

АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ

за результатами опитування представників громадських організацій, що надають підтримку ветеранам/-кам у Львівській та Івано-Франківській областях в рамках проєкту

РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЧЕРЕЗ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ, ПОСИЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТА АДВОКАЦІЮ



Автори: Катерина Перегуда, Мирослава Козюпа

Координатор дослідження: Іван Чубукін

Над дослідженням також працював: Євген Слюсарь

Соціолог: Мирослава Козюпа

Дизайнер: Анна Левіс

Аналітичний звіт сформовано БО "БФ "Рокада" у співпраці з благодійною організацією Bevar Ukraine за підтримки CISU – організації, через яку Міністерство закордонних справ Данії фінансує та підтримує проекти громадських організацій у сфері міжнародного розвитку та партнерства, в рамках реалізації проєкту "Реінтеграція ветеранів через працевлаштування, посилення спроможності та адвокацію".

У межах дослідження проведено комплексний аналіз діяльності проветеранських організацій Львівської та Івано-Франківської областей. Зокрема, досліджено, які категорії населення та в якій кількості отримують підтримку, а також яким чином організації сприяють працевлаштуванню та професійній адаптації ветеранів. Також проаналізовано ключові виклики, пов'язані з організаційною стійкістю, зокрема технічним і матеріальним забезпеченням, кадровим потенціалом та потребами у навчанні й розвитку компетенцій, що можуть сприяти посиленню спроможності організацій та масштабуванню їхньої діяльності. Крім того, акцент зроблено на практиках побудови партнерств із різними акторами – органами місцевого самоврядування, державними та громадськими організаціями, бізнесом, а також іншими партнерами. Окрему увагу в дослідженні приділено адвокаційній діяльності організацій, що підтримують ветеранів/-ок. Отримані результати дозволяють сформулювати практичні рекомендації для посилення їх спроможності та розвитку системи підтримки ветеранів та їхніх родин.

Благодійна організація "Благодійний фонд "Рокада" працює з 2003 року, надаючи підтримку людям, які опинилися у складних життєвих обставинах та потребують допомоги для відновлення гідного життя. На початкових етапах діяльності Фонд зосереджувався на роботі з біженцями та шукачами захисту з понад сорока країн: Афганістану, Судану, Сирії, Ірану тощо. Поступово формуючи експертизу у сфері соціального супроводу, інтеграції та захисту прав людини.

Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році організація здійснила швидке масштабування та трансформацію, перетворившись на національного гуманітарного та соціального актора з розгалуженою регіональною присутністю. Фонд суттєво розширив програмний портфель, операційні спроможності та партнерські мережі, що дозволило забезпечити комплексну підтримку людей і громад, які постраждали від війни.

Сьогодні "Рокада" працює у 17 областях України, об'єднуючи понад 600 фахівців і забезпечуючи мультисекторальну допомогу для внутрішньо переміщених осіб, репатріантів, ветеранів, людей з інвалідністю, людей старшого віку, жінок, дітей та інших вразливих груп, а також підтримуючи громади, які зазнали системного впливу війни.

	Список скорочень	5
	Вступ	5
	Методологія дослідження	6
1.	Профіль та типологія організацій	7
2.	Фокус діяльності організацій: цільові групи та послуги	9
3.	Досвід адвокаційної діяльності	18
4.	Поточні спроможності та потреба у підтримці	21
5.	Партнерства та взаємодія	28
	Висновки та рекомендації	32

Список скорочень

- ГО** – Громадська організація
- БО** – Благодійна організація
- ОМС** – Органи місцевого самоврядування
- НУО** – Неурядова організація
- ЦЗ** – Центр зайнятості

Вступ

В умовах постійного зростання кількості ветеранів в Україні особливої актуальності набуває необхідність підсилення громадських організацій, що підтримують ветеранів як ключового елементу громадянського суспільства, який забезпечує всебічну підтримку ветеранів/ветеранок у процесі повернення до цивільного життя. Адаптація демобілізованих військових до мирних умов і відновлення соціальної активності супроводжується низкою викликів. Серед ключових – відновлення психологічної рівноваги, мінімізація ризиків соціальної ізоляції, а також підвищення рівня обізнаності суспільства щодо потреб, професійних компетенцій, потенціалу та можливостей для їхньої самореалізації в цивільному житті.

У цьому контексті громадські організації відіграють важливу роль як провайдери підтримки, комунікаційної платформи з представниками ОМС, громади, бізнес-спільнот та представники інтересів ветеранської спільноти. Вони можуть сприяти доступу до психологічної, соціальної, юридичної та освітньої допомоги, формуванню середовища взаємопідтримки, а також виступають провідниками змін на рівні громад. Окрім надання послуг, такі організації активно долучаються до адвокації прав ветеранів/-нок, розвитку інклюзивних політик та посилення спроможності місцевих громад відповідати на нові соціальні виклики.

Водночас громадські організації дедалі частіше виступають ключовими партнерами держави у реалізації ветеранської політики на місцевому рівні та забезпеченні підтримки ветеранів і членів їхніх родин. Зростання попиту на такі послуги супроводжується потребою у зміцненні ресурсної бази організацій, розвитку партнерств і створенні умов для їхньої сталої діяльності.

У зв'язку з цим проведення опитування громадських організацій, що опікуються ветеранами/-ками є важливим кроком для глибшого розуміння їхніх потреб, визначення бар'єрів у діяльності та виявлення можливостей для розвитку. Результати дослідження сприятимуть формуванню більш ефективної та чутливої до потреб ветеранів політики, посиленню ролі громадянського суспільства, а також розробці практичних рішень і програм підтримки, що відповідають реальним запитам ветеранської спільноти.

Методологія дослідження

Мета дослідження – оцінити спроможність і ключові напрями роботи проветеранських громадських організацій, а також визначити основні проблеми, які знижують ефективність програм працевлаштування та адвокації. Результати дослідження спрямовані на формування доказової бази для розробки цільових інтервенцій, посилення спроможності організацій та підвищення їх впливу на політики і практики у сфері ветеранської підтримки.

Збір первинних даних тривав з **17 березня по 1 травня 2026 року**. В межах дослідження до опитування долучились **42** представники неурядового сектору.

Опитування проводилось серед громадських організацій, які опікуються ветеранами/-ками, діяльність яких зосереджується та/або розповсюджується на територію Львівської та Івано-Франківської областей, включаючи як обласні центри, так і малі міста та сільські громади.

Дослідження проведено із застосуванням кількісного методу збору даних – методом онлайн-анкетування (CAWI). Головним інструментом стала стандартизована анкета, яка була доступна у відкритому доступі для заповнення усіма бажаючими. Респонденти самостійно заповнювали анкету у зручний для себе час. Запитання в опитувальнику були закритого, відкритого, напіввідкритого та шкального типів. Участь в опитуванні була добровільною та анонімною. Разом з тим, респонденти за власним бажанням могли залишити свої контактні дані для подальшої участі в дослідженні та участі в конкурсному відборі в межах проекту.

Застосовано метод зручної (доступної) вибірки: анкети були у відкритому доступі без попереднього відбору респондентів. Частина учасників долучилася до опитування за принципом “снігової кулі” — посилення на анкету передавалося від одного респондента до іншого в межах професійного чи соціального середовища.

Варто враховувати, що результати опитування не є репрезентативними для всієї країни та відображають лише тенденції у сфері діяльності ветераноорієнтованих організацій у Львівській та Івано-Франківській областях. Водночас вибірка має виражений цільовий характер: усі залучені респонденти підтвердили безпосередню роботу з ветеранами та їхніми родинами. Оскільки діяльність опитаних представників громадського сектору фокусується на ветеранській спільноті як ключовій групі бенефіціарів, це забезпечує високу валідність отриманих даних та їхню повну відповідність меті аналізу. Таким чином, результати дослідження є інформативними для розуміння актуальних тенденцій, викликів і практик у сфері підтримки ветеранів на рівні громадських організацій та має експертний характер.

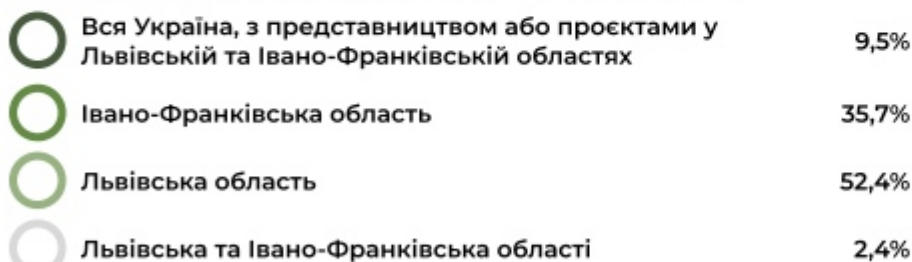
У деяких питаннях сума відповідей перевищує 100%, оскільки респонденти могли обирати декілька варіантів відповідей одночасно.

У цьому звіті **ветераноорієнтованими (проветеранськими)** громадськими організаціями вважаються громадські об'єднання, благодійні фонди та інші інститути громадянського суспільства, діяльність яких спрямована на підтримку ветеранів і ветеранок, членів їхніх родин, а також членів сімей зниклих безвісти або загиблих Захисників і Захисниць України. Такі організації надають консультаційну, психологічну, соціальну, правову та іншу допомогу, сприяють адаптації та реінтеграції ветеранів, розвитку ветеранської спільноти, а також захисту прав та інтересів ветеранів і їхніх близьких.

1. Профіль та типологія організацій

Загалом до опитування долучились **42** проветеранські громадські організації (далі – ГО). Діяльність **52,4%** опитаних зосереджена на території Львівської області, а **35,7%** – в межах Івано-Франківської області. Разом з тим, до участі у дослідженні долучились ветераноорієнтовані об'єднання діяльності яких розповсюджується на всю територію України (**9,5%**) та одночасно працюють в Львівській та Івано-Франківській областях (**2,4%**).

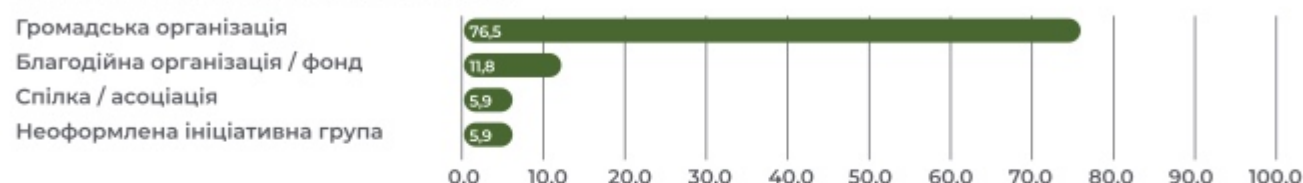
Які території охоплює діяльність вашої організації?



В більшості випадків респонденти інформують про реєстрацію своєї діяльності в обласних центрах м. Івано-Франківськ (**26,2%**) та м. Львів (**16%**). Водночас переважна більшість громадських організацій, що опікуються ветеранами, повідомляють про локалізацію своєї реєстрації на території сільських та селищних громад.

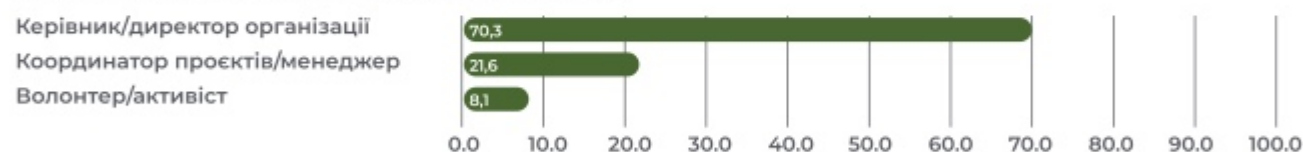
Серед опитаних об'єднань переважають громадські організації (**76,5%**). Благодійні організації та фонди в опитуванні складають **11,8%**, тоді як спілки/асоціації та неформалізовані ініціативні групи представлені в меншій мірі – по **5,9%**. Така ситуація свідчить про прагнення їх представників до функціонування у формалізованому секторі громадянського суспільства, що відкриває ширші можливості для участі у грантових програмах, партнерствах та впровадженні проектів.

Який статус має ваша організація?



До заповнення анкети долучилися переважно представники керівної ланки організацій (**70,3%**), тоді як частка волонтерів та активістів становить лише **8,1%**. Такий розподіл свідчить про те, що результати опитування значною мірою відображають управлінське бачення діяльності організацій, їхніх спроможностей і потреб.

Яку роль ви виконуєте у вашій організації?



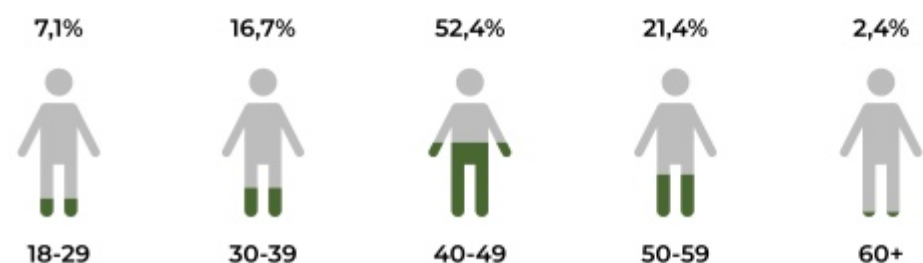
64,3% опитаних – жінки, тоді як чоловіки складають лише третину респондентів у вибірці (**33,3%**). Така пропорція підтверджує високу активність жінок у діяльності ветераноорієнтованих спільнот та вказує на їхню ключову роль в управлінських, координаційних та операційних процесах організацій.

Гендерний розподіл респондентів:



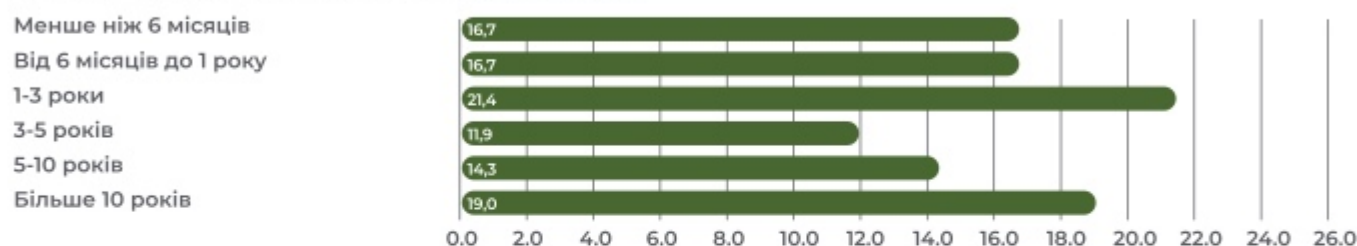
Вікова структура респондентів є досить варіативною. Разом з тим зберігається помітне зміщення в бік середнього віку (**52,4%** – респонденти віком 40-49 років і **21,4%** – 50-59 років). Лише **7,1%** опитаних молоді віком 18-29 років, що може вказувати на нижчий рівень їхньої включеності у діяльність ветераноорієнтованих організацій або управлінські процеси.

Вік респондентів:



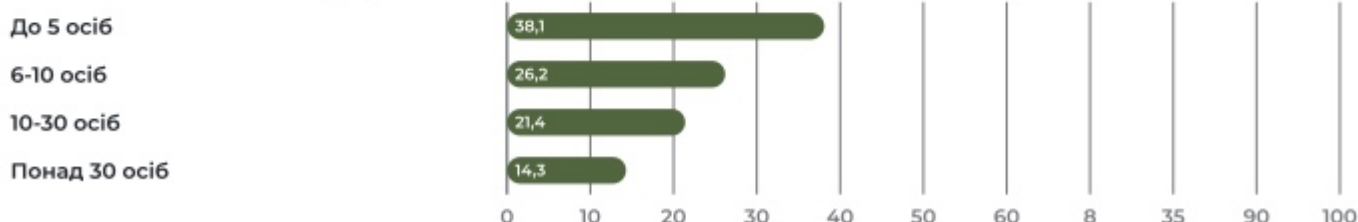
Понад половина опитаних інформує про створення своєї організації в межах останніх трьох років: **21,4%** з них створені за останні 1-3 роки, **16,7%** за останній рік і **16,7%** за останні 6 місяців. Водночас майже кожен п'ятий респондент (**19%**) представляє організації з досвідом діяльності понад 10 років. Цей розподіл свідчить про активне оновлення та розширення сектору проветеранських організацій, зумовлене сучасними викликами, водночас демонструючи наявність ядра більш досвідчених організацій, які мають потенціал до передачі досвіду та посилення новостворених ініціатив.

Скільки часу функціонує ваша організація?



Більшість організацій функціонують із обмеженим людським ресурсом: **64,3%** мають команди до 10 осіб, з них **38,1%** – до 5 осіб. Лише **14,3%** респондентів зазначили, що до їхньої діяльності залучено понад 30 осіб. Така структура демонструє переважання малих за масштабом ініціатив та потенційну потребу у зміцненні кадрової спроможності.

Скільки осіб регулярно залучені до діяльності вашої організації/ініціативи (команда плюс активні волонтери)?

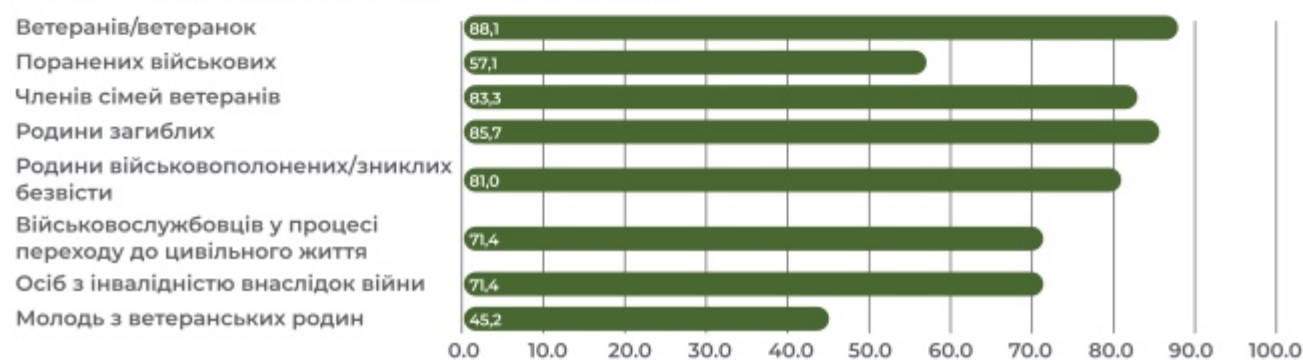


2. Фокус діяльності організацій: цільові групи та послуги

Всі учасники дослідження вказали, що їх організація працює з ветеранами та членами їх родин. Це підвищує точність результатів дослідження, оскільки дані отримані від фахівців, які безпосередньо працюють з ветеранською спільнотою.

Найчастіше опитані організації спрямовують свою підтримку на ветеранів/ветеранок **(88,1%)**, родини загиблих **(85,7%)** та членів сімей ветеранів **(83,3%)**. Найменш охоплені підтримкою серед визначених категорій поранені військові **(57,1%)** та молодь з ветеранських родин **(45,2%)**, що може вказувати на наявність потенційних прогалин у комплексності надання допомоги та потребу в посиленні цільових програм для цих груп.

Кого переважно підтримує ваша організація?



Найбільша частка опитаних організацій **(33,3%)** зазначає, що щорічно охоплює підтримкою від 100 до 500 осіб. Ще **28,6%** респондентів працюють із меншою кількістю отримувачів послуг – у межах 50-100 осіб.

Загалом відповіді учасників дослідження демонструють значну варіативність у масштабах діяльності організацій – від локальних ініціатив до більш системних організацій із ширшим охопленням.

Яку кількість ветеранів та членів ветеранських родин ви охоплюєте своєю діяльністю (підтримуєте) щорічно?

100-500 осіб	33,3%
50-100 осіб	28,6%
Менше 50 осіб	14,3%
Не аналізуємо кількісні показники	7,1%
Поки що 7 родин	2,4%
Понад 500 осіб	11,9%
Не можу чітко відповісти	2,4%

Здебільшого опитані організації зосереджені на наданні психологічної допомоги **(83,3%)**, інформаційно-просвітницькій діяльності **(69%)** та соціальному супроводі **(54,8%)**. Водночас спостерігається системний дефіцит у програмах сталого розвитку, спрямованих на формування економічної стійкості та незалежності отримувачів допомоги. Зокрема, про наявність підтримки підприємництва зазначили лише **23,8%** респондентів, а про заходи з працевлаштування та професійної адаптації – **35,7%**, що вказує на недостатню увагу до інструментів довгострокової реінтеграції.

Показник залученості до адвокаційної діяльності **(28,6%)** є одним із найнижчих серед усіх напрямів роботи, що вказує на системну слабкість у сфері захисту прав та інтересів. Такий дефіцит адвокаційного ресурсу суттєво обмежує спроможність організацій виступати активними суб'єктами впливу на державну політику та брати участь у розробці стратегічних рішень. Як наслідок, сектор залишається переважно надавачем послуг, а не ініціатором структурних реформ.

Які основні напрями діяльності вашої організації?

Психологічна підтримка	83,3%
Соціальний супровід	54,8%
Працевлаштування та професійна адаптація	35,7%
Юридична допомога	38,1%
Реабілітація	50,0%
Освітні програми/навчання	40,5%
Підтримка підприємництва	23,8%
Адвокація	28,6%
Інформаційно-просвітницька діяльність	69,0%
Розвиток спільнот	47,6%

Найпоширенішими напрямками підтримки безпосередньо категорії ветеранів/ветеранок є психологічна допомога **(76,2%)** та інформаційно-консультаційна підтримка щодо державних програм і пільг **(64,3%)**. Також значна частка організацій реалізує програми реінтеграції до цивільного життя **(57,1%)** та забезпечує соціальний супровід **(54,8%)**. Разом з тим, найрідше респонденти допомагають з пошуком тимчасового житла або з розміщенням **(9,5%)** та беруть на себе роль організатора нетворкінгових заходів та зустрічей із роботодавцями **(11,9%)**.

Загалом отримані відповіді відображають дисбаланс у сферах допомоги та демонструють, що загальна система підтримки ветеранів залишається неповною. Організації здебільшого допомагають ветеранам "вийти з війни" через психологічну підтримку та інформування, однак значно рідше забезпечують інструменти для "входження в цивільне життя", зокрема у сферах працевлаштування, кар'єрного розвитку та житлової стабільності.

Низький рівень адвокаційної діяльності прав ветеранів **(21,4%)**. Це свідчить про те, що більшість організацій зосереджені на адаптації ветеранів до наявних умов, а не на впливі на систему та зміні цих умов. За відсутності сильного адвокаційного компоненту та розвитку напрямів економічної інтеграції підтримка ризикує залишатися короткостроковою та реактивною.

Яку підтримку ветеранам/ветеранкам надає ваша організація?

Соціальний супровід	54,8%
Кар'єрне консультування	23,8%
Допомога у працевлаштуванні	28,6%
Психологічна підтримка (індивідуальні консультації, групи підтримки)	76,2%
Професійне навчання або перекваліфікація	21,4%
Тренінги з розвитку навичок (soft skills, підприємництво тощо)	21,4%
Інформаційно-консультаційна підтримка щодо державних програм і пільг	64,3%

Юридична допомога (в т.ч. допомога з оформленням документів, представництво в суді)	35,7%
Підтримка ветеранського підприємництва (в т.ч. гранти або мікрофінансування для започаткування бізнесу)	21,4%
Організація нетворкінгових заходів/зустрічей із роботодавцями	11,9%
Програми реінтеграції до цивільного життя	57,1%
Програми медичного або реабілітаційного спрямування	38,1%
Тимчасове житло або допомога з розміщенням	9,5%
Гуманітарна допомога (матеріальні ресурси, послуги або фінансова допомога для забезпечення базових потреб)	26,2%
Адвокація прав ветеранів	21,4%

Половина опитаних організацій **(50%)** зазначили, що не мають окремих програм або напрямів, спрямованих на працевлаштування ветеранів. Ще **28,6%** повідомили про фрагментарний характер заходів, спрямованих на працевлаштування ветеранів/ветеранок.

Разом з тим **16,7%** респондентів інтегрують компоненти працевлаштування в межах інших програм, і лише **4,8%** мають системні, окремо виділені проекти у цій сфері.

Тенденція до часткових або інтегрованих форматів підтримки вказує на те, що працевлаштування розглядається радше як допоміжний компонент, а не як стратегічний напрям діяльності.

Чи має ваша організація окремі програми/напрями спрямовані саме на працевлаштування ветеранів?

☐ Ні	50,0%
☐ Так, в межах інших програм	16,7%
☐ Так, системні програми	4,8%
☐ Частково	28,6%



Респондентам було запропоновано уточнити, яку саме допомогу надає їх організація для працевлаштування ветерана/ветеранки. Найпоширенішою практикою є співпраця з державною службою зайнятості, де організації виступають посередниками у комунікації між ветеранами та центрами зайнятості, а також залучають їх до інформаційних і навчальних заходів.



"Маємо співпрацю з центром зайнятості та ветеранським простором Гарт і місцевими підприємцями. Запрошуємо працівників центру зайнятості для проведення навчання та ознайомлення з програмами (гранти, бізнес плани та проекти) для ветеранів та членів їх сімей."



"В рамках проєкту та заключеного меморандуму з Львівським обласним центром зайнятості ми надаємо консультації по працевлаштуванню, оформлення ФОП, самозайнятості особи, участі у грантових програмах, написанню бізнес планів."

Також надається менторський супровід у пошуку роботи, який охоплює повний цикл підтримки – від психологічної допомоги до складання резюме та підготовки до співбесід. Прогресивні організації також впроваджують практику оцінки готовності роботодавців до працевлаштування ветеранів, що дозволяє не просто шукати вакансії, а системно підвищувати готовність бізнесу до працевлаштування та подальшої адаптації ветеранів на робочому місці, розробляючи внутрішні протоколи адаптації та супроводу нових співробітників.



"Розробка політик адаптації для бізнесу, проведення аудитів компаній щодо готовності до працевлаштування ветеранів, тренінги для підсилення управлінських навичок для ветеранів/ветеранок підприємців."



"Ми надаємо ветеранам безкоштовний кар'єрний супровід через професійних консультантів — від створення резюме та підготовки до співбесід до пошуку роботи й комунікації з роботодавцями. Супровід здійснюється до фактичного працевлаштування з урахуванням досвіду та потреб ветерана."

Частина респондентів концентрує свої зусилля на підтримці ветеранського бізнесу. Допомога може включати в себе заходи з написання бізнес-планів та реєстрації ФОП, супровід під час участі в грантових програмах (інформування та технічна допомога), а також сприяння розвитку та просуванню ветеранського бізнесу через організацію ярмарків, створення можливостей для презентації продукції та послуг, консультаційний супровід і заохочення до започаткування власної справи.



"Розвиваємо платформу для розвитку бізнесу, а саме проводимо Ярмарок ветеранського бізнесу, за потребою допомагаємо у написанні грантів, співпрацюємо з центром підтримки підприємництва ЛМР."



"Інформаційний супровід та консультування. Підвищення конкурентоздатності та відкриття власних бізнесів."



"На території маємо ферму де заохочуємо до створення малих фермерських господарств."

Окремі організації сприяють професійній адаптації ветеранів через програми перекваліфікації та розвитку нових навичок. Особлива увага приділяється навчанню цифровим професіям і підтримці в отриманні водійських посвідчень, що підвищує конкурентоспроможність ветеранів на ринку праці.

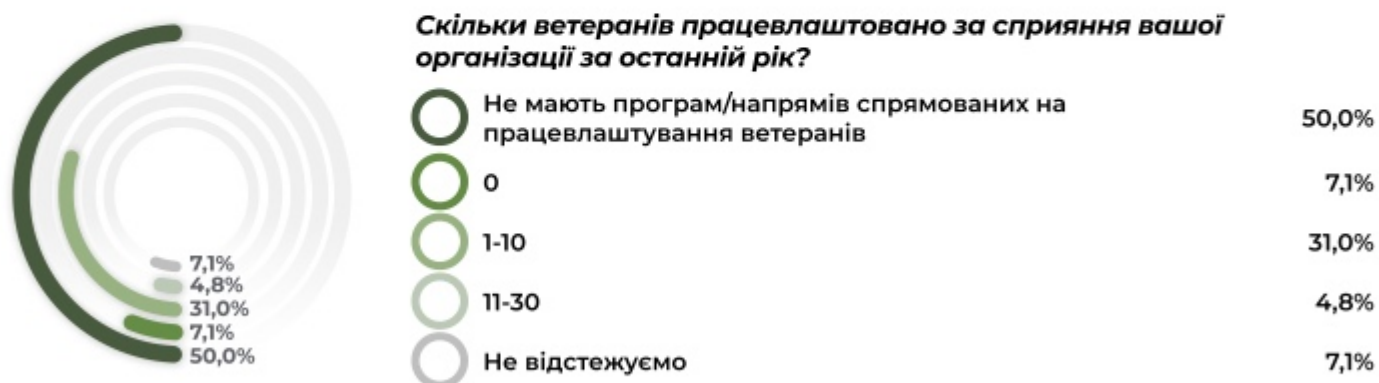


"Перекваліфікація, навчання у сфері IT та діджитал професій. Отримання водійського посвідчення для подальшого працевлаштування."

Загалом відповіді учасників дослідження свідчать про поступовий перехід окремих організацій від посередництва у пошуку вакансій до комплексної підтримки працевлаштування, що включає розвиток ветеранського підприємництва або оцінка готовності роботодавців, однак

наразі вони залишаються фрагментованими. Водночас значна частина організацій продовжує працювати у базовій моделі взаємодії з Центрами зайнятості, що, попри свою доступність, має обмежену ефективність у забезпеченні сталих результатів працевлаштування.

Більшість опитаних організацій повідомляють про невеликі результати у працевлаштуванні ветеранів: **31%** сприяли працевлаштуванню від 1 до 10 ветеранів, тоді як лише **4,8%** – від 11 до 30 осіб. Водночас **7,1%** організацій зазначили повну відсутність працевлаштованих ветеранів за останній рік



Переважна більшість опитаних представників неурядового сектору концентрує свої зусилля на початкових етапах працевлаштування: **76,2%** працюють із психологічною готовністю до роботи, **66,7%** проводять заходи з профорієнтації, а **61,9%** займаються пошуком вакансій. Ще близько третини респондентів працюють у напрямках оцінки навичок (**38,1%**) та навчання або перекваліфікації (**33,3%**), що свідчить про часткове охоплення інструментів підвищення конкурентоспроможності ветеранів на ринку праці.

Водночас найменш розвиненими залишаються етапи, пов'язані з довгостроковою інтеграцією: супровід після працевлаштування (**14,3%**), співпраця з роботодавцями (**28,6%**) та розвиток підприємництва (**23,8%**). Брак прямої комунікації з роботодавцями та відсутність пост-супроводу створюють ризики, за яких навіть якісна психологічна підготовка ветерана не конвертується у довгострокове закріплення на ринку праці.

На якому етапі працевлаштування ви переважно працюєте?

Профорієнтація	66,7%
Оцінка навичок	38,1%
Психологічна готовність до роботи	76,2%
Навчання/перекваліфікація	33,3%
Пошук вакансій	61,9%
Супровід після працевлаштування	14,3%
Робота з роботодавцями	28,6%
Розвиток підприємництва	23,8%

Найбільш поширеними бар'єрами у працевлаштуванні ветеранів, за оцінками респондентів, є складнощі психологічної адаптації (**81%**), стан здоров'я (**71,4%**) та низька мотивація (**71,4%**). Сукупність цих факторів вказує на те, що ефективна професійна реінтеграція потребує попереднього або паралельного етапу відновлення як базової умови повернення до зайнятості.

Також значна частка організацій повідомляє про наявність структурного розриву між наявними компетенціями ветеранів і потребами ринку праці (**42,9%**), який додатково ускладнюється

бюрократичними бар'єрами (42,9%). Окрему проблему становить рівень упередженого ставлення з боку роботодавців (38,1%), що разом із недостатньою поінформованістю ветеранів про можливості (38,1%) формує замкнений цикл обмеженого доступу до можливостей працевлаштування.

Загалом отримані результати підкреслюють, що ефективна реінтеграція потребує комплексних підходів, які поєднують психологічну підтримку, розвиток навичок і супровід у працевлаштуванні, доповнені заходами з подолання бар'єрів на рівні ринку праці.

Які основні бар'єри до працевлаштування ветеранів ви спостерігаєте?

Психологічна адаптація	81,0%
Відсутність актуальних навичок	42,9%
Стан здоров'я	71,4%
Дискримінація з боку роботодавців	38,1%
Низька поінформованість про можливості	38,1%
Низька мотивація	71,4%
Відсутність вакансій у регіоні	23,8%
Бюрократичні бар'єри	42,9%

Отримані відповіді респондентів демонструють, що подолання бар'єрів у працевлаштуванні ветеранів здійснюється переважно через індивідуальні, гнучкі та несистемні підходи.



"Працюємо комплексно в мультимодальній площині разом з соцпартнерами, допомагаємо в адаптації та реабілітації при потребі."



"Застосовуємо різноманітні методи від звернень та особистих бесід, до скарг та зустрічей з керівництвом області. Проводимо консультування та супровід ветеранів та членів їхніх сімей."

Серед наданих відповідей домінує індивідуальний кар'єрний та психологічний супровід ветеранів, включно з консультаціями, мотиваційною підтримкою, адаптацією навичок до вимог ринку праці та розвитком навичок подолання стресових ситуацій.



"Ми долаємо ці бар'єри через індивідуальний кар'єрний супровід ветеранів: допомагаємо оновити та адаптувати навички до вимог ринку, проводимо навчання і консультації, а також інформуємо про актуальні можливості працевлаштування."



"Ми долаємо бар'єри працевлаштування ветеранів через комплексний підхід, що поєднує психологічну, фізичну та соціальну реабілітацію. Зокрема, на базі ферми ми проводимо відновлення через взаємодію з тваринами іпотерапію що допомагає покращити психоемоційний стан, знизити рівень стресу та тривожності."



"Консультації психолога, знайомства з успішним бізнесом ветеранів, проводимо комунікацію в усіх сферах де виникають труднощі."

Значна частина організацій також зазначає використання прямої взаємодії з роботодавцями – через перемовини, особисті контакти та роз'яснювальну роботу щодо специфіки працевлаштування ветеранів.



"Проводимо перемовини з керівниками громад по мотивації підприємств до працевлаштування ветеранів."



"Враховуючи досвід власного бізнесу і потреб окремих роботодавців, особисто займаюсь підбором, роз'ясненням і супроводом при працевлаштуванні, у співпраці з регіональним відділом працевлаштування"



"Проводимо тренінгові програми для підприємств та підприємців на тему "Правила та знання про спілкування з ветеранами та їх рідними після демобілізації з зони бойових дій."



"Розробка програм, спрямованих на підсилення працедавців з метою формування гідних умов праці та адаптації ветеранів. До програми адаптації входять аудити, які комплексно оцінюють рівень обізнаності та готовності компаній до працевлаштування ветеранів: проведення опитувань та аналіз мікроклімату середовища, аналіз операційних процесів, аналіз процесу найму, формування рекомендацій для формування політик адаптації ветеранів/покращення наявних процесів."

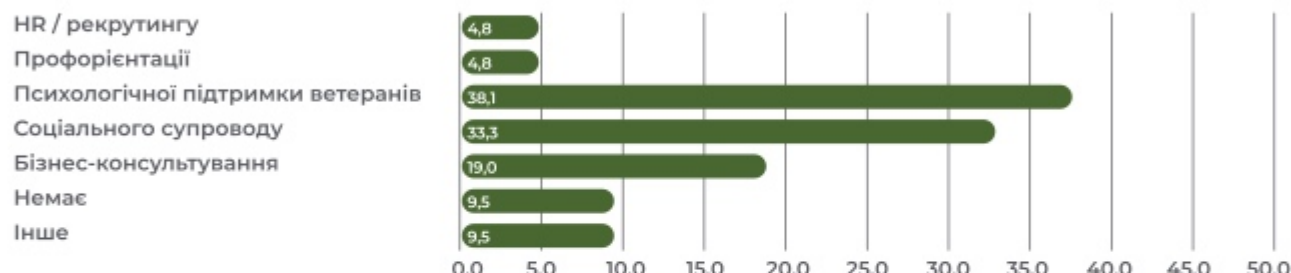
Підсумовуючи отримані відповіді можна стверджувати, що наявні практики подолання бар'єрів у працевлаштуванні ветеранів мають здебільшого несистемний характер і залежать від індивідуальної ініціативи організацій, що свідчить про відсутність уніфікованих підходів та потребу в їх подальшій інституціоналізації. Наявні підходи охоплюють підготовку ветеранів до працевлаштування (психологічна підтримка, розвиток навичок, підготовка до співбесід), роботу з роботодавцями (тренінги, підвищення обізнаності, оцінка готовності до найму), використання неформальних каналів працевлаштування, а також підтримку самозайнятості через розвиток ветеранського підприємництва.

Серед вузькопрофільних спеціалістів в сфері адаптації найчастіше опитаними організаціями залучаються фахівці з психологічної підтримки ветеранів **(38,1%)** та соціального супроводу **(33,3%)**, що відображає орієнтацію на базову та кризову підтримку.

Водночас наявність експертизи, безпосередньо пов'язаної з працевлаштуванням та економічною інтеграцією, є суттєво обмеженою: досвід у сфері бізнес-консультування мають лише **19%** команд, профорієнтації та HR/рекрутингу – по **4,8%** відповідно. Це вказує на недостатню кадрову спроможність для реалізації програм підтримки ветеранів у сфері зайнятості.

Також варто підкреслити, що **9,5%** організацій не мають фахівців із відповідною спеціалізацією, що може впливати на якість і комплексність надання послуг.

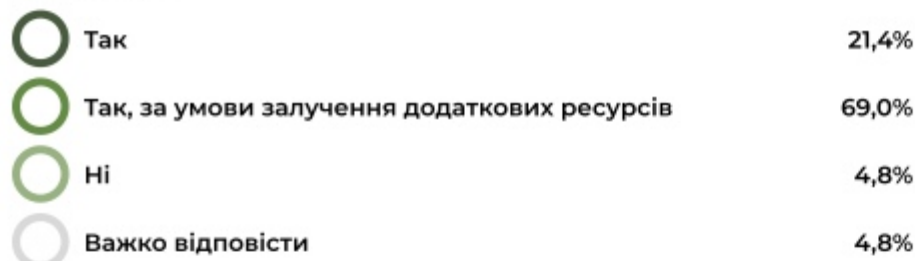
Чи є у вашій команді спеціалісти, які мають досвід у сфері:



Переважна більшість респондентів **(69%)** зазначили, що планують розширювати перелік напрямів підтримки лише за умови залучення додаткових ресурсів. Ще **21,4%** організацій уже мають намір розширювати напрями діяльності у найближчій перспективі, тоді як частка тих, хто не планує змін **(4,8%)** або не може визначитися **(4,8%)**, є незначною.

Загалом отримані результати демонструють, що сектор є динамічним і орієнтованим на розвиток, однак його подальше розширення суттєво залежить від доступу до фінансових, кадрових та програмних ресурсів.

Чи планує ваша організація найближчим часом розширювати перелік напрямів підтримки ветеранів/ветеранок?



Запити на розширення діяльності є різноплановими, однак найбільше концентруються у сферах економічної інтеграції, психологічної підтримки та реабілітації.

Зокрема, значна частина респондентів вказує на потребу розвитку програм працевлаштування та кар'єрного супроводу, включно з перекваліфікацією, менторством, розвитком підприємництва та підтримкою ветеранського бізнесу. Окремо підкреслюється запит на посилення юридичної допомоги та системного супроводу ветеранів, зокрема осіб із особливими статусами (ВПО, зниклі безвісти, звільнені з полону).



"Громадська організація наразі не надає, але вважає важливою та планує впровадити, навчальні програми (зокрема курси перекваліфікації з комп'ютерної грамотності та вебдизайну). Водночас за наявності відповідних ресурсів і донорської підтримки ми прагнемо запровадити такі ініціативи в майбутньому."



"Ми бачимо потребу у запровадженні менторських програм та практичних навчальних курсів для ветеранів і членів їхніх родин, зокрема з ведення соціальних мереж, маркетингу, просування продукції та розвитку власної справи. Такі програми допомогли б ветеранам ефективніше розвивати ветеранський бізнес, здобувати нові навички та розширювати можливості економічної самореалізації."



"Ми хочемо конкретно перейти на юридичну підтримку ветеранів і родин статусу полонених і безвісти і супровід ветерана по поверненню."

Високий рівень запиту також спостерігається у сфері психологічної та комплексної реабілітації, включно з сімейною підтримкою, реабілітаційними та підтримуючими програмами, а також створенням спеціалізованих реабілітаційних просторів. Частина організацій наголошує на необхідності розвитку інфраструктури для довготривалого відновлення та соціалізації ветеранів.



"Наразі наша організація не має можливості повноцінно проводити заходи для ветеранів, зокрема для осіб з інвалідністю, однак вважає цей напрямок надзвичайно важливим і планує його розвивати. Ми прагнемо створити безпечний та комфортний простір на базі ферми для проведення реабілітаційних, культурних та соціальних заходів, які сприятимуть психологічному відновленню, соціалізації та поверненню до активного життя. Зокрема, плануємо організовувати зустрічі, відпочинкові та терапевтичні заходи з можливістю взаємодії з тваринами, що позитивно впливає на емоційний стан. Однак на даний момент ми не маємо відповідної інфраструктури — зокрема приміщення або кафе, облаштованого для комфортного перебування ветеранів, включаючи осіб з обмеженими можливостями. Саме тому розвиток такого простору є для нас пріоритетом."



"Наразі наша організація працює переважно з дружинами та партнерками військовослужбовців, створюючи для них простір підтримки та взаєморозуміння. Водночас ми бачимо критичну потребу у впровадженні окремого навчального напрямку, який допоможе жінкам будувати здорову взаємодію з партнером після служби — зокрема у випадках поранення, тривалого перебування на фронті чи повернення до цивільного життя. Йдеться про практичні знання та навички: як підтримати, не втрачаючи себе; як розуміти зміни у поведінці та стані; як зберігати зв'язок у складних обставинах. Такий напрямок є важливим не лише для добробуту самих жінок, але й для успішної реінтеграції ветеранів, адже саме партнерка часто стає першою точкою опори після повернення. Ми прагнемо розробити системне навчання, яке поєднає психологічну підтримку, просвіту та спільноту, і стане довгостроковим внеском у стійкість родин військових."

Додатково фіксується запит на розвиток соціальних та освітніх ініціатив – від тренінгових програм і просвітницької роботи до організації дозвілля та сімейного відпочинку, що розглядається як елемент підтримки психологічної стійкості.



"Організація сімейного відпочинку ветеранів та їх сімей."



"Проводить тренінгові програми: 1. Психологічна реабілітація сім'ї ветерана; 2. Психологічне повернення ветерана до цивільного життя. 3. Для цивільного населення та роботодавців тренінги: "Правила та рекомендації у спілкуванні з ветеранами та їх рідними."

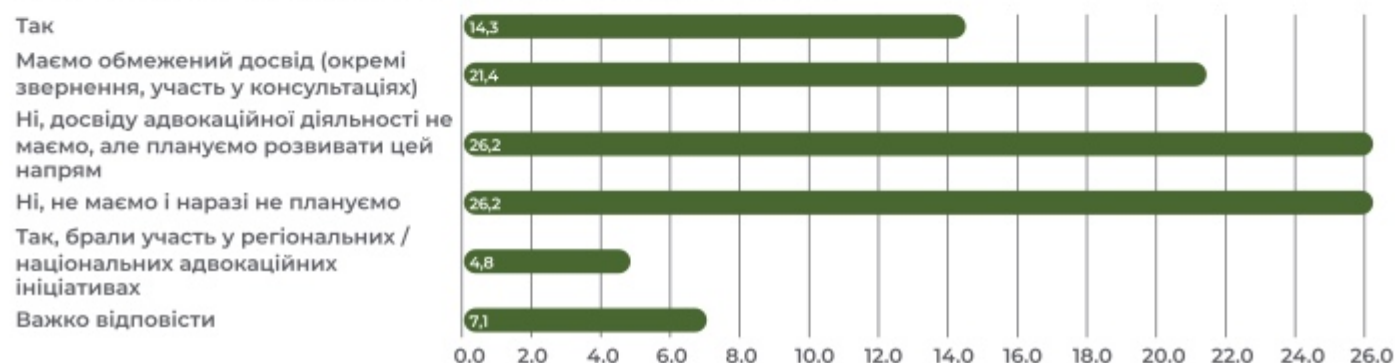
Загалом результати демонструють, що майбутній розвиток сектору значною мірою пов'язується з переходом від окремих точкових послуг до комплексних, довгострокових і міжсекторальних моделей підтримки ветеранів та їхніх родин.

3. Досвід адвокаційної діяльності

Майже кожен п'ятий респондент інформує про досвід адвокації (**14,3%** на місцевому рівні та **4,8%** на регіональному або національному рівнях). Натомість **21,4%** мають лише обмежений досвід адвокаційної діяльності, а понад половина опитаних організацій або не здійснюють такої діяльності (**26,2%**), або наразі не планують її розвиток (**26,2%**).

Загалом такі відповіді демонструють досить низький рівень інституціоналізації адвокації в секторі та обмежену участь організацій у формуванні політик і захисті прав ветеранської спільноти. Водночас наявність частини організацій, які планують розвивати цей напрям (**26,2%**), створює потенціал для поступового посилення адвокаційної спроможності сектору. Посилення саме цієї групи через навчання та партнерство може стати ключем до перетворення сектору з простого надавача послуг на впливового учасника формування державної та місцевої ветеранської політики.

Чи має ваша організація досвід адвокаційної діяльності?

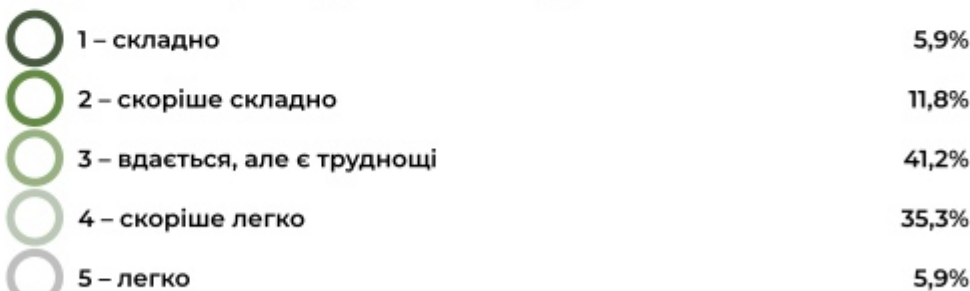
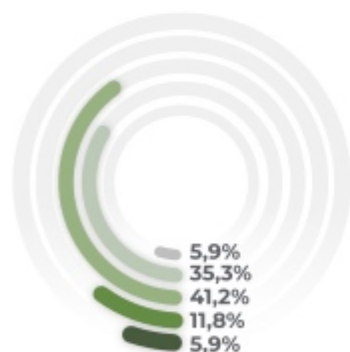


Найбільша частка респондентів (**41,2%**) зазначає, що адвокатувати свої потреби на місцевому/ регіональному рівні "вдається, але є труднощі". Це свідчить про те, що процес просування ініціатив не є автоматичним і потребує від організацій значного ресурсу часу та експертизи для подолання спротиву чи інертності системи.

Ще **11,8%** оцінюють процес як скоріше складний, а **5,9%** – як складний, що разом формує майже п'яту частину організацій із негативним досвідом взаємодії. Водночас **35,3%** респондентів вважають, що адвокація скоріше є легкою, і лише **5,9%** — що вона є легкою без суттєвих труднощів.

Середній показник (2,76 з 5) демонструє нижчий від середнього рівень можливостей громадських організацій щодо адвокаційних процесів. Загалом результати свідчать про наявність базових каналів взаємодії з місцевими та регіональними акторами, однак із збереженням системних бар'єрів, які ускладнюють повноцінне представлення інтересів організацій.

Наскільки легко вашій організації адвокатувати свої потреби та інтереси на місцевому/регіональному рівні?



Середнє значення – **2,76**

Найбільш критичним бар'єром під час адвокаційної діяльності є брак фінансування – його зазначають **75%** організацій. Також значна частка респондентів вказує на дефіцит часу, людських і організаційних ресурсів для проведення адвокаційних кампаній (**62,5%**).

Важливими системними обмеженнями є також недостатня відкритість до діалогу з боку органів влади (**50%**) та брак інформації про наявні діалогові платформи (**43,8%**). Додатково **37,5%** організацій зазначають відсутність реакції з боку влади на звернення, а також невідповідність піднятих питань пріоритетам державних інституцій.

Загалом результати демонструють, що основні виклики у сфері адвокації пов'язані не стільки з мотивацією організацій, скільки з обмеженими ресурсами, недостатньою інституційною підтримкою та слабкою інтеграцією у діалогові механізми з владою.

Які труднощі виникали під час адвокаційної діяльності?

Органи влади не реагують на звернення	37,5%
Влада не готова до діалогу з громадськими організаціями	50,0%
Побоювання виникнення конфлікту з органами влади	6,3%
Напружені / конфліктні відносини з представниками влади	6,3%
Питання, які піднімали не були пріоритетними для влади	37,5%
Відсутність навичок комунікації з представниками влади	12,5%
Брак коштів для ведення адвокаційної діяльності	75,0%
Брак досвіду та знань для проведення національної адвокації	31,3%
Брак часу, людей, ресурсів, щоб займатись адвокацією	62,5%
Брак інформації про наявні діалогові платформи для комунікації (органи влади, ГО, громадськість)	43,8%
Відсутність навичок комунікації з медіа / громадськістю	12,5%

Ключовою умовою посилення адвокаційної спроможності організацій є доступ до фінансових ресурсів – його зазначили **82,1%** респондентів. Високий запит також спостерігається на обмін досвідом із організаціями, які вже мають успішну адвокаційну практику (**60,7%**), що вказує на необхідність впровадження практико-орієнтованого навчання та горизонтального навчання в секторі.

Понад половина респондентів потребує базового навчання з основ адвокації (**57,1%**), що свідчить про недостатній рівень системних знань у цій сфері. Значна частка організацій також зацікавлена у менторській та консультативній підтримці під час реалізації адвокаційних кампаній (**46,4%**), навчанні з їх підготовки (**46,4%**) та експертних консультаціях з питань законодавства і місцевої політики (**46,4%**).

Загалом отримані відповіді підкреслюють комплексність запиту організацій на поєднання фінансової підтримки, базового навчання та практичного супроводу, що вказує на потребу у системному підході до розвитку адвокаційної спроможності сектору. Найбільш ефективною моделлю підтримки у цій сфері буде поєднання грантового фінансування з довготривалими менторськими програмами, що допоможуть організаціям вийти за межі суто сервісної діяльності та стати суб'єктами впливу на місцеву і державну політику.

Яку допомогу/підтримку ви потребуєте для покращення спроможності вашої організації у напрямку адвокації?

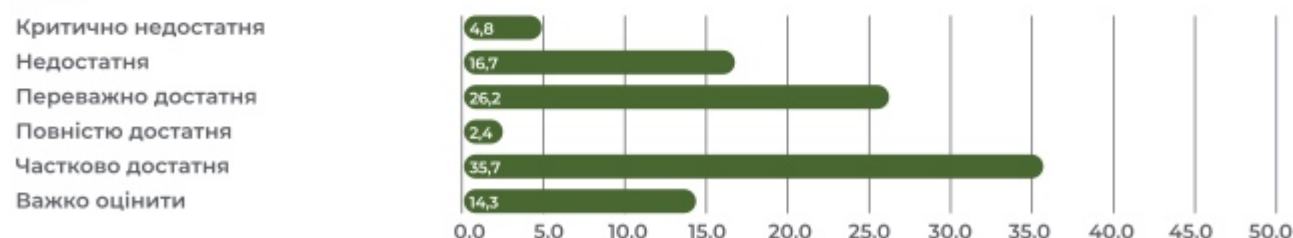
Навчання/тренінги з основ адвокації	57,1%
Навчання з підготовки адвокаційних кампаній	46,4%
Навчання з комунікації та ведення переговорів з представниками влади	32,1%
Менторська/консультаційна підтримка під час проведення адвокаційних кампаній	46,4%
Навчання з підготовки звернень, петицій та інших документів до органів влади	35,7%
Консультації експертів з питань законодавства/місцевої політики	46,4%
Методичні матеріали для проведення адвокаційних кампаній	32,1%
Навчання роботи з медіа та комунікації з громадськістю	32,1%
Фінансова підтримка адвокаційної діяльності	82,1%
Обмін досвідом з громадськими організаціями, які вже мали успішний досвід адвокації	60,7%

4. Поточні спроможності та потреба у підтримці

Учасникам дослідження ми запропонували здійснити оцінку спроможності своєї організації задовольняти потреби цільових груп. **35,7%** респондентів оцінює свою спроможність як частково достатню, ще **26,2%** – як переважно достатню.

Водночас кожна п'ята організація повідомляє про обмеженість своєї спроможності: **16,7%** вважають її недостатньою, а **4,8%** — критично недостатньою.

Як би ви оцінили поточну спроможність вашої організації задовольняти потреби цільових груп?



Найбільш поширеним джерелом ресурсів серед опитаних провeterанських організацій є місцеві гранти або підтримка органів місцевого самоврядування (**47,6%**), а також пожертви фізичних осіб (**38,1%**). Міжнародні донорські програми також відіграють помітну роль у фінансуванні діяльності (**35,7%**). Разом з тим національні гранти та державні програми використовуються лише п'ятою частиною опитаних організацій (**21,4%**).

Варто підкреслити, що **50%** організацій повідомляють, що не мають стабільних джерел фінансування, що є ключовим ризиком для їхньої довгострокової спроможності та сталості діяльності.

Які основні джерела фінансування використовує ваша організація?

Міжнародні гранти та донорські програми	35,7%
Національні гранти та програми підтримки	21,4%
Місцеві гранти або підтримка органів місцевого самоврядування	47,6%
Пожертви фізичних осіб	38,1%
Членські внески	11,9%
Підтримка бізнесу	19,0%
Платні послуги	4,8%
Немає стабільних джерел фінансування	50,0%

85,7% респондентів вказують нестачу стабільного фінансування як основний виклик для своєї діяльності. Серед інших суттєвих дефіцитів ГО підкреслюють необхідність у навчанні для команди (**45,2%**) та технічному обладнанні (**45,2%**), а також у кваліфікованому персоналі (**35,7%**) і партнерствах з бізнесом (**38,1%**).

Відповіді представників громадських організацій свідчать про комплексний дефіцит ресурсів: фінансова нестабільність у поєднанні з кадровими, технічними обмеженнями та недостатнім рівнем співпраці з бізнесом і органами місцевого самоврядування. Сукупність цих факторів суттєво стримує інституційну стійкість організацій, спроможність до довгострокового планування та масштабування програм підтримки ветеранів.

Яких ресурсів найбільше бракує вашій організації?

Стабільного фінансування	85,7%
Кваліфікованого персоналу	35,7%
Волонтерів	16,7%
Навчання для команди	45,2%
Приміщення	19,0%
Технічного обладнання	45,2%
Транспорту	26,2%
Методичних матеріалів	16,7%
Партнерств з бізнесом	38,1%
Партнерств з органами місцевого самоврядування/владою	23,8%

Переважає більшість респондентів (83,3%) найбільш необхідною формою підтримки зазначили грантове фінансування. Одним із пріоритетних запитів також є інституційна підтримка, зокрема покриття адміністративних витрат (54,8%) та допомога у залученні партнерів (54,8%).

Такий розподіл відповідей підкреслює потребу в багатовекторній підтримці, де фінансування цільових програм має супроводжуватися зміцненням операційного фундаменту організацій та розширенням їхньої партнерської екосистеми.

У яких формах підтримки зацікавлена ваша організація?

Грантове фінансування	83,3%
Інституційна підтримка (покриття адміністративних витрат)	54,8%
Навчальні програми для команди	50,0%
Менторство/організаційний розвиток	47,6%
Допомога у стратегічному плануванні	42,9%
Підтримка у залученні партнерів	54,8%
Інформаційна підтримка	47,6%
Обмін досвідом з іншими організаціями	47,6%

Найбільш поширеним каналом комунікації ветераноорієнтованих організацій залишаються соціальні мережі, які використовують 90,5% респондентів. Важливу роль також відіграють неформальні та офлайн-канали поширення інформації: особисті контакти ("сарафанне радіо") використовують 78,6% організацій, а громадські заходи та події у громадах – 69%. Це свідчить про значну залежність від прямих взаємодій і локальних спільнот.

Разом з тим найменш поширеним способом поширення інформації є комунікація через партнерські організації та ветеранські хаби (19%).

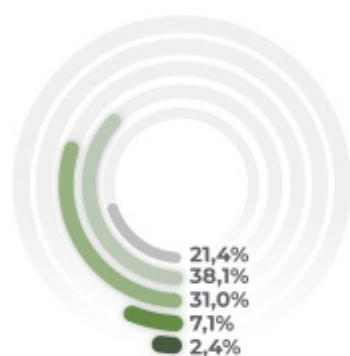
Які інструменти або канали комунікації ваша організація вже використовує для поширення інформації про свою діяльність?

Вебсайт організації	28,6%
Соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram тощо)	90,5%
Флаєри, брошури, постери	33,3%
Публікації про діяльність організації в локальних ЗМІ	40,5%
Інформація про діяльність присутня на каналах місцевих органів влади (громади, міста, області)	40,5%
Інформація про діяльність висвітлюється на каналах партнерських громадських організацій та ветеранських хабів	19,0%
Громадські заходи/Події у громаді	69,0%
Особисті контакти/Сарафанне радіо	78,6%

Більшість респондентів оцінюють потребу у підвищенні видимості як високу (**38,1%**) або критично високу (**21,4%**), що вказує на розуміння того, що публічність є ключем до залучення донорів, нових партнерів та розширення довіри з боку ветеранської спільноти.

Водночас частка тих, хто не відчуває значної потреби у підвищенні видимості, є незначною (**9,5%** сумарно для оцінок 1-2).

Середній показник (3,7 з 5) фіксує стійку потребу в підвищенні видимості серед опитаних ГО. Хоча важливість цього напрямку для залучення інвестицій та масштабування послуг уже є очевидною для більшості, такий рівень оцінки вказує на наявність простору для впровадження більш системних комунікаційних підходів і розвитку організаційного брендингу.



Оцініть потребу вашої організації у підвищенні видимості своєї діяльності та досягнень за шкалою від 1 до 5

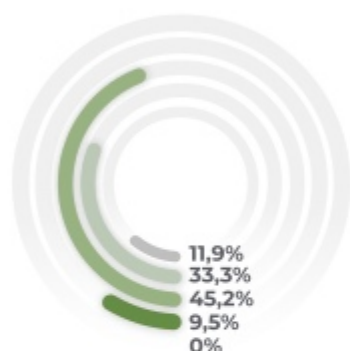
1 – зовсім не потребуємо підвищення видимості	2,4%
2	7,1%
3	31,0%
4	38,1%
5 – потреба підвищення видимості критично висока	21,4%

Середнє значення – **3,7**

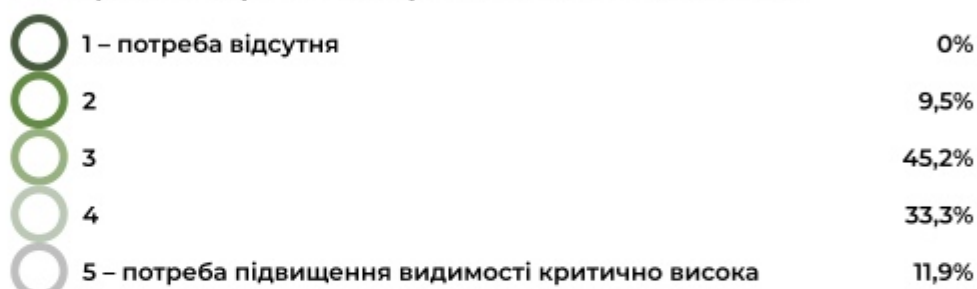
У межах дослідження респондентам також було запропоновано оцінити потребу своєї команди у підвищенні рівня компетенцій для ефективної реалізації проєктів за п'ятибальною шкалою (де 1 означає "зовсім не потребуємо підвищення компетенцій", а 5 – "потреба підвищення видимості критично висока").

11,9% опитаних оцінили потребу як критично високу на максимальні "5 балів", тоді як жоден респондент не зазначив повну відсутність потреби в підвищенні кваліфікації. Більшість учасників дослідження (**45,2%**) оцінює потребу в підвищенні компетенцій на "3 бали".

Середнє значення оцінки склало 3,5, що вказує на наявність запиту на підсилення компетенцій, хоча без вираженого критичного дефіциту.



Оцініть потребу вашої команди у підвищенні рівня компетенцій для ефективної реалізації проєктів за шкалою від 1 до 5



**Середнє значення – 3,5*

Найбільш затребуваними навичками для членів проветеранських організацій є планування соціальних та освітніх програм (**51,2%**) і травматичне консультування та психологічна підтримка (**43,9%**), що відображає специфіку роботи з ветеранською спільнотою та потребу у відповідній фаховій експертизі.

Водночас значна частка організацій потребує посилення управлінських компетенцій, зокрема у сфері стратегічного управління та лідерства (**39%**), що вказує на запит на інституційне зміцнення та розвиток організаційної спроможності сектору.

Які конкретні навички потрібні вашій команді для ефективної роботи з ветеранами?

Травматичне консультування/психологічна підтримка	43,9%
Планування соціальних або освітніх програм	51,2%
Навички комунікацій та публічних виступів	29,3%
Медіація та вирішення конфліктів	29,3%
Стратегічне управління та лідерство	39,0%
Важко відповісти	17,1%

Найбільш актуальною темою навчання та тренінгів, за оцінками опитаних, є фандрейзинг та написання грантових заявок (**61,9%**). Високий запит також спостерігається на теми, пов'язані зі специфікою роботи з цільовими групами: робота з ветеранами з травматичним досвідом (**54,8%**) та підтримка сімей, які зазнали втрат (**47,6%**).

Разом з тим значна частка організацій зацікавлена у розвитку управлінських та аналітичних навичок, зокрема у сферах управління організацією (**40,5%**), моніторингу та оцінки проєктів (**45,2%**) та комунікацій і адвокації (**45,2%**).

Таким чином отримані відповіді фіксують стійку тенденцію до комплексного попиту на навчання, що поєднує посилення фінансової стійкості, управлінської спроможності та розвиток спеціалізованих знань для роботи з ветеранами та їхніми родинами.

Які теми навчання або тренінги, на вашу думку, були б найбільш актуальними та корисними для вашої організації?

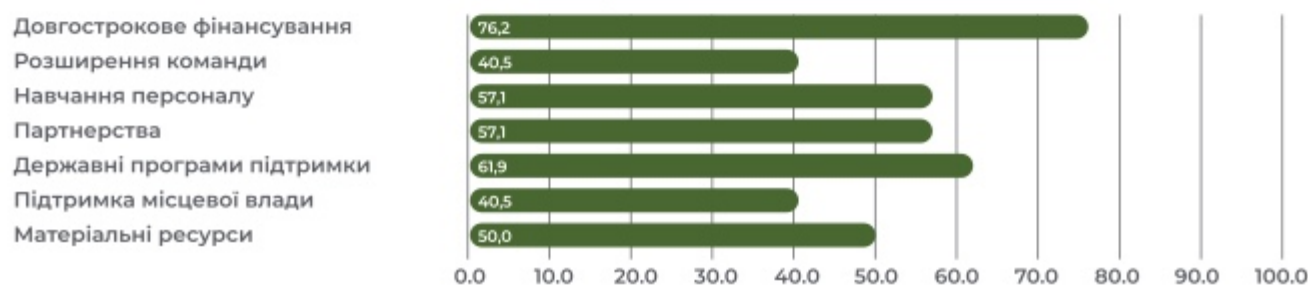
Фінансовий менеджмент та звітність ГО	31,0%
Управління організацією	40,5%
Фандрейзинг та написання грантових заявок	61,9%
Моніторинг та оцінка проєктів	45,2%

Робота з ветеранами з травматичним досвідом	54,8%
Робота зі сім'ями, які зазнали втрату/мають невизначену втрату	47,6%
Інклюзивні підходи	33,3%
Комунікації та адвокація	45,2%
Профілактика вигорання команди	28,6%

Переважає більшість респондентів визначає довгострокове фінансування (**76,2%**) та державні програми підтримки (**61,9%**) як головні фактори масштабування діяльності своєї організації.

Понад половина опитаних також наголошує на важливості навчання персоналу (**57,1%**) та розвитку партнерств (**57,1%**), що вказує на необхідність одночасного посилення як внутрішньої організаційної спроможності, так і зовнішньої міжсекторальної співпраці для забезпечення сталого розвитку ветеранських ініціатив.

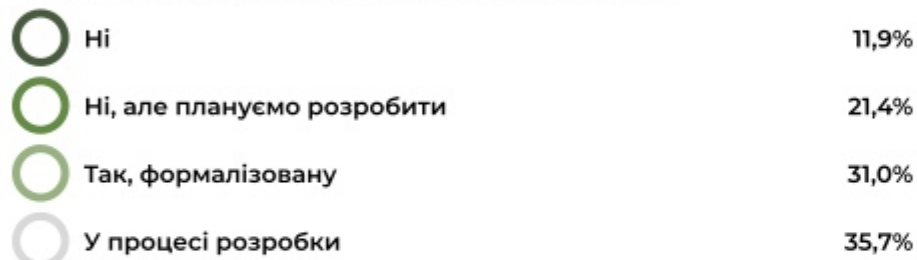
Що найбільше допомогло б вам масштабувати діяльність?



31% опитаних організацій вже мають формалізовану стратегію розвитку, а ще **35,7%** перебуває на етапі її розробки. **21,4%** лише планують це зробити, що свідчить про наявність запиту на стратегічне планування та усвідомлення його важливості.

Таким чином, понад половина учасників дослідження перебувають у процесі поступового формування стратегічного підходу у діяльності своїх організацій.

Чи має ваша організація стратегію розвитку?



28,6% респондентів повідомляють про системний збір і аналіз даних щодо результатів своєї діяльності. Водночас значна частина проветеранських об'єднань проводить такий моніторинг епізодично: **33,3%** – періодично, а **26,2%** – рідко. Ще **11,9%** взагалі не здійснюють збір і аналіз даних.

Загалом отримані відповіді демонструють обмежений рівень впровадження процесів моніторингу та оцінки в діяльність ветераноорієнтованих організацій, що може обмежувати здатність оцінювати ефективність власної діяльності, приймати обґрунтовані управлінські рішення та демонструвати результати донорам і партнерам.

Чи здійснює організація збір і аналіз даних щодо результатів своєї діяльності?

☐ Не здійснює	11,9%
☐ Періодично	33,3%
☐ Рідко	26,2%
☐ Системно	28,6%



31% опитаних організацій інформують, що готують аналітичні або донорські звіти регулярно. Водночас **33,3%** респондентів здійснюють підготовку таких матеріалів лише іноді, а ще **35,7%** взагалі не практикують підготовку звітності.

Це означає, що понад дві третини респондентів не мають системного підходу до документування результатів своєї роботи. Загалом така ситуація може обмежувати прозорість діяльності організацій, їхню підзвітність перед донорами та партнерами, а також знижувати спроможність залучати фінансування і масштабувати успішні практики.

Чи готує організація аналітичні або донорські звіти?

☐ Іноді	33,3%
☐ Ні	35,7%
☐ Регулярно	31,0%



Для **78,6%** респондентів головними факторами, що стримують розвиток організації, є обмежене фінансування та відсутність стабільних джерел доходу. Додатково ситуацію ускладнює висока конкуренція за грантові ресурси (**35,7%**) та брак досвіду у фандрейзингу (**35,7%**), що суттєво звужує можливості залучення коштів. Суттєвими також є кадрові виклики: нестача персоналу та волонтерів (**45,2%**), вигорання команд (**31,0%**) і потреба у підвищенні кваліфікації (**28,6%**).

Разом з тим, на думку опитаних, найменше на розвиток організацій впливає низька видимість діяльності (**11,9%**) і правові або адміністративні бар'єри (**9,5%**).

Які основні виклики стримують розвиток вашої організації?

Обмежене фінансування/нестача стабільних джерел доходу	78,6%
Недостатня кількість персоналу та волонтерів	45,2%
Низька кваліфікація персоналу та волонтерів/потреба у підвищенні компетенцій	28,6%
Вигорання команди	31,0%
Відсутність або низький рівень формалізованих внутрішніх політик та процедур	16,7%
Недостатня підтримка з боку місцевої влади	33,3%
Складнощі у партнерстві з іншими організаціями	16,7%

Обмежена поінформованість про можливості та ресурси	28,6%
Обмежений доступ до інфраструктури (офіс, обладнання, транспорт)	23,8%
Низька видимість/слабкі комунікаційні можливості	11,9%
Правові або адміністративні бар'єри	9,5%
Відсутність досвіду у фандрайзингу та підготовці грантових заявок	35,7%
Висока конкуренція за гранти	35,7%

5. Партнерства та взаємодія

Найчастіше опитані організації співпрацюють із місцевою владою **(83,3%)** та іншими представниками громадського сектору **(73,8%)**, що вказує на сформовану мережу горизонтальних і вертикальних зв'язків та глибоку інтеграцію на рівні громад.

Суттєвою є також співпраця з освітніми установами **(61,9%)**, центрами зайнятості **(57,1%)** та соціальними службами **(57,1%)**, що відображає орієнтацію на комплексну підтримку ветеранів, зокрема у сферах освіти, працевлаштування та соціального супроводу.

Водночас взаємодія з бізнесом реалізується в меншій мірі **(42,9%)**, що може обмежувати можливості для працевлаштування ветеранів та розвитку підприємницьких ініціатив.

З ким із перелічених установ/організацій ви вже співпрацюєте?

Місцева влада	83,3%
Бізнес	42,9%
Центри зайнятості	57,1%
Освітні установи	61,9%
Інші громадські організації	73,8%
Міжнародні донори	31,0%
Соціальні служби	57,1%

Переважна більшість респондентів **(83,3%)** зазначає, що співпраця з іншими організаціями/установами у питаннях працевлаштування ветеранів сприяє вирішенню питань зайнятості ветеранів. Водночас **16,7%** організацій не помічають позитивного впливу такої взаємодії.

Чи допомагає співпраця з іншими організаціями/установами у питаннях працевлаштування ветеранів?

☒ Так	83,3%
☐ Ні	16,7%



Більшість опитаних респондентів **(42,9%)** взагалі не має налагодженої взаємодії з роботодавцями, а ще **17,1%** наразі не мають співпраці, проте планують розвивати такі партнерства в майбутньому. Натомість лише **8,6%** опитаних ветераноорієнтованих організацій мають сталу співпрацю з роботодавцями, а **31,4%** організацій зазначають наявність співпраці, яка не є стабільною, що свідчить про її ситуативний або проєктний характер.

Такі відповіді демонструють ситуацію, коли партнерства з роботодавцями залишаються слабкою ланкою у системі підтримки працевлаштування ветеранів і потребують цілеспрямованого розвитку та інституційного посилення.

Чи має ваша організація сталу співпрацю з роботодавцями?

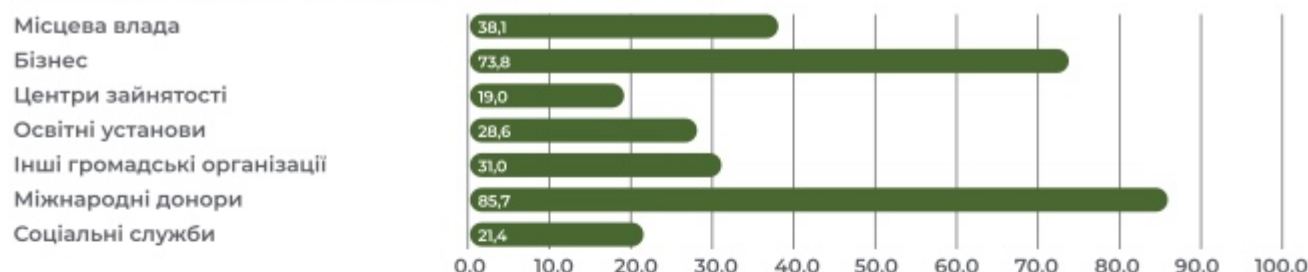


Респонденти виявляють найвищий інтерес до співпраці з міжнародними донорами (**85,7%**), що підкреслює потребу у зовнішньому фінансуванні та посиленні інституційної стійкості. Другою за пріоритетністю є співпраця з бізнесом (**73,8%**), що відображає запит на розвиток працевлаштування ветеранів, підтримку ветеранського підприємництва та розширення економічних можливостей.

Інші запропоновані напрями співпраці отримали нижчий рівень актуальності серед учасників дослідження, що може свідчити про вже наявні або частково сформовані партнерські зв'язки з цими акторами.

Результати опитування свідчать, що пріоритетними напрямками для розвитку партнерств є міжнародні донори та бізнес. Також значна частина організацій зацікавлена у посиленні співпраці з місцевою владою, громадськими організаціями та іншими інституціями соціальної сфери.

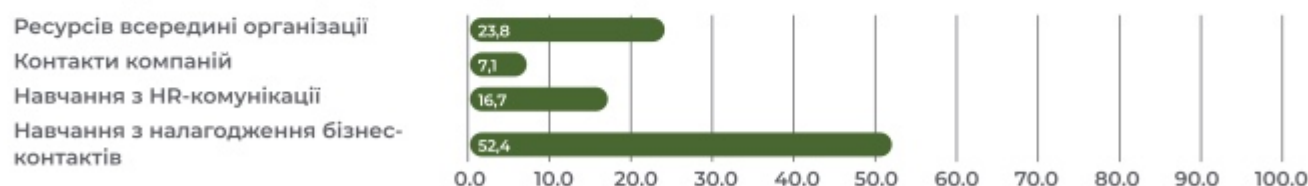
Які партнерства ви хотіли б налагодити/посилити?



Найбільш необхідною формою підтримки для ефективної взаємодії з бізнесом, на думку учасників опитування, є навчання з налагодження бізнес-контактів, потребу в якому зазначили **52,4%** респондентів. Водночас найменш актуальною проблемою виявився дефіцит контактів компаній (**7,1%**).

Такий розподіл відповідей дає підстави стверджувати, що ключовим бар'єром є не доступ до бізнесу як такого, а нестача практичних навичок та компетенцій для побудови сталих і результативних партнерств.

Якої підтримки вам бракує для ефективної роботи з бізнесом?



Серед незакритих потреб ветеранів у регіоні представниками громадського сектору найчастіше згадуються потреби у психологічній реабілітації, соціальній адаптації та працевлаштуванні.



"Психологічна реабілітація та адаптація до цивільного життя ветерана; потреба у покращенні пропаганди здорового способу життя (профілактика залежностей); працевлаштування ветеранів та підтримка їх у створенні власної справи."



"Працевлаштування після втрати здоров'я без фізичного навантаження можливо квота на кількість працевлаштованих ветеранів."



"Професійна перекваліфікація ветеранів, підтримка працевлаштування, розвиток ветеранського підприємництва, менторські програми для започаткування власної справи, а також довгострокова психологічна підтримка та соціальна адаптація ветеранів і їхніх родин."

Частина респондентів зазначають брак комплексних і довгострокових програм підтримки, які б поєднували психологічне відновлення, фізичну реабілітацію, соціалізацію та супровід повернення до цивільного життя.



"У нашому регіоні залишається недостатньо покритою потреба у комплексній реабілітації ветеранів, що поєднує психологічне відновлення, фізичну активність та соціальну адаптацію. Зокрема, бракує доступних просторів, де ветерани, у тому числі з інвалідністю, можуть безпечно проводити час, відновлювати емоційний стан та поступово повертатися до активного життя. Також недостатньо розвинені програми неформальної реабілітації, зокрема через взаємодію з тваринами (іпотерапію), які довели свою ефективність у зниженні рівня стресу та тривожності. Окрім цього, потреба у створенні умов для соціалізації організації спільних заходів, зустрічей та підтримуючого середовища, де ветерани можуть відчувати себе частиною спільноти. Важливим викликом залишається також недостатня поінформованість про можливості працевлаштування та самозайнятості, а також відсутність підтримки у переході до цивільного життя."

Окремі представники опитаних ГО повідомляють про обмеженість розвитку послуг для сімей ветеранів, родин загиблих і партнерок військовослужбовців, що формує про запит на більш сімейно-орієнтований підхід у ветеранській політиці.



"Недостатня кількість системної психологічної підтримки для ветеранів та їхніх сімей спільно, а не лише індивідуально для військових. Відсутність навчальних програм для дружин/партнерок щодо взаємодії після повернення з фронту, поранення чи травматичного досвіду. Брак послуг, що підтримують реінтеграцію сім'ї як цілісної системи. Обмежені можливості для професійної адаптації та працевлаштування (як ветеранів, так і їхніх партнерок)... Соціальна ізоляція дружин/партнерок військових і відсутність програм для відновлення соціального життя. Відсутність системного визнання партнерок як окремої цільової групи у політиках підтримки ветеранів. Недостатнє залучення голосу сімей військових до формування рішень на рівні громади та держави".

Серед змін на рівні політик або програм (локальних, регіональних, національних) від представників громадського сектору звучить запит на впровадження комплексного сімейно-орієнтованого підходу, який враховує потреби не лише ветеранів, а й їхніх дружин, партнерок, дітей та родин загиблих військовослужбовців. Зокрема, зазначається необхідність в

інституційному визнанні дружин та партнерок військових як окремої цільової групи таких програм, та їх активне залучення в процес адаптації.



"Інституційне визнання дружин і партнерок військовослужбовців як окремої цільової групи у державних та місцевих програмах підтримки Включення сімейного підходу (ветеран + родина) у політики реінтеграції та психосоціальної підтримки. Розробка та фінансування навчальних програм для партнерок щодо взаємодії з військовими після повернення з фронту. Розширення доступу до безкоштовних або частково компенсованих послуг психологічної підтримки для сімей військових. Створення програм професійної перекваліфікації та зайнятості для дружин/партнерок військових. Забезпечення доступних сервісів догляду за дітьми як частини політик підтримки сімей військових. Інституційна підтримка громадських організацій, які працюють із сім'ями військових (грантові програми, партнерства з органами влади). Залучення представниць спільноти до консультативних і дорадчих органів при органах влади Ці зміни дозволили б перейти від точкової підтримки до системних рішень і значно посилили б ефективність нашої роботи на рівні громади."

Також звучать думки про доцільність розвитку на рівні громад програм психологічної реабілітації, консультативного супроводу, професійної адаптації та ветеранського підприємництва, в поєднанні з розширенням співпраці та координації з органами місцевого самоврядування для забезпечення більш системної та сталої підтримки.

Загалом отримані відповіді підтверджують, що потреби ветеранів у регіоні мають комплексний характер і потребують трансформації системи підтримки в бік міжсекторального та людиноцентричного підходу. Критично важливими напрямками залишаються економічна реінтеграція через адаптацію ринку праці та підтримку підприємництва, а також забезпечення базових гарантій (житло, медицина, юридичний супровід), що потребує скоординованих зусиль держави, бізнесу та громадянського сектору.

Висновки та рекомендації

На основі проведеного дослідження, можна зробити висновки, що опитані провeterанські організації активно залучені до підтримки працевлаштування ветеранів, однак їхня діяльність переважно зосереджена на базових сервісах — інформуванні, консультуванні та окремих випадках супроводу. Водночас дані опитування чітко демонструють, що основні бар'єри працевлаштування мають комплексний і системний характер.

Фокус діяльності

Організації працюють із різними групами бенефіціарів, серед яких значну увагу приділяють ветеранам та їхнім родинам. Основний фокус — психологічна підготовка та профорієнтація, тоді як оцінка навичок, навчання і перекваліфікація, розвиток підприємництва залишаються на низькому рівні охоплення. Робота з роботодавцями, супровід після працевлаштування та системна взаємодія з ринком праці реалізуються обмежено та переважно мають точковий характер. Водночас організації вже виконують важливу посередницьку роль між ветеранами, бізнесом, службами зайнятості та громадами, однак ця функція поки недостатньо інституціоналізована.

Рекомендація: впроваджувати модель індивідуального супроводу ветеранів ("ветеранський кейс-менеджмент"), а також посилювати програми психологічної адаптації після працевлаштування. Доцільно розвивати роботу з роботодавцями як окремий напрям підтримки працевлаштування ветеранів, зокрема через просвітницькі заходи, розвиток HR-комунікації та формування практик адаптації ветеранів у трудових колективах.

Важливим напрямом підсилення спроможності ГО може стати розвиток їх ролі як посередника між ветераном, роботодавцем та державними структурами. У межах навчальних та адвокаційних компонентів доцільно посилювати навички організацій у:

- зборі та аналізі даних щодо бар'єрів працевлаштування ветеранів;
- формуванні доказової бази для локальної та регіональної адвокації;
- підготовці адвокаційних та аналітичних матеріалів щодо ринку праці ветеранів;
- побудові партнерств із бізнесом та розвитку переговорних навичок;
- розвитку системних моделей взаємодії з роботодавцями, а не лише точкового супроводу окремих кейсів.

Також доцільно розробити й впровадити комплексні програми підтримки ветеранів та їхніх родин із використанням сімейно-орієнтованого підходу.

Матеріально-технічні потреби та організаційна спроможність ГО

Ключовими викликами для ветераноорієнтованих організацій є обмеженість стабільного фінансування, кадрових ресурсів, технічного обладнання та доступу до інституційної підтримки. Половина організацій немає стабільних джерел фінансування, що суттєво обмежує їхню спроможність до довгострокового планування, розвитку програм та масштабування діяльності.

Рекомендація: впроваджувати моделі інституційної підтримки шляхом надання довгострокового грантового фінансування, покриття адміністративних витрат, забезпечення технічним обладнанням та розвиток програм організаційного зміцнення. Сприяти диверсифікації джерел доходу через соціальне підприємництво та локальні меценатські програми.

Потреби у вдосконаленні адвокаційних практик

Адвокаційна діяльність провeterанських організацій переважно має несистемний характер: більшість мають лише базовий або фрагментарний досвід, а значна частина взагалі не здійснює адвокаційну діяльність. Навіть за наявності окремих практик, організації стикаються з

системними бар'єрами — передусім браком фінансування, ресурсів, навичок та недостатньою відкритістю з боку органів влади. Це знижує ефективність впливу сектору на формування політик.

Рекомендація: необхідно комплексно посилити адвокаційну спроможність організацій через поєднання фінансової підтримки, базового навчання та менторського супроводу. Важливо також розвивати сталі діалогові платформи з органами влади та забезпечити системний обмін досвідом між організаціями, щоб перетворити адвокацію з епізодичної практики на регулярний інструмент впливу на політики.

Запит на підвищення впізнаваності проветеранських організацій

Комунікація проветеранських організацій переважно базується на соціальних мережах, особистих контактах та локальних подіях, тоді як використання партнерських каналів і ветеранських хабів є суттєво обмеженим. Водночас більшість організацій усвідомлює недостатній рівень власної видимості та потребу в її підсиленні, що свідчить про запит на більш системну комунікаційну присутність.

Рекомендація: доцільно посилити комунікаційну спроможність організацій через розвиток стратегічного підходу до видимості: впровадження елементів брендингу, розширення партнерських інформаційних каналів (зокрема з хабами та ГО), а також підтримку професійних навичок у сфері комунікацій і цифрового просування.

Запит на розробку та систематизацію політик та внутрішніх процедур

Ветераноорієнтовані організації поступово переходять до стратегічного планування, однак цей процес ще не є завершеним і залишається нерівномірним. Паралельно спостерігається низький рівень системності у зборі даних та підготовці аналітичної звітності, що обмежує можливості організацій оцінювати власну ефективність і демонструвати результати донорам. Основними бар'єрами розвитку виступають фінансова нестабільність, кадровий дефіцит і недостатній фандрейзинговий досвід, тоді як управлінські та аналітичні практики залишаються недостатньо інституціоналізованими.

Рекомендація: посилити інституційну спроможність проветеранських організацій через впровадження базових стандартів стратегічного управління, моніторингу та оцінки, а також розвиток навичок підготовки аналітичної та донорської звітності. Доцільним є також запровадження системних програм підтримки у сфері фандрейзингу, управління командами та фінансової стійкості, зокрема через навчання, менторство та підтримку у залученні довгострокових грантів..

Потреба в розбудові партнерств

Проветеранські організації демонструють розвинену мережу співпраці з місцевою владою, громадським сектором та соціальними інституціями, однак взаємодія з бізнесом залишається недостатньо системною. Це обмежує можливості працевлаштування ветеранів та розвитку економічних ініціатив. Паралельно простежується високий запит на розширення партнерств із міжнародними донорами та бізнесом, що свідчить про орієнтацію сектору на посилення фінансової стійкості та економічної інтеграції ветеранів.

Рекомендація: посилити інституційні механізми партнерства між проветеранськими організаціями та бізнесом через розвиток необхідних практичних навичок (зокрема з налагодження бізнес-контактів), впровадження навчальних і менторських програм, а також створення стабільних платформ взаємодії. Окремо доцільно розширювати співпрацю з міжнародними донорами як джерелом довгострокової підтримки та розвитку організаційної спроможності сектору.

Потреби у навчанні та підсиленні компетенцій працівників проветеранських організацій

Опитані представники проветеранських організацій демонструють стійкий запит на підвищення професійних та управлінських компетенцій. Більшість респондентів оцінюють

потребу у розвитку навичок як помірно високу, що свідчить про усвідомлення необхідності посилення організаційної спроможності для ефективної реалізації проєктів. Найбільший попит спостерігається на навчання у сферах планування соціальних програм, психологічної підтримки ветеранів, фандрейзингу, моніторингу та оцінки проєктів, а також стратегічного управління.

Рекомендація: розробити комплексні програми, які поєднуюватимуть розвиток спеціалізованих навичок роботи з ветеранами, управлінських компетенцій і практичних знань у сферах фандрейзингу, моніторингу та оцінки проєктів. Доцільним є також впровадження менторських програм, обміну досвідом та довготривалого супроводу команд для підсилення інституційної спроможності сектору.

Дефіцит навичок працевлаштування та слабка HR-спроможність ГО

Під час дослідження зафіксована проблема відсутності актуальних навичок у ветеранів, яка поєднується з критично низькою наявністю у ГО HR/рекрутингових компетенцій та профорієнтації. Це означає, що організації фактично не виконують роль професійного посередника між ветераном і ринком праці, обмежуючись інформуванням та загальним супроводом.

Рекомендація: посилювати внутрішню спроможність ГО у сфері професійної орієнтації та працевлаштування ветеранів: розвиток HR- та рекрутингових компетенцій (оцінки навичок, допомога у виборі роботи і кар'єрне консультування тощо). Підтримувати створення ролі фахівця із ветеранського супроводу (кейс-менеджменту), який супроводжує ветерана від визначення кар'єрних цілей до адаптації на робочому місці.

Ринок праці, роботодавці та дискримінаційні бар'єри

Дослідження показує, що частина організацій фіксують дискримінацію з боку роботодавців, а частина – відсутність вакансій у регіонах. Водночас робота з роботодавцями у ГО є переважно точковою і не інституціоналізованою, що підтверджує системний розрив між сектором НУО та ринком праці.

Рекомендація: підтримувати розвиток ГО як посередників між ветеранами і роботодавцями. Фінансувати програми роботи з бізнесом: HR-навчання для роботодавців, антидискримінаційні практики, адаптація робочих місць для ветеранів, розвиток партнерств із компаніями. Окремо — підтримувати адвокаційні ініціативи щодо зменшення структурних бар'єрів працевлаштування.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що ефективне вирішення проблем працевлаштування ветеранів потребує комплексного підходу, який поєднує психологічну підтримку, соціальну адаптацію, розвиток навичок та взаємодію з роботодавцями. Практичний досвід проветеранських організацій демонструє, що найбільш результативними є моделі підтримки, орієнтовані на індивідуальні потреби ветеранів та побудову партнерств на рівні громади.

У зв'язку з цим громадським організаціям доцільно розвивати такі підходи у роботі з питаннями працевлаштування ветеранів:

- комплексне поєднання психологічної підтримки, соціальної адаптації та кар'єрного супроводу;
- індивідуальний підхід до ветерана з урахуванням його досвіду, стану здоров'я та мотивації;
- менторський супровід і підтримка на всіх етапах працевлаштування;
- співпраця з центрами зайнятості, бізнесом та місцевою владою;
- просвітницька робота з роботодавцями щодо адаптації ветеранів у трудових колективах;
- розвиток ветеранського підприємництва та самозайнятості;
- створення платформ для нетворкінгу, обміну досвідом і комунікації з роботодавцями;

- використання локальних партнерств та особистих контактів для пошуку можливостей працевлаштування;
- проведення навчань, перекваліфікації та розвитку нових навичок;
- формування підтримуючого середовища та спільнот для ветеранів і їхніх родин. Додатково, результати дослідження підкреслюють необхідність інституційного підсилення громадського сектору через:
- використання теми працевлаштування ветеранів як окремого аналітичного та адвокаційного напрямку, що поєднує дані про бар'єри з інституційною спроможністю ГО (data-to-policy підхід);
- розвиток моделі "ГО як посередник ринку праці", де організації виконують роль зв'язувальної ланки між ветеранами, роботодавцями та державними інституціями, а не лише надавачів окремих послуг;
- посилення спроможності ГО у критичних прогалинах: базові HR та рекрутингові навички, профорієнтація та оцінка навичок, комунікація і переговори з роботодавцями, розуміння логіки ринку праці та потреб бізнесу;
- інституціоналізацію роботи з роботодавцями як окремого напрямку діяльності, включно з подоланням дискримінації та формуванням практик адаптації ветеранів на робочому місці;
- впровадження навчальних і менторських програм для перетворення практичного досвіду ГО у доказову базу для політик (збір, систематизація та аналіз даних про бар'єри працевлаштування);
- підтримку інтегрованих програм, які поєднують психологічну допомогу, підвищення мотивації та розвиток навичок працевлаштування як цілісний процес економічної інтеграції ветеранів.



Аналітичний звіт сформовано БО "БФ "Рокада" у співпраці з благодійною організацією Bevar Ukraine за підтримки CISU – організації, через яку Міністерство закордонних справ Данії фінансує та підтримує проекти громадських організацій у сфері міжнародного розвитку та партнерства, в рамках реалізації проєкту "Реінтеграція ветеранів через працевлаштування, посилення спроможності та адвокацію".