні компетенції, ефективну організацію роботи та залучення ширшого кола людей до продуктивної діяльності.

Головний показник — цінність, яку система здатна створювати на одну залучену людину-годину.

Держава: політика зайнятості має перейти від обліку безробітних до мобілізації людського потенціалу

Регулювання

Гнучкі графіки, погодинна оплата, проєктна зайнятість і прозорі гарантії.

Інклюзія

Економічні стимули для адаптації робочих місць і реінтеграції.

Освіта

Державне замовлення за потребами економіки та результатами працевлаштування.

Дані

Панель попиту, дефіцитів, переходів між професіями та продуктивності.

Головний системний розрив

57,9%

**розрив у компетенціях
у топ-2**

Середня сила впливу становить 4,07 бала з 5. Проблема полягає не лише в кількості людей, а у відповідності їхніх навичок технологічним і організаційним вимогам економіки.

Дві кризи підсилюють одна одну

КРИЗА 1

Фізичний дефіцит людей

Менша чисельність доступної робочої сили та нерівномірний розподіл між секторами й територіями.

КРИЗА 2

Неготовність систем

Навіть доступні люди не входять у продуктивну зайнятість через бар'єри правил, інфраструктури й компетенцій.



Взаємне підсилення: втрата продуктивності

Брак людей перевантажує команди, сповільнює навчання і підсилює відтік.

Міжнародні донори: фінансувати потрібно спроможність, а не кількість заходів

Напрями фінансування

Короткі програми перекваліфікації з працевлаштуванням.

Дуальна освіта.

Безбар'єрні робочі місця.

Дані про попит на навички.

Локальні партнерства бізнесу, освіти та громад.

Критерії результату

Працевлаштування після навчання.

Стійкість зайнятості через 6–12 місяців.

Приріст доходу й продуктивності.

Частка співфінансування.

Спроможність програми працювати після завершення гранту.

Індекс продуктивності потребує чотирьох компонентів

ЕКОНОМІЧНИЙ РЕЗУЛЬТАТ

Додана вартість

Вимірювати на одного зайнятого та на відпрацьовану годину.

ЯКІСТЬ ЗАЙНЯТОСТІ

Безпека й справедлива винагорода

Зростання не має відбуватися через виснаження або втрату гарантій.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

Оновлення компетенцій

Навчання і професійна мобільність мають відображатися в системі показників.

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ

Доступ до продуктивної праці

Важливо бачити, хто залишається поза економічною активністю і чому.

Управлінці: головний дефіцит може бути управлінським

Нові команди потребують іншої якості керівництва

Менше контролю
присутності

Більше управління результатом і домовленостями

Менше однорідності

Робота з п'ятьма поколіннями, ветеранами та
різним досвідом

Менше сталих ролей

Координація проєктних, гібридних і фракційних
команд

Менше прихованого
виснаження

Регулярна оцінка навантаження та психологічної
безпеки

Якість керівництва стає частиною продуктивності

Частка респондентів, які обрали ці зміни як імовірні на горизонті до 2036 року.

Психологічне виснаження як один із ключових факторів продуктивності



36,51%

Емоційна зрілість керівників стає критично важливою для команд



34,13%

Зростає цінність людського ставлення з боку керівників



23,81%

Зростає запит на чесність, прозорість і прямі комунікації



19,84%

Ці очікування обґрунтовують увагу до управлінських практик: планування навантаження, якості зворотного зв'язку, зрозумілості рішень і поведінки керівника в умовах стресу.

36,51% — частка виборів очікуваного тренду, а не частка виснажених працівників. Множинний вибір: п'ять відповідей.

Працівники та пошукачі: професійна стійкість залежить від здатності переходити між ролями

Що зміниться?

Кар'єри стануть менш лінійними.

Життєвий цикл знань скоротиться.

ШІ змінить зміст більшості ролей.

Практичні навички частіше конкуруватимуть із формальним дипломом.

Що робити

Визначити завдання, які може автоматизувати ШІ.

Розвивати цифрову грамотність і здатність навчатися.

Збирати портфоліо результатів.

Перевіряти роботодавця на гнучкість, безпеку та людяне ставлення.

Як змінюються очікування людей від роботи

Частка респондентів, які очікують відповідні зміни у цінностях і поведінці до 2036 року.

Менша готовність жертвувати особистим життям заради компанії



38,10%

Більша цінність свободи та контролю над власним часом



32,54%

Запит на гнучкість графіка та правил роботи



29,37%

Сенс і психологічна безпека стають важливішими за статус



28,57%

Респонденти очікують перегляду умов, за яких люди готові вкладати в роботу свій час і зусилля. Для роботодавця це означає необхідність переглядати не лише винагороду, а й навантаження, автономію та правила взаємодії.

Очікування респондентів, а не вимір фактичної поведінки працівників. Множинний вибір: п'ять варіантів відповіді.

Чи означає запит на баланс готовність заробляти менше?

Порівняння двох очікуваних змін. Відсотки показують частку респондентів, які їх обрали.

Менша готовність жертвувати особистим життям заради компанії



38,10%

Запит на роботу з нижчим стресом, навіть ціною доходу



9,52%

Очікування кращого балансу між роботою та особистим життям значно поширеніше, ніж очікування готовності поступитися доходом. Тому ці результати не варто інтерпретувати як загальне прагнення людей «менше працювати за менші гроші».

Це різні варіанти одного запитання. Множинний вибір: п'ять відповідей. Результати не вимірюють готовність конкретної людини.

Молодь: ранній вхід у професію стає реалістичнішим

31,75%

Раннє залучення

Очікування активнішого найму молоді, зокрема зі шкільного віку.

52,38%

Потенціал до навчання

Досвід може перестати бути єдиним фільтром для початкових ролей.

УМОВА

Інвестиції роботодавця

Стажування, наставництво, адаптація і внутрішнє навчання.

31,75% респондентів очікують активнішого залучення молоді; це прогноз, а не факт найму.

Люди старшого віку: участь стає частиною кадрової стратегії

31,75%

Активніший найм

Респонденти очікують розширення залучення людей старшого покоління.

52,38%

Потенціал до навчання

Здатність оновлювати навички може ставати важливішою за фаховий попередній досвід.

УМОВА

Доступне навчання

Короткі модулі, цифрові навички, адаптовані місця й гнучкі формати.

31,75% респондентів очікують активнішого найму людей 50+; це не фактичний рівень зайнятості.

Люди з інвалідністю: готовність наймати ще не означає доступність

19,84%

**очікують активніший
найм**

Окремий варіант обрали 25 із 126.
Ширший показник адаптації середовища становить 42,06%, але охоплює кілька різних груп.

19,84% очікують активнішого найму людей з інвалідністю; доступність роботи залежить і від середовища.

Переклад військового досвіду мовою цивільних професій

ВИЗНАННЯ

Побачити компетенції

Управління ризиками, рішення в невизначеності, логістика, зв'язок і технології.

СПІВВІДНЕСЕННЯ

Знайти релевантну роль

Не кожна військова навичка прямо переноситься, частина потребує оновлення.

МАРШРУТ

Обрати наступний крок

Профорієнтація, підтвердження навичок, навчання, найм або підприємництво.

Освіта: одиницею результату стає перехід людини до продуктивної ролі

Університети

Модульні програми, R&D із бізнесом, цифровізація навчання, міжнародна мобільність.

Профтехосвіта

Дуальна модель, оплачувані стажування, сучасне обладнання, інтеграція ветеранів і дорослих.

Роботодавці

Реальний попит на навички, місця практики, наставники, співфінансування.

Держава

Правила кваліфікацій, фінансування за результатом, прозорі дані про працевлаштування.

МСБ, міжнародний бізнес і громадянське суспільство

МСБ

Спільні освітні та кадрові сервіси, доступ до технологій, страхування ризиків, індустріальні хаби.

Міжнародний бізнес

Локалізація виробництва, роботизація, підготовка кадрів в Україні, інтеграція у глобальні ланцюги.

Громадянське суспільство

Контроль інклюзії, підготовка команд до реінтеграції, підтримка довіри та рішень на основі даних.

Спільний результат виникає лише там, де ролі та відповідальність зафіксовані до початку фінансування

План має три рівні результату

OUTPUT

**Що запущено у
2027 році**

Зміни до правил,
програми, партнерства,
пілоти й механізм
координації.

OUTCOME

**Що змінилося для
людей і роботодавців**

Швидше
працевлаштування,
коротше закриття
вакансій, застосування
нових навичок.

IMPACT

**Що змінюється до
2036 року**

Менший компетентнісний
розрив, більша участь і
вища якість продуктивної
праці.

Вісім стратегій утворюють чотири ланцюги залежностей

ПРАВИЛА

Держава + представники працівників

Легальні гнучкі формати, гарантії й передбачуваність.

НАВИЧКИ

Освіта + бізнес

Спільні програми, практика, обладнання й перехід у роботу.

ІНВЕСТИЦІЇ

Український і міжнародний бізнес

Локалізація, постачальники, технології й продуктивність.

ДОСТУП

Громади + НУО + роботодавці

Безбар'єрність, інклюзія, супровід і реальна участь різних груп.

Наскрізний принцип: людиноцентричність

4 перевірки для кожного рішення

- 1 Чи зберігає воно гідність і свободу вибору?
- 2 Чи розширює доступ до продуктивної праці?
- 3 Чи підвищує компетентність, а не лише контроль?
- 4 Чи вимірює якість праці разом із продуктивністю?



Людиноцентричність задає межі допустимих рішень

МАКРО

**гідність +
продуктивність +
стійкість**

Технологічне оновлення і економічна ефективність мають поєднуватися з безпекою, справедливою винагородою, свободою вибору, інклюзивністю й професійним розвитком.

Два пов'язані часові горизонти

Від початку реалізації



6–12 місяців

Швидкі рішення, що знижують гостроту дефіциту: автоматизація рутини, ширший найм, короткі програми перекваліфікації, гнучкі формати праці.

3–5 років

Системні реформи: дуальна освіта, корпоративні академії, нове трудове регулювання, демографічна й репатріаційна політика.

Швидкі рішення мають створювати основу для реформ, а не консервувати кризу

Два горизонти одного плану

6–12 МІСЯЦІВ

Першочергові заходи 2027

Запуск змін правил, коротких програм, партнерств, пілотів і координації.

ПЕРЕХІД

Оцінювання й масштабування

Рішення розширюється лише після перевірки результату та якості для людини.

2028–2036

Системні реформи

Інституційні, нормативні й освітні зміни скорочують розрив і підвищують якість праці.

Перші 12 місяців: чотири ставки

01 Автоматизація рутини

Підвищення продуктивності без механічного скорочення людей.

02 Розширення найму

50+, ветерани, люди з інвалідністю, молодь та жінки у нетипових ролях.

03 Швидка перекваліфікація

Сертифікатні програми тривалістю 1–3 місяці.

04 Гнучке регулювання

Погодинна оплата, гіг-контракти та прозорі гнучкі графіки.

Чому саме 2027 рік

12 МІСЯЦІВ

**Вікно для запуску
системних змін**

Тренди вже впливають на ринок. План фіксує рішення, які можна започаткувати або масштабувати протягом 6–12 місяців, не очікуючи завершення довгострокової невизначеності.

Системні напрями змін на 3–5 років

01 Корпоративні академії

Розвиток корпоративних навчальних програм.

02 Продуктивність замість присутності

Додана вартість на працівника як показник.

03 Дуальна освіта

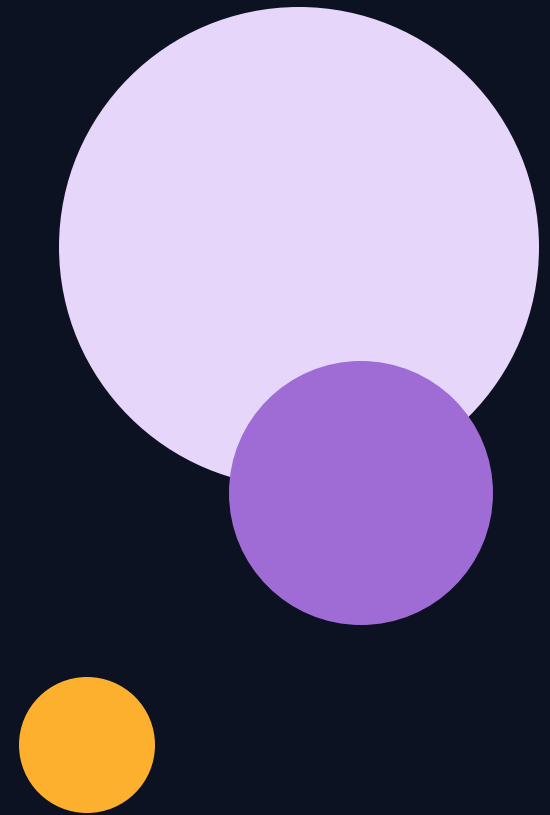
Розширення дуальних програм із роботодавцями.

04 Репатріація та залучення талантів

Програми повернення та залучення талантів.

Система показників

Три групи KPI: участь людей, компетенції та людиноцентричність



КРІ 1: залучення людей до ринку праці

ЗАЙНЯТІСТЬ

Рівень участі й роботи

Відрізняйте зареєстроване та фактичне безробіття.

ПОВЕРНЕННЯ

Люди в економічній активності

Рахуємо тих, хто повернувся до роботи й продовжує працювати.

ЦІЛЬОВІ ГРУПИ

Працевлаштування й утримання

Ветерани, люди з інвалідністю, молодь і старші працівники.

ДОСТУПНІСТЬ І МІГРАЦІЯ

Два окремі показники

Рахуємо адаптовані робочі місця. Окремо відстежуємо повернення та виїзд українців.

КРІ 2: скорочення компетентнісного розриву

Вимірюємо не лише навчання, а швидкість набуття й застосування критичних компетенцій.

01

ПОПИТ

Роботодавці повідомляють про дефіцит.
Потрібна стала методика й перелік критичних компетенцій.

02

ВАКАНСІЇ

Тривалість закриття.
Окремо за галузями, професіями й рівнями кваліфікації.

03

НАВЧАННЯ

Участь і застосування.
Кількість учасників доповнюється використанням навичок на роботі.

04

ПЕРЕХІД

Працевлаштування за фахом.
Дуальні й партнерські програми оцінюються за результатом випускника.

Найважливіший показник — застосування компетенцій, а не сам факт отримання сертифіката.

КРІ 3: людиноцентричність ринку праці

Оцінюємо якість робочого досвіду, стійкість, прозорість і участь людини у рішеннях.

01

ДОСВІД

Задоволеність і зміст роботи.
Регулярне опитування з прозорою методикою.

02

СТІЙКІСТЬ

Плинність і вигорання.
Важливо бачити причини, а не лише середній показник.

03

ПРОЗОРИСТЬ

Оплата, оцінювання, кар'єра.
Працівник розуміє правила й може оскаржити рішення.

04

УЧАСТЬ І ПОЛІТИКИ

Голос працівника й відповідальний ШІ.
Інклюзивність, безбар'єрність, навчання та людський перегляд автоматизованих рішень.

Кількість політик не гарантує практику. Потрібна перевірка того, як вони працюють ДЛЯ людей

Головний показник: продуктивність праці

Кількість закритих вакансій не показує, чи система стала сильнішою

Потрібно одночасно вимірювати

01 Додану вартість на одного працівника

02 Час освоєння нової компетенції

03 Частку людей, залучених у продуктивну працю

04 Якість і психологічну безпеку робочого середовища

Рішення, яке можна почати завтра

01

Оберіть один HR-процес

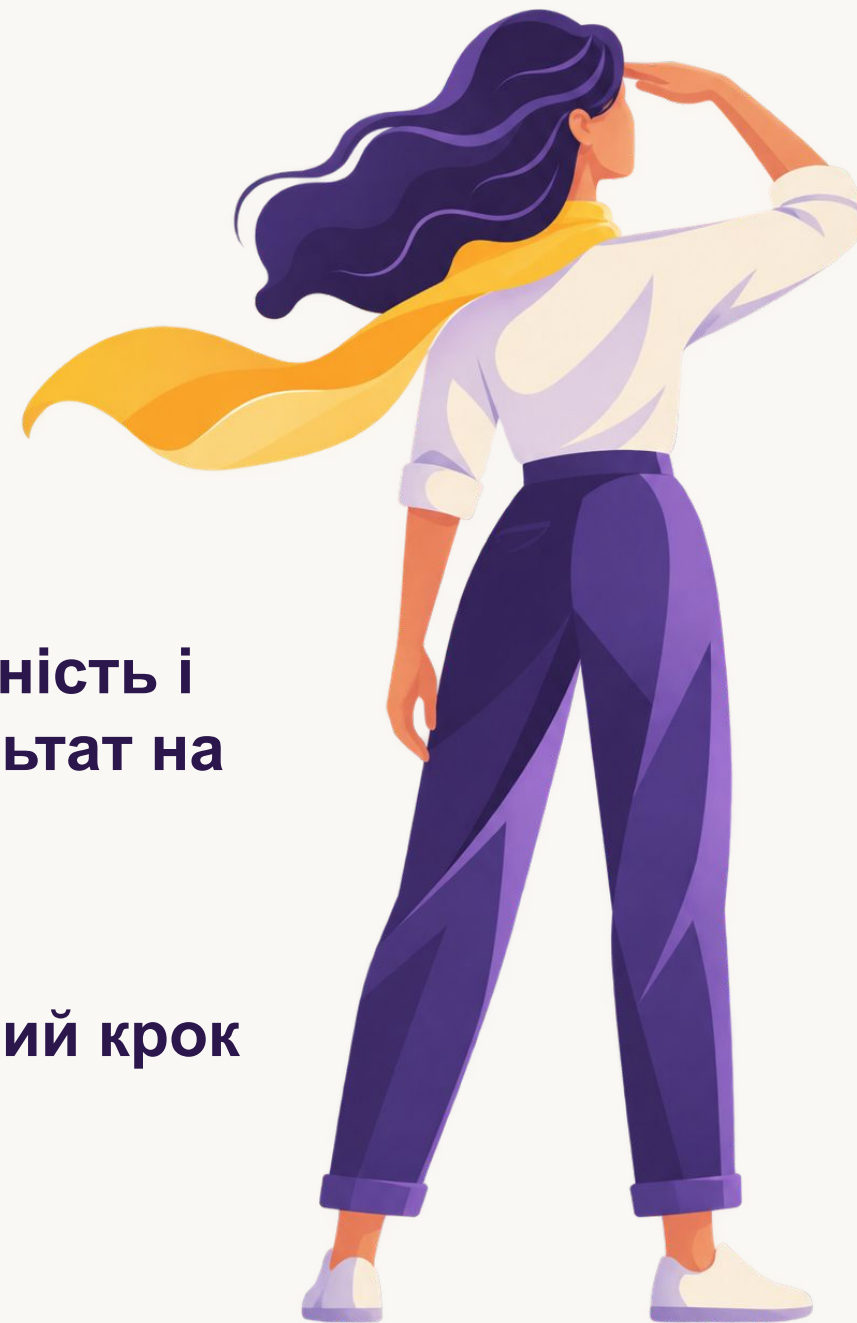
Наприклад: найм, адаптація, навчання, рескілінг, управління продуктивністю, реінтеграція тощо

02

Перевірте його на людиноцентричність і визначте один вимірюваний результат на 90 днів

03

Запишіть власника рішення і перший крок



Що визначатиме майбутнє ринку праці

01

Кадровий дефіцит робить продуктивність ключовим орієнтиром

Оцінюйте додану вартість і якість праці, а не лише кількість закритих вакансій.

02

Технології та навчання мають працювати разом

Поєднуйте автоматизацію з перекваліфікацією та переходом людей до нових ролей.

03

Людиноцентричність визначає якість змін

Безпека, гідність і доступність праці важливі разом з економічним результатом.

04

Стійкі зміни потребують спільної відповідальності

Бізнес, освіта, держава й громади мають узгодити ролі та очікувані результати.

05

Починати варто вже у 2026 році

Оберіть один HR-процес, відповідального і вимірюваний результат на 90 днів.

10 ключових висновків форсайту

01

Кадровий дефіцит уже змінює логіку зростання

Головним орієнтиром стає продуктивність, а не лише кількість закритих вакансій.

02

Дві кризи взаємопосилюються

Фізичне скорочення людського ресурсу поєднується з інституційною неготовністю систем.

03

Автоматизація без навчання збільшує розрив у компетентностях

ШІ підсилює продуктивність там, де люди можуть перейти до складніших ролей.

04

Інклюзія стає економічною необхідністю

Ветерани, люди з інвалідністю та старші працівники розширюють доступний резерв праці.

05

Трудова міграція має часовий горизонт

HR, бізнес і держава можуть бачити її критичність у різні періоди.

10 ключових висновків форсайту

06

Сертифікат не дорівнює результату

Важливо вимірювати застосування компетенцій і перехід людини до продуктивнішої ролі.

07

Освіта та роботодавці відповідають за перехід

Цінність навчання проявляється у працевлаштуванні, адаптації та подальшому розвитку.

08

Людиноцентричність вимірюється практикою

Безпека, гідність, доступність, прозорість і голос працівника мають бути частиною результату.

09

Сценарії показують простір вибору

Форсайт допомагає бачити наслідки різних рішень, а не фіксує єдине майбутнє.

10

2026–2027 роки створюють вікно дії

Рішення, ухвалені зараз, визначатимуть траєкторію ринку праці на наступне десятиліття.

Майбутнє ринку праці починається з рішень 2026 року

**Людей стане менше.
Цінність кожної людини
має стати БІЛЬШОЮ**

Дякуємо учасникам форсайту

Ринок праці України 2026–2036

