

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

Sławomir Matuszak

Jeszcze przed pełnoskalową rosyjską agresją ukraiński rynek pracy nie był transparentny z powodu okazałych 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 ta nie ulegnie zmianie.

Wyzwania statystyczno-metodologiczne

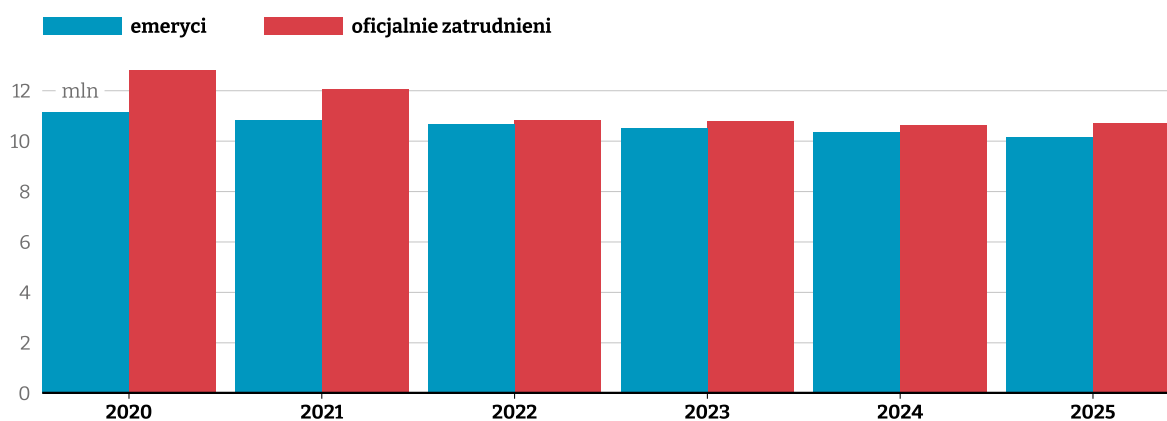
Problem z wiarygodną statystyką dotyczącą liczby ludności na Ukrainie i jej rozkładu regionalnego istniał jeszcze przed rosyjską inwazją. Ostatni spis powszechny miał miejsce w 2001 r. Pod koniec 2019 r. przeprowadzono takowy jedynie na podstawie danych operatorów komórkowych – wynikało z nich, że w 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 zmniejsza¹.

¹ B. Мерещук, Елла Лібанова: «За рік населення України зменшилося на мільйон», LB.ua, 25.04.2026.

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.

Poziom oficjalnego zatrudnienia na Ukrainie jest tylko nieznacznie wyższy niż liczba emerytów

Liczba zatrudnionych i emerytów w latach 2020–2025 (stan na koniec danego roku)



Źródło: Państwowa Służba Zatrudnienia.

Struktura zatrudnienia – istotna rola sektora publicznego

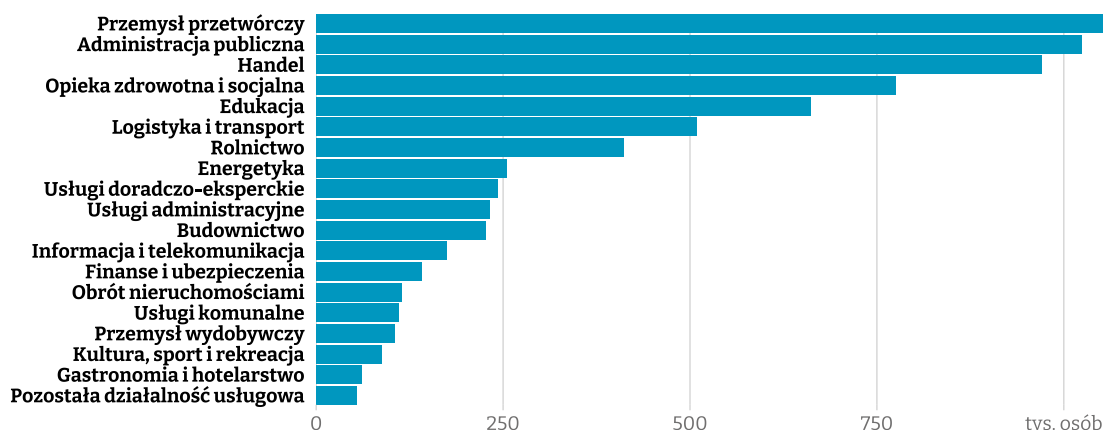
Państwowa Służba Zatrudnienia publikuje informacje o strukturze sektorowej pracujących na etacie (w sumie 7,2 mln osób). Nie odwzorowują one jednak pełnego obrazu rynku pracy, gdyż nie obejmują samozatrudnionych, Sił Obrony Ukrainy (Siły Zbrojne, Gwardia Narodowa i Straż Graniczna, których liczebność 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.

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.

Ważną rolę jako miejsce pracy odgrywa sektor publiczny, w szczególności administracja, opieka zdrowotna i szkolnictwo

Liczba pracowników etatowych w podziale na sektory (stan na luty 2026 r.)



Źródło: Państwowa Służba Zatrudnienia.

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 iwanofrankiowskim (-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% zatrudnionych³. 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 inflacją⁴, 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.

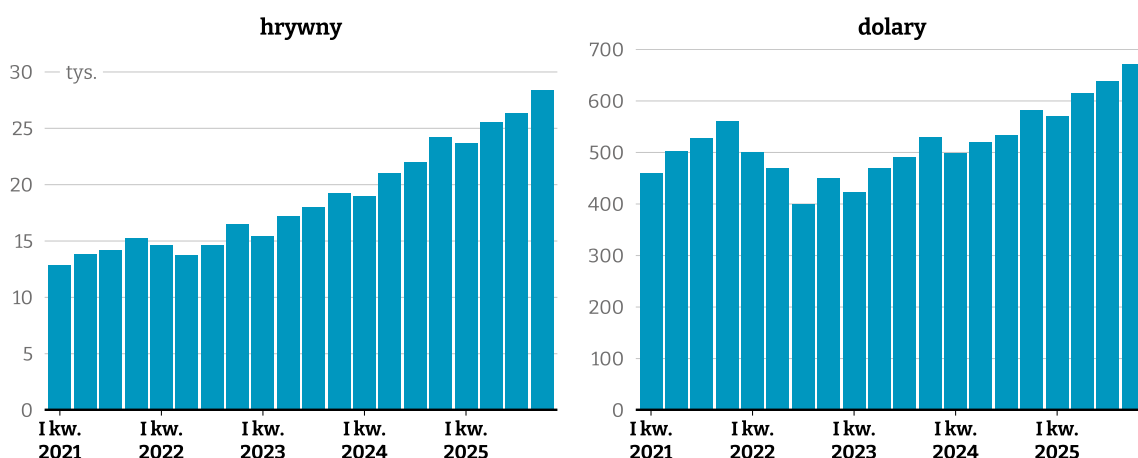
Pod względem regionalnym widać wyraźnie dominację Kijowa, gdzie w 2025 r. średnia pensja sięgała blisko 40 tys. hrywien (ok. 800 euro). Zarobki w pozostałych obwodach znacznie odstawały od tej sumy i wahały się w przedziale od 18,6 tys. hrywien w obwodzie czerniowieckim do 27 tys. w dniproperetrowskim.

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.

W czasie wojny zarobki ukraińskich pracowników zwiększyły się zarówno w hrywnach, jak i w przeliczeniu na dolary

Średnia pensja pracowników etatowych w latach 2021–2025 w ujęciu kwartalnym, wartość w dolarach przeliczono według oficjalnego kursu NBU w danym okresie

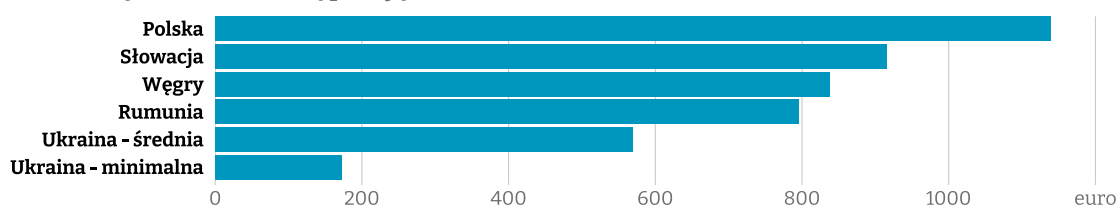


Źródło: Państwowy Komitet Statystyki Ukrainy, Narodowy Bank Ukrainy (NBU).

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.

Średnia pensja na Ukrainie jest znacznie niższa niż płaca minimalna w unijnych państwach sąsiedzkich

Porównanie płacy minimalnej w wybranych państwach UE (stan na 1 stycznia 2026 r.) ze średnią oraz minimalną pensją na Ukrainie (IV kw. 2025 r.)



Źródło: Eurostat, Państwowy Komitet Statystyki Ukrainy, Narodowy Bank Ukrainy.

Paradoksy ukraińskiego bezrobocia

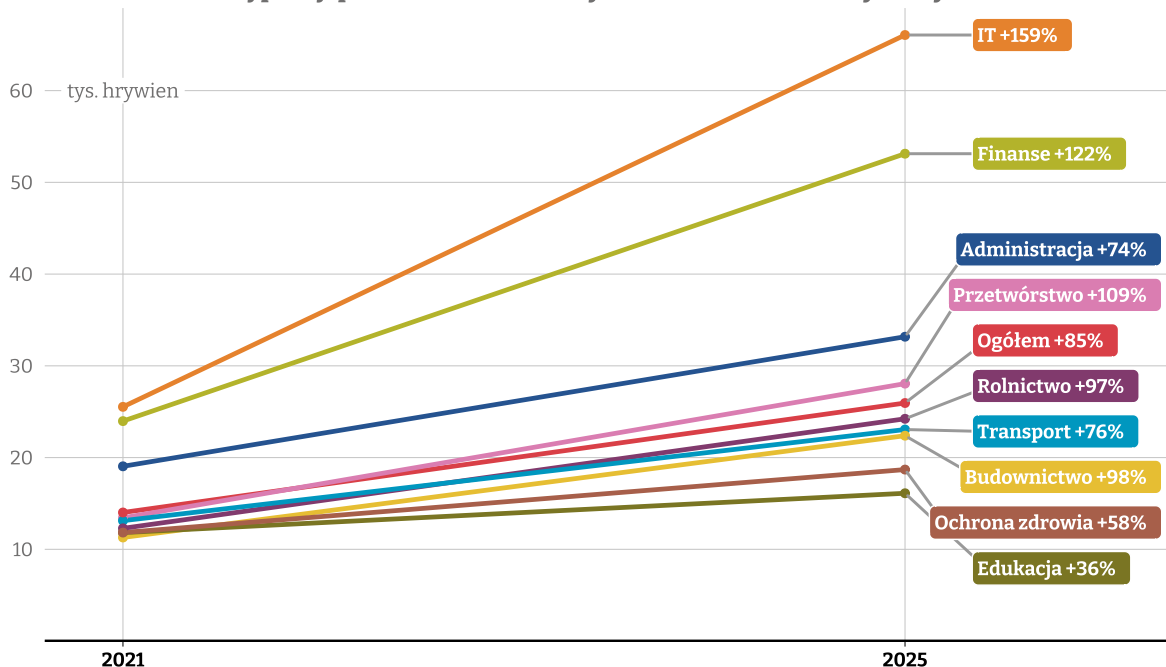
Liczba oficjalnie zarejestrowanych na Ukrainie bezrobotnych jest mała – według danych Narodowego Banku Ukrainy w marcu br. było ich zaledwie 96 tys. Wynika to z faktu, że świadczenia dla nich są niskie (między 3,9 tys. a 8,65 tys. hrywn, czyli od ok. 80 do 170 euro) i wypłacane jedynie przez 90 dni od 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

⁵ M. Самойлюк, *Трекер економіки України під час війни*, Центр економічної стратегії, ces.org.ua.

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.

Wzrost zarobków nie był równomierny we wszystkich branżach

Porównanie średniej pensji pracowników etatowych w 2021 i 2025 r. w wybranych sektorach



Źródło: Państwowy Komitet Statystyki Ukrainy.

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.

Problematyczna mobilizacja

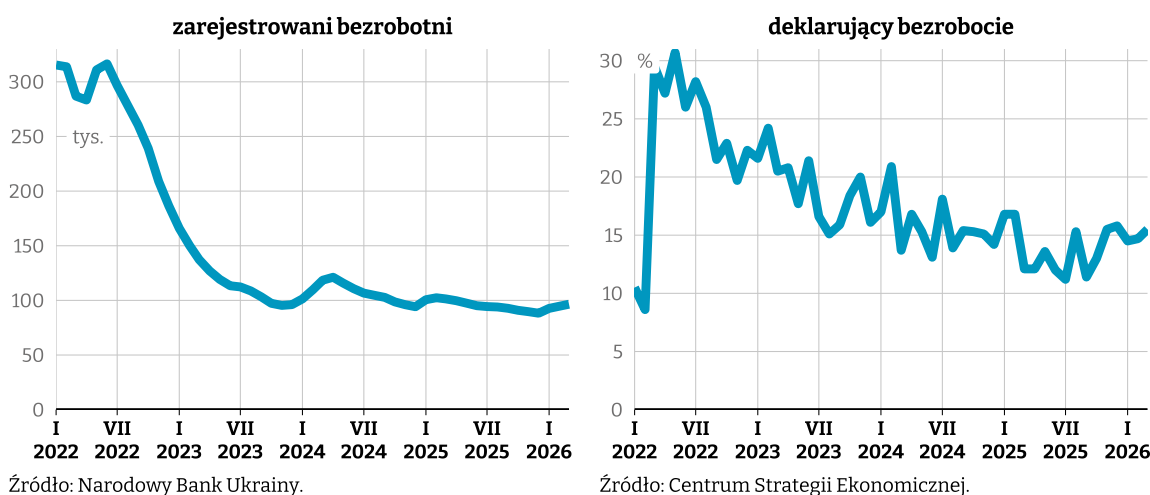
Wydaje się, że główną przyczyną problemów z siłą roboczą jest lęk przed mobilizacją. Zgodnie z obowiązującymi przepisami po zatrudnieniu mężczyzny objętego ewidencją wojskową pracodawca ma obowiązek zgłoszenia tego faktu do właściwej komisji wojskowej. W naturalny sposób zwiększa to ryzyko powołania 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 obowiązkowi⁶. W 2025 r. systemem objętych było 1,3 mln osób⁷. 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 komunalne⁸. Jednocześnie według ministra obrony Mychajła Fedorowa aż 2 mln osób jest poszukiwanych przez komisje wojskowe, nie mogą one więc podjąć legalnej pracy⁹. 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.

Choć liczba zarejestrowanych bezrobotnych jest bardzo mała, to badania socjologiczne wskazują, że poziom bezrobocia przekracza 15%

Liczba zarejestrowanych bezrobotnych i odsetek deklarujących brak zatrudnienia w okresie styczeń 2022 – marzec 2026 r.



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 Antykorupcyjnego¹⁰. 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 wiekowej¹¹. 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

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 зростає 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. Niecypor, *Nowy minister, stare problemy. Kryzys mobilizacyjny na Ukrainie*, OSW, 3.04.2026, osw.waw.pl.

¹⁰ M. Jędrzyak, *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.

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.

Perspektywy

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 osób¹². 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 ojczyzny 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.

¹² Л. Голуб, *Україна готується до повернення мільйонів громадян: уряд розробляє стратегію реінтеграції*, Главком, 24.04.2026, glavcom.ua.