Wysokie bezrobocie i deficyt kadr. Paradoksy ukraińskiego rynku pracy czasu wojny

Datum	12.5.2026
Subjekt	Ośrodek Studiów Wschodnich
Autor	Sławomir Matuszak
Region	Polen
Kategorie	Handel und Wirtschaft, Politik, Menschenrechte

Jeszcze przed pełnoskalową rosyjską agresją ukraiński rynek pracy nie był transparentny z powodu pokaźnych rozmiarów szarej strefy, szacowanej nawet na 3 mln osób i generującej ponad 30% PKB. Wojna stała się jednak katalizatorem kilku ważnych procesów, w tym znacznego wzrostu wynagrodzeń, szczególnie w profesjach wymagających umiejętności specjalistycznych (zarówno umysłowych, jak i fizycznych). Mimo to zarobki są wciąż o wiele niższe w porównaniu z tymi, na jakie można liczyć u unijnych sąsiadów Ukrainy. Powstała też paradoksalna sytuacja – choć poziom bezrobocia sięga kilkunastu procent, coraz większym wyzwaniem dla przedsiębiorców jest znalezienie siły roboczej. Deficyt pracowników wskazują oni jako problem bardziej palący niż kwestie związane z bezpieczeństwem czy przerwami w dostawach energii elektrycznej i ogrzewania. Wydaje się, że główną przyczyną tego stanu rzeczy jest strach przed mobilizacją, która powoduje, że znaczna część mężczyzn objętych obowiązkiem wojskowym nie chce podjąć legalnego zatrudnienia w obawie przed wcieleniem do armii. Dopóki trwa wojna, z dużym prawdopodobieństwem tendencja te nie ulegnie zmianie. Wyzwania statystyczno-metodologiczne [1] В. Мерещук, Елла Лібанова: «За рік населення України зменшилося на мільйон», LB.ua, 25.04.2026. [2] Фактично кожен п’ятий працівник в Україні є неформально зайнятим та соціально незахищеним, Головне управління ДПС в Івано-Франківській області, 7.07.2021, if.tax.gov.ua. [3] Трудові ресурси для повоєнного відновлення України (червень 2024р.), Разумков Центр, 7.08.2024, razumkow.org.ua. [4] Według Narodowego Banku Ukrainy inflacja wyniosła 26,6% w 2022, 5,1% w 2023, 12% w 2024 i 8% w 2025 r. [5] М. Самойлюк, Трекер економіки України під час війни, Центр економічної стратегії, ces.org.ua. [6] S. Matuszak, P. Żochowski, Węzeł gordyjski mobilizacji. Ukraina między potrzebami armii i biznesu, „Komentarze OSW”, nr 632, 20.11.2024, osw.waw.pl. [7] І. Лисогор, Протягом року в Україні зросла кількість заброньованих, 29.01.2026, LB.ua. [8] Бронювання на продаж: як держпідприємства стали ринком відстрочок, Економічна правда, 22.04.2026, epravda.com.ua. [9] K. Nieczypor, Nowy minister, stare problemy. Kryzys mobilizacyjny na Ukrainie, OSW, 3.04.2026, osw.waw.pl. [10] M. Jędrysiak, Ukraina: Rada Najwyższa przywraca niezależność organów antykorupcyjnych, OSW, 31.07.2025, osw.waw.pl. [11] К. Родак, Сотні тисяч, але не мільйони. Скільки чоловіків покинули Україну під час повномасштабної війни, NGL.media, 16.01.2026. [12] Л. Голуб, Україна готується до повернення мільйонів громадян: уряд розробляє стратегію реінтеграції, Главком, 24.04.2026, glavcom.ua.

Wyzwania statystyczno-metodologiczne

Problem z wiarygodną statystyką dotyczącą liczby ludności na Ukrainie i jej rozkładu regionalnego istniał jeszcze przed rosyjską inwazją. Ostatni spis powszechny miał miejsce w 2001 r. Pod koniec 2019 r. przeprowadzono takowy jedynie na podstawie danych operatorów komórkowych – wynikało z nich, że w kraju przebywało wówczas 37,3 mln ludzi. Była to liczba znacząco odbiegająca od

oficjalnych danych Państwowego Komitetu Statystyki (Ukrstat), zgodnie z którymi liczba ludności wynosiła 41,6 mln. Różnicę tę tylko częściowo można wytłumaczyć faktem, że Ukrstat uwzględniał także mieszkańców okupowanych obwodów donieckiego i ługańskiego, gdyż w pozostałych regionach dane ze spisu istotnie się różniły – we wszystkich jednostkach administracyjnych z wyjątkiem Kijowa oraz obwodów kijowskiego i charkowskiego liczba ludności okazała się o wiele niższa, a w niektórych przypadkach (obwody tarnopolski i zakarpacki) rozbieżność przekraczała 25%. Wybuch wojny, który spowodował masowe migracje wewnątrz kraju i liczne wyjazdy za granicę, dodatkowo utrudniał ocenę. Istnieją szacunki mówiące, że na terytorium kontrolowanym przez władze w Kijowie przebywa zaledwie 29 mln osób i liczba ta systematycznie się zmniejsza[1].

Kłopot z wiarygodnymi danymi dotyczy też rynku pracy. Ostatnie szczegółowe informacje Ukrstatu na ten temat odnoszą się do roku 2021 – na Ukrainie pracowało wówczas 15,6 mln ludzi, w tym 15% jako samozatrudnieni. W tym samym okresie (według Państwowej Służby Zatrudnienia) składki opłacało 12 mln osób, co oznacza, że zatrudnionych w szarej strefie było ponad 3,5 mln. Od wybuchu pełnoskalowej wojny dostępne dane obejmują tylko oficjalnie pracujących – zgodnie ze stanem na koniec 2025 r. było ich 10,7 mln, czyli niewiele więcej niż emerytów (10,2 mln). Choć liczba oficjalnie zatrudnionych zmalała o 1,3 mln, trudno jednoznacznie stwierdzić, czy tendencja ta dotyczyła także pracujących „na czarno". Z przyjętej w styczniu 2026 r. rządowej *Strategii zatrudnienia ludności do 2030 r.* można wywnioskować, że w szarej strefie pracuje ok. 3 mln ludzi.

Państwowa Służba Zatrudnienia publikuje informacje o strukturze sektorowej pracujących na etacie (w sumie 7,2 mln osób). Nie odwzorowują one jednak pełnego obrazu rynku pracy, gdyż nie obejmują samozatrudnionych, Sił Obrony Ukrainy (Siły Zbrojne, Gwardia Narodowa i Straż Graniczna, których liczebność szacuje się na 1 mln) oraz – z oczywistych względów – osób niewykazujących oficjalnego zatrudnienia. Choć najwięcej ludzi zatrudnia przemysł przetwórczy, widać znaczący udział sektora publicznego (przede wszystkim administracji, edukacji i opieki zdrowotnej). Jednocześnie można zakładać, że w szeregu branż – z racji powszechnej praktyki zatrudniania „na czarno" – liczba realnie pracujących jest o wiele wyższa, niż pokazuje oficjalna statystyka. W 2021 r. szacowano, że problem ten w największym stopniu dotyczył rolnictwa, gdzie aż 45% miało pracować nieformalnie, oraz budownictwa (17%) i handlu detalicznego (16%)[2]. Niewykluczone jednak, że w rzeczywistości odsetek ten jest jeszcze wyższy.

Struktura oficjalnego zatrudnienia różni się znacząco na poziomie regionalnym. W biedniejszych oraz przyfrontowych obwodach dużo większą rolę jako pracodawca odgrywa sektor publiczny, szczególnie administracja państwowa, co wynika z faktu, że trudniej tam o znalezienie innego zajęcia. W obwodzie donieckim administracja zatrudnia 36% pracujących, a w chersońskim 32%, podczas gdy w Kijowie, mimo że znajdują się tam urzędy centralne, wskaźnik ten wynosi jedynie 7,5%. Analogiczna sytuacja występuje w szkolnictwie i służbie zdrowia.

Pełnych danych dotyczących oficjalnego zatrudnienia w regionach za cały okres po wybuchu wojny brakuje, niemniej z dostępnych informacji wynika, że pomiędzy październikiem 2023 a lutym 2026 r. liczba pracowników etatowych zmalała we wszystkich obwodach z wyjątkiem Kijowa, gdzie wzrosła o 1,7%. Największy spadek dotyczył regionów przyfrontowych, takich jak obwody doniecki (-47%), chersoński (-31,6%) i zaporoski (-24%), jednak zjawisko to ujawniło się także na zachodniej Ukrainie, która leży daleko od linii frontu i jest rzadziej atakowana niż wschodnia i centralna część kraju – w obwodach lwowskim (-5,5%), tarnopolskim (-14%) oraz iwanofrankiwskim (-16,7%).

Zarobki wzrosły, ale wciąż pozostają bardzo niskie

Ukrstat podaje statystykę dotyczącą wynagrodzeń, lecz należy ją traktować z ostrożnością. Ujmuje w niej bowiem jedynie oficjalne zarobki, bez uwzględnienia najmniejszych firm, często zatrudniających bez umowy. Co więcej, na Ukrainie powszechne jest, szczególnie w sektorze małych i średnich

przedsiębiorstw, zjawisko tzw. optymalizacji podatkowej, polegające na zatrudnianiu pracowników za płacę minimalną i wypłacaniu reszty pensji „w kopercie”. Według badania Centrum Razumkowa w 2024 r. „dopłaty” w taki sposób otrzymywało 12,6% zatrudnionych[3]. Powoduje to, że trudno ocenić realny poziom zarobków, zwłaszcza w sektorze niepaństwowym. Z oficjalnych danych wynika, że średnie zarobki między I kwartałem 2022 r. a IV kwartałem 2025 r. podniosły się niemal dwukrotnie – z 14,6 tys. do 28,3 tys. hrywien brutto. Tak duży wzrost był częściowo spowodowany wysoką inflacją[4], niemniej w ekwiwalencie dolarowym także można zaobserwować zwiększenie zarobków – z 500 dolarów w I kwartale 2022 r. do 670 w IV kwartale ub.r.

Jednocześnie jednak, pomimo obserwowanego w ostatnich latach wzrostu płac, ich poziom na Ukrainie jest dużo niższy niż w unijnych państwach sąsiedzkich. Na początku 2026 r. średnia wypłata na Ukrainie była dwukrotnie mniejsza niż minimalna pensja w Polsce i prawie czterokrotnie niż średnia w Polsce.

Pod względem regionalnym widać wyraźnie dominację Kijowa, gdzie w 2025 r. średnia pensja sięgała blisko 40 tys. hrywien (ok. 800 euro). Zarobki w pozostałych obwodach znacznie odstawały od tej sumy i wahały się w przedziale od 18,6 tys. hrywien w obwodzie czerniowieckim do 27 tys. w dniepropetrowskim.

Wzrost zarobków w latach 2021–2025 nie postępował równomiernie we wszystkich branżach gospodarki. Najwięcej zyskali pracownicy sektorów, które wymagają wysokiej specjalizacji, jak IT (159%) czy finanse i bankowość (122%). Dwukrotnie pensje wzrosły w branżach związanych z wysiłkiem fizycznym, jak budownictwo i rolnictwo, przy czym trzeba pamiętać o wysokim udziale szarej strefy w rynku, co może zniekształcać ocenę realnego stanu zarobków. Najgorsza sytuacja miała miejsce w oświacie, gdzie pensje podniosły się o zaledwie 36% – jeśli jednak uwzględnić inflację, to w porównaniu z okresem sprzed wybuchu wojny uległy de facto obniżeniu.

Liczba oficjalnie zarejestrowanych na Ukrainie bezrobotnych jest mała – według danych Narodowego Banku Ukrainy w marcu br. było ich zaledwie 96 tys. Wynika to z faktu, że świadczenia dla nich są niskie (między 3,9 tys. a 8,65 tys. hrywien, czyli od ok. 80 do 170 euro) i wypłacane jedynie przez 90 dni od momentu zarejestrowania się. Po tym okresie osoba bezrobotna najczęściej traci motywację do utrzymania oficjalnego statusu, gdyż wiąże się to z regularnymi wizytami w urzędzie pracy i nie daje żadnych przywilejów (np. dostęp do służby zdrowia i tak pozostaje bezpłatny). Z kolei badania ankietowe wskazują, że poziom bezrobocia jest wysoki – w marcu 2026 r. wynosił 15,5% i był wyższy niż przez większość 2025 r., choć znacznie niższy niż bezpośrednio po wybuchu wojny, kiedy przekroczył 30%[5]. Wyniki sondaży są zbliżone do informacji o bezrobociu zawartych w rządowej *Strategii zatrudnienia ludności do 2030 r.*, według której w październiku 2025 r. sięgało ono 11,3%. Brakuje szczegółowych danych dotyczących zróżnicowania regionalnego, najprawdopodobniej jednak problem ten dotyczy głównie mniejszych ośrodków i obszarów wiejskich, a w niewielkim stopniu dużych miast, jak Kijów czy Lwów.

Zupełnie inaczej sytuacja w tej sferze wygląda z perspektywy pracodawców. Z regularnych badań wśród przedstawicieli biznesu przeprowadzanych przez kijowski Instytut Badań Ekonomicznych wynika, że w drugiej połowie 2024 r. brak siły roboczej stał się głównym wyzwaniem dla firm i od tego czasu problem ten narasta. W marcu 2026 r. borykało się z nim już 67% wszystkich przedsiębiorstw – to znacznie więcej niż odsetek skarżących się na kwestie związane z bezpieczeństwem pracy (42%) czy wyłączenia prądu i ogrzewania (30%).

Kłopoty ze znalezieniem pracowników występują z różnym natężeniem w zależności od wielkości firmy – najczęściej wskazują na nie duże firmy (76%), nieco rzadziej zaś średnie i małe (odpowiednio 70% i 63%). Jedynie dla mikroprzedsiębiorstw (zatrudniających do 10 osób) deficyt kadr stanowił mniejsze wyzwanie, co najprawdopodobniej wynika z większej łatwości sięgania po nieformalne

zatrudnianie pracowników.

Wydaje się, że główną przyczyną problemów z siłą roboczą jest lęk przed mobilizacją. Zgodnie z obowiązującymi przepisami po zatrudnieniu mężczyzny objętego ewidencją wojskową pracodawca ma obowiązek zgłoszenia tego faktu do właściwej komisji wojskowej. W naturalny sposób zwiększa to ryzyko powołania takiej osoby do służby w armii, chyba że przysługuje jej ustawowe zwolnienie z tego obowiązku (np. z uwagi na wychowywanie co najmniej trojga niepełnoletnich dzieci lub sprawowanie opieki nad osobą niepełnosprawną).

W celu utrzymania kluczowych kadr władze wprowadziły skomplikowany system reklamacji (możliwość odroczenia służby wojskowej) pracowników przez krytycznie ważne przedsiębiorstwa. Dopuszcza on ewentualność zwolnienia ze służby wojskowej do 50% (a w niektórych przypadkach 100%) personelu podlegającego temu obowiązkowi[6]. W 2025 r. systemem objętych było 1,3 mln osób[7]. Budzi on na Ukrainie kontrowersje – z jednej strony umożliwia ochronę przed służbą w armii niezbędnych specjalistów, z drugiej jednak prowadzi do licznych patologii, polegających na zatrudnianiu fikcyjnych pracowników, szczególnie przez przedsiębiorstwa państwowe i komunalne[8]. Jednocześnie według ministra obrony Mychajła Fedorowa aż 2 mln osób jest poszukiwanych przez komisje wojskowe, nie mogą one więc podjąć legalnej pracy[9]. Istnieje też trudna do oszacowania grupa tych, którzy – w obawie przed zatrzymaniem przez patrol komisji wojskowej – nie chcą się zatrudniać (ani legalnie, ani w szarej strefie), jeśli wiąże się to z regularnym przemieszczaniem się bądź pracą w otwartej przestrzeni.

Problemem dla rynku pracy było rozporządzenie rządu z sierpnia 2025 r. umożliwiające wyjazd z kraju mężczyznom w wieku od 18 do 22 lat w czasie stanu wojennego. Miało to ograniczyć zjawisko wysyłania synów za granicę (często na mniej lub bardziej fikcyjne studia) tuż przed ukończeniem 18. roku życia. Prawdopodobnie chodziło także o poprawę wizerunku władz w oczach najmłodszego pokolenia, które miesiąc wcześniej brało aktywny udział w protestach przeciwko likwidacji niezależności Narodowego Biura Antykorupcyjnego[10]. W efekcie we wrześniu i październiku ub.r. miały miejsce masowe wyjazdy młodych mężczyzn z Ukrainy. Choć władze unikały podawania informacji na ten temat, istnieją oceny, że w ciągu pierwszych trzech miesięcy od zniesienia zakazu kraj opuściło 78 tys. mężczyzn w tej grupie wiekowej[11]. Na podstawie danych Eurostatu o Ukraińcach objętych ochroną czasową można z kolei szacować, że między wrześniem 2025 a lutym 2026 r. nadmiarowo (w porównaniu z okresem styczeń–sierpień 2025 r.) wyjechało blisko 80 tys. młodych mężczyzn. Jeśli zaś wziąć pod uwagę, że część legalizowała swój pobyt w innej formie niż ochrona czasowa, to realna liczba będzie jeszcze wyższa. Warto podkreślić, że mężczyźni w wieku poniżej 25 lat zajmują bardzo ważny segment na rynku pracy. Nie podlegają mobilizacji, ale są objęci obowiązkiem wojskowym, więc można ich zaliczać do tych 50% zatrudnionych w firmie, którzy nie korzystają z odroczenia służby wojskowej, co ułatwiało stabilne prowadzenie biznesu.

Dopóki trwają działania wojenne, nie wydaje się możliwe, aby poprawie uległa sytuacja na rynku pracy, a w szczególności rozwiązany został problem deficytu kadr. Sytuację mogą zmienić jedynie radykalnie inne zasady mobilizacji i reklamacji pracowników. Po zakończeniu wojny powinna natomiast nastąpić znacząca poprawa. Przede wszystkim duża część liczącej około miliona żołnierzy armii zostanie zdemobilizowana i będzie mogła wrócić na rynek, co zapewni kilkaset tysięcy dodatkowych rąk do pracy, w tym specjalistów technicznych. Ponadto z „cienia” wyjdą ci, którzy do tej pory ukrywali się przed mobilizacją. Z pewnością wróci też pewna grupa uchodźców, choć trudno przewidzieć skalę, gdyż wraz z przedłużaniem się wojny liczba deklarujących taką chęć systematycznie się zmniejsza.

Przygotowywana przez rząd strategia reintegracji przewiduje powrót do 2 mln osób[12]. Zarazem jednak rozpocznie się prawdopodobnie proces wyjazdu mężczyzn do swoich rodzin za granicą, którzy z różnych powodów nie byli w stanie tego uczynić w czasie stanu wojennego. Głównymi czynnikami

decydującymi o powrocie do ojczyny bądź emigracji będą warunki pokoju lub zawieszenia broni, sytuacja gospodarcza kraju oraz perspektywy jego odbudowy w kolejnych latach. Z pewnością natomiast w perspektywie krótkoterminowej nie uda się odwrócić fatalnego trendu w demografii Ukrainy, który może się jeszcze pogłębić, jeśli znaczna część młodzieży przebywającej za granicą nie powróci do kraju (spośród 4,3 mln Ukraińców objętych ochroną czasową w UE 1,3 mln ma mniej niż 18 lat). W ubiegłym roku na Ukrainie urodziło się 169 tys. dzieci, przy 485 tys. zgonów, przy czym tendencja spadkowa urodzeń trwa od lat, a wojna jedynie ją nasiliła. Oznaczać to będzie, że z każdym kolejnym rokiem coraz mniej osób będzie wchodzić na ukraiński rynek pracy.

https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/komentarze-osw/2026-05-12/wysokie-bezrobocie-i-deficyt-kadr-paradoksy-ukrainskiego-rynku