

АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ

за результатами опитування роботодавців Львівської та Івано-Франківської областей

РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЧЕРЕЗ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ, ПОСИЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТА АДВОКАЦІЮ

ПРОМТЕХ
ДЕ...

НОВА ПРОФЕСІЯ
ЗА 1 МІСЯЦЬ

СТАЖУЙСЯ
І ЗАРОБЛЯЙ

ОТРИМАЙ
ПРОПОЗИЦІЮ
РОБОТИ

СЕРТИФІКАТ
ВИЗНАНИЙ МОН

БЕЗКОШТОВНО

Ринок праці змінюється швидше, ніж астигають оновлюватись резюме. Одні професії зникають, інші з'являються і всім потрібні люди з реальними навичками, не папірцями. ПРОМТЕХ не навчає теорії заради теорії. З першого дня ти в майстерні, на реальному обладнанні, поруч із досвідченим майстром. 80% часу ти робиш, а не слухаєш. М'язова пам'ять формується швидше за будь-який конспект.

Ми готуємо за затребуваними професіями, на які вже зараз чекають роботодавці. Наші партнери знають випускників ПРОМТЕХ і охоче беруть їх на роботу. А кар'єрний радник допомагає з першого знайомства і не зникає після працевлаштування.

ПРОМТЕХ — це не просто курси перекваліфікації. Це спільнота, яка підтримує на кожному кроці. Навчання безкоштовне, умови прозорі, вік не має значення.

260 учасників

81% армія нових категорій навчальних

4-6 тижнів до нової професії

+30 тисяч робочих місць

ВЕСНЯНИЙ КРЕМ-СУП ІЗ ЧЕРЕМШЕЮ ТА МОЛОДИМ ГОРОШКОМ

Рецепт від майстрів виробничого навчання Івано-Франківського фахового коледжу технологій та бізнесу

Черемша, молодий горошок, свіжа зелень — все, що зараз росте на Прикарпатті. Простий суп, який готується за 30 хвилин і смакує як весна.

Інгредієнти на 4 порції:
Черемша — 1 великий пучок
Молодий горошок — 200 г
Картопля — 3 середніх

БЕЗОПЛАТНА ПІДТРИМКА ВЕТЕРАНІВ НА ШЛЯХУ ДО ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ

Реєструйся та отримуй допомогу

- ✓ соціальний супровід
- ✓ психологічна підтримка
- ✓ консультації з працевлаштування

Львівська область

Івано-Франківська область

+380 67 447 03 73

+380 67 447 40

rokada.org.ua

rokada_official

Благодійний фонд «Рокіда»

Стартував набір на безоплатне навчання робітничим професіям — від електрика до тракториста

Проект допоможе вам отримати професію та знайти роботу у сфері будівництва, логістики, сільськогосподарства і послуг

Проект «Навчання для безбедності» є ініціативою міжнародної організації «Міжнародна організація праці» (МОП) у партнерстві з Міністерством освіти і науки України. Програма передбачає безоплатне навчання за 38 професіями. Значна частина практичних навчальних занять проходить безпосередньо на підприємствах-партнерах.

НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ

- Івано-Франківський професійний підготовчий заклад
- Висока професійна школа №21 м. Івано-Франківська

МОЖЛИВІ ПРОФЕСІЇ

- Електрик та електрообладнання (Електрообладнання з електрикою та електронікою)
- Складальництво
- Варіння

СКАНУЙТЕ QR-КОД та дізнайтеся більше про навчання та умови участі в проекті

ОТРИМАЙ НАВИЧКИ — ЗНАЙДИ РОБОТУ — ПОБУДУЙ МАЙБУТНЄ

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 проєкти 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 потреб роботодавців Львівської та Івано-Франківської областей у персоналі, труднощі з підбором кадрів та готовність працевлаштовувати ветеранів/ветеранок. Зокрема, досліджено питання наявності мобілізованих співробітників та збереження за ними їх робочих місць, а також яким чином організації сприяють працевлаштуванню та професійній адаптації ветеранів/-ок. Дослідження також охоплює аналіз ключових викликів, пов'язаних із працевлаштуванням та адаптацією ветеранів і ветеранок на ринку праці, а також визначення потреб роботодавців у фінансовій, інформаційній та організаційній підтримці для розвитку сталих практик працевлаштування осіб з бойовим досвідом. Окрему увагу в дослідженні приділено досвіду працевлаштування осіб з інвалідністю та готовності роботодавців до створення інклюзивного робочого середовища. Отримані результати дозволяють сформулювати практичні рекомендації для посилення спроможності роботодавців у працевлаштуванні та адаптації ветеранів і ветеранок, розвитку інклюзивних практик зайнятості та розширенні можливостей їхньої професійної інтеграції на ринку праці.

Благодійна організація "Благодійний фонд "Рокада" (далі – Фонд) 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 Фонд працює у 17 областях України, об'єднуючи понад 600 фахівців і забезпечуючи мультисекторальну допомогу для внутрішньо переміщених осіб, репатріантів, ветеранів/-ок, людей з інвалідністю, людей старшого віку, жінок, дітей та інших вразливих груп, а також підтримуючи громади, які зазнали системного впливу війни. Маючи значний досвід роботи з вразливими групами, Фонд проводить це дослідження як складову своєї аналітичної діяльності.

Список скорочень

ГО — громадська організація

ЦЗ — центр зайнятості

ФОП — фізична особа-підприємець

ОДА — обласна державна адміністрація

УБД — учасник бойових дій

	Вступ	6
	Методологія	7
1	Працевлаштування ветеранів у контексті адаптації: наявні практики та міжнародний досвід	8
1.1	Наявні практики щодо розширення можливостей працевлаштування демобілізованих військових	8
1.2	Аналіз ситуації щодо працевлаштування ветеранів/ветеранок у Львівській та Івано-Франківській областях	11
1.3	Огляд досліджень щодо працевлаштування ветеранів/ветеранок	14
1.3.1	Освітні можливості для ветеранів	14
1.3.2	Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок у цивільному житті	17
1.3.3	Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар'єри та адаптаційні виклики	20
1.3.4	Роль держави у соціальній реінтеграції ветеранів та ветеранок	22
1.3.5	Від служби до держслужби: представленість ветеранів у складі органів влади України	23
1.3.6	Портрет ветерана – 2025	24
1.3.7	Працевлаштування ветеранів: найкращі світові практики та висновки для України	25
1.3.8	“Невидимий ринок талантів”	27
1.3.9	Ветеранські ініціативи. Ветеранські політики найбільших компаній України	27
1.3.10	Узагальнені висновки за результатами кабінетного дослідження	29
2	Результати опитування роботодавців Львівської та Івано-Франківської областей	30
2.1	Експертна представленість вибірки	30
2.2	Поточні та перспективні потреби у персоналі	33
2.3	Досвід та готовність роботодавців працевлаштувати ветеранів/ветеранок	38
2.4	Потреби бізнесу у сприянні та підтримці	47
	Висновки та рекомендації	53
	Додаток 1. Загальна кількість ветеранів війни в розрізі ОТГ, районів, статусів	59
	Додаток 2. Кількість ветеранів в областях України	62

Вступ

Повномасштабна війна суттєво трансформувала український ринок праці, посиливши дефіцит робочої сили в багатьох секторах економіки. У відповідь на ці виклики роботодавці та державні інституції впроваджують різні механізми розширення кадрового потенціалу, зокрема професійне перенавчання жінок для роботи в галузях, де традиційно переважали чоловіки, залучення трудових мігрантів, підтримку зайнятості осіб з інвалідністю та розвиток програм професійної реінтеграції ветеранів і ветеранок після завершення їх військової служби.

Ефективна реінтеграція захисників і захисниць до цивільного життя є не лише важливим соціальним завданням, а й необхідною умовою для відновлення людського потенціалу громад та економічного розвитку регіонів. Зі збільшенням кількості осіб, які повертаються до цивільного життя після завершення військової служби, зростає потреба у формуванні системних підходів до їхньої соціальної та професійної адаптації. Це вимагає від центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, роботодавців та інших зацікавлених сторін переходу від окремих ініціатив до комплексних механізмів підтримки.

Успішна соціальна та професійна адаптація ветеранів і ветеранок передбачає поєднання двох взаємопов'язаних складових. Перша стосується створення умов для комфортного переходу до цивільного професійного середовища з урахуванням індивідуальних потреб, пов'язаних зі станом здоров'я, психологічною адаптацією та відновленням соціальних зв'язків. Друга складова пов'язана з використанням професійного потенціалу ветеранів/-ок як цінного кадрового ресурсу, здатного посилити спроможність підприємств та організацій. Важливу роль у цьому процесі відіграє взаємодія між службами зайнятості, громадським сектором та роботодавцями. Інформаційна підтримка бізнесу, поширення успішних практик працевлаштування та адаптації, а також розвиток механізмів підтримки роботодавців сприятимуть розширенню можливостей для професійної інтеграції та сталого працевлаштування ветеранів і ветеранок.

Метою цього дослідження є оцінка готовності роботодавців до працевлаштування ветеранів і ветеранок та виявлення ключових чинників, які сприяють або перешкоджають їхній професійній інтеграції у цивільному житті та на ринку праці. У межах дослідження розглянуто питання адаптації ветеранів/-ок на робочому місці, готовності роботодавців до працевлаштування осіб з інвалідністю внаслідок війни та створення інклюзивного робочого середовища. Окремий акцент зроблено на вивченні практичного досвіду роботодавців, які вже працевлаштовували ветеранів і ветеранок, що дозволяє виявити успішні практики для їх подальшого масштабування.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення регіональної політики зайнятості, розробки комплексних програм підтримки ветеранів/-ок, посилення взаємодії між роботодавцями, неурядовим сектором та службами зайнятості, а також формування більш сприятливих умов для повернення ветеранів і ветеранок до активного професійного життя.

Методологія

Дослідження базувалося на поєднанні якісного опитування та кабінетного аналізу. Якісний компонент передбачає проведення експертного опитування з метою вивчення їхнього досвіду, потреб і готовності до працевлаштування ветеранів і ветеранок. Оскільки дослідження ґрунтується на експертній вибірці, його результати слід розглядати як відображення думок і практичного досвіду учасників дослідження, а не як репрезентативну характеристику всієї сукупності роботодавців.

Кабінетний аналіз включав опрацювання запитів, статистичних даних, аналітичних матеріалів та результатів попередніх досліджень, що дозволило забезпечити ширший контекст для інтерпретації отриманих результатів.

Географія дослідження охоплювала територіальні громади Львівської та Івано-Франківської областей, включаючи як обласні центри, так і малі міста та сільські громади. До участі в дослідженні були залучені представники бізнесу, комунальних і державних установ, органів місцевого самоврядування, а також громадських і благодійних організацій. Загалом в опитуванні взяли участь **35 респондентів**.

Під час збору даних 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.

Головним методом збору інформації стало опитування роботодавців, а інструментом – стандартизована анкета. Опитування здійснювалося методом онлайн-анкетування (CAWI). Анкета включала блоки запитань щодо кадрових потреб роботодавців, складності пошуку працівників, прогнозів розвитку ринку праці, досвіду взаємодії з мобілізованими працівниками, готовності до працевлаштування ветеранів і ветеранок, зокрема осіб з інвалідністю, а також практик їхньої адаптації на робочому місці.

У деяких питаннях сума відповідей перевищує **100%**, оскільки респонденти могли обирати декілька варіантів відповідей одночасно. Запитання були закритого, відкритого, напіввідкритого та шкального типів.

Період збору даних тривав з **19 березня 2026 року по 28 травня 2026 року**. Респонденти самостійно заповнювали анкети у зручний для себе час, що забезпечувало конфіденційність відповідей та сприяло більш відкритим і об'єктивним оцінкам.

Участь в опитуванні була добровільною й анонімною, без обов'язкового збору персональних даних. За власним бажанням учасники дослідження могли залишити контакти для подальшої участі в проєкті та отримання підтримки щодо впровадження інструментів адаптації ветерана на робочому місці у своїй організації/підприємстві тощо.

Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування, службами зайнятості та громадськими організаціями для оцінки готовності роботодавців до працевлаштування ветеранів/-ок, визначення ключових бар'єрів та вдосконалення програм підтримки їхньої професійної інтеграції.

Працевлаштування ветеранів у контексті адаптації: наявні практики та міжнародний досвід

1.1. Наявні практики щодо розширення можливостей працевлаштування демобілізованих військових

Державна політика у сфері професійної реінтеграції ветеранів та ветеранок формується навколо трьох взаємопов'язаних напрямів, які покликані забезпечити різні можливості повернення до активного економічного та суспільного життя після завершення військової служби.

Перший напрям стосується сприяння працевлаштуванню ветеранів/-ок через співпрацю з роботодавцями та створення сприятливих умов для їхнього найму. У межах цього напрямку держава надає роботодавцям інформаційну та консультаційну підтримку щодо розвитку інклюзивного робочого середовища. Поряд із спеціальними заходами ветеранської політики роботодавці також можуть використовувати загальні державні механізми підтримки працевлаштування осіб з інвалідністю, зокрема компенсацію витрат на облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю. Важливим елементом є підтримка адаптації ветеранів/-ок на робочому місці, розвиток програм професійного навчання та перекваліфікації, а також посилення взаємодії між службами зайнятості, роботодавцями та ветеранськими організаціями. Такий підхід спрямований не лише на створення робочих місць, але й на забезпечення довгострокового утримання ветеранів/-ок у трудовій діяльності.

Другим важливим напрямом є розвиток ветеранського підприємництва. Для багатьох ветеранів/-ок власна справа стає альтернативою найманій праці та можливістю реалізувати набуті під час служби управлінські, організаційні та лідерські навички. З цією метою за державної підтримки та представниками неурядового сектору впроваджуються грантові програми для започаткування або розширення бізнесу, надається фінансова підтримка, проводяться навчальні програми з підприємництва, бізнес-планування, маркетингу та управління фінансами. Прикладами таких ініціатив є проєкт "Довіра" (реалізує чеська гуманітарна організація "Людина в біді" за фінансової підтримки уряду Сполучених Штатів), який пропонує до 216 тис. грн на розвиток діючого бізнесу, а також навчання і менторську підтримку для ветеранів/ветеранок, членів їх родин у Львівській або Харківській міській територіальних громадах; урядова програма "Власна справа" у межах ветеранського напрямку якої до 1 млн грн можуть отримати учасники бойових дій та особи з інвалідністю внаслідок війни або члени їхніх сімей. Розвиток ветеранського бізнесу має не лише економічне, а й соціальне значення, оскільки сприяє створенню нових робочих місць, розвитку місцевої економіки та формуванню активної ветеранської спільноти.

Третій напрям передбачає залучення ветеранів/-ок до публічної служби, зокрема в державних органах та органах місцевого самоврядування. Ветерани часто мають значний досвід прийняття рішень в умовах високої особистої відповідальності, навички командної роботи, планування та кризового управління в умовах обмежених ресурсів. Саме тому держава розглядає їх як важливий кадровий ресурс для посилення інституційної спроможності органів влади та громад. У межах цього напрямку реалізуються програми навчання, розвитку лідерських компетенцій, стажування та підготовки до роботи в системі публічного управління. Особливого значення це набуває в умовах післявоєнного відновлення країни, коли громади потребують активних лідерів, здатних ефективно організовувати процеси відбудови та розвитку. Зокрема, наразі функціонує портал Е-карта вакансій державної служби та органів місцевого самоврядування. У Львівській області станом на 15 червня 2026 доступні 4 вакансії, а в Івано-Франківській – 5.

Комплексна реалізація цих трьох напрямів дозволяє створити багаторівневу систему підтримки ветеранів/-ок, яка враховує різні потреби, професійні траєкторії та життєві обставини. Водночас ефективність такої політики значною мірою залежить від рівня поінформованості ветеранів/-ок і роботодавців про наявні можливості, доступності програм підтримки на місцевому рівні та розвитку партнерства між державними інституціями, бізнесом і громадським сектором.

Варто зазначити, що бізнес-структури дедалі активніше долучаються до формування сприятливих умов для працевлаштування та професійної адаптації ветеранів і ветеранок. Одним із прикладів таких ініціатив стало представлення у 2024 році під час Саміту CEO

Принципів бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок. Цей документ спрямований на підтримку процесів реінтеграції ветеранів і ветеранок у цивільне життя через створення інклюзивного робочого середовища, впровадження адаптаційних практик та розвиток корпоративної культури, чутливої до потреб осіб з досвідом військової служби. Принципи були розроблені медіакомпанією Starlight Media за експертної підтримки Veteran Hub у співпраці з Forbes Ukraine та за підтримки Міністерства у справах ветеранів України. Запропоновані принципи відображають комплексний підхід до ветеранської реінтеграції через зайнятість та акцентують увагу на відповідальності роботодавців у створенні умов для ефективного повернення ветеранів/-ок до цивільної професійної діяльності.

Принципи Бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок:

1. Забезпечувати лідерство в темі підтримки ветеранів і ветеранок на найвищому управлінському рівні
2. Забезпечувати справедливі та недискримінаційні умови для рекрутингу та повернення ветеранів/-ок на робоче місце
 - 2.1 Створювати корпоративні програми та можливості для освіти та перекваліфікації ветеранів і ветеранок
3. Інвестувати в розбудову корпоративної культури, дружньої до ветеранів і ветеранок
4. Забезпечувати доступ до якісних програм підтримки фізичного та психологічного здоров'я, сприяти реабілітації
5. Забезпечувати увагу до гендерних особливостей і потреб ветеранів і ветеранок
6. Створювати програми та сервіси для підтримки сімей ветеранів і ветеранів/ок, а також сімей загиблих і безвісти зниклих
7. Забезпечувати інвестиції в розбудову інклюзивних робочих просторів, сервісів і продуктів
8. Підтримувати ветеранів/ок, їхні сім'ї та справедливо відображати їхній досвід і потреби в маркетингових комунікаціях і кампаніях
9. Підтримувати бізнес ветеранів/ок, їхніх партнерів/ок і сімей загиблих
10. Підтримувати ветеранські спільноти та профільні громадські організації, адвокатувати інтереси ветеранів/ок та їхніх сімей на локальному та національному рівнях
11. Шанувати пам'ять загиблих працівників/ць
12. Вимірювання та звітність

Під час Саміту CEO до Принципів бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок, приєдналися 20 провідних українських компаній, які представляють різні галузі економіки. Серед перших підписантів документа – керівники Starlight Media, Київстар, Uklon, Нова пошта, Аврора, Кормотех, Дарниця, Епіцентр, Ощадбанк, OMD Group, ПриватБанк, 1+1 Media, SoftServe, Інтерпайп, Фармак, EPAM Ukraine, Ferrexpo Poltava Mining, ELEKS, Nemiroff та WOG. За рік кількість долучених до ініціативи бізнесів зросла до 110, що свідчить про зростання готовності українського бізнесу впроваджувати практики підтримки ветеранів/-ок, членів їхніх сімей та родин загиблих Захисників і Захисниць України. Процес долучення до ініціативи залишається відкритим і доєднатись до участі можна за [посиланням](#).

Важливим у цьому контексті залишається залучення профільних громадських організацій та подальший розвиток діалогу між усіма зацікавленими сторонами задля формування ефективної системи підтримки та реінтеграції ветеранів і ветеранок.

Разом з тим, суттєвою проблемою стає відсутність відкритих даних щодо кількості ветеранів (а також їх потреб) в розрізі областей та громад. Спробою висвітлити відкриті дані став портал Аналітичної інформації за даними Міністерства у справах ветеранів України. Однак станом на 15 червня 2026 року відображення інформації на відповідному порталі здійснюється в тестовому режимі, а оприлюднені показники суттєво відрізняються від офіційних даних, отриманих від Міністерства у справах ветеранів України. Зокрема, портал фіксує 32 044 учасників бойових дій у Львівській області та 11 780 осіб в Івано-Франківській області. Водночас, згідно з офіційною відповіддю Міністерства у справах ветеранів України на запит, станом на 1 березня 2026 року в Івано-Франківській області обліковувалося 36 113 учасників бойових дій. Аналогічно, за даними аналітичного матеріалу Руху Чесно, підготовленого на основі інформації, офіційно отриманої від Міністерства у справах ветеранів України, станом на 1 травня 2026 року кількість учасників бойових дій в Івано-Франківській області становила 35 800 осіб. Такі розбіжності свідчать про те, що дані порталу на етапі тестової експлуатації потребують додаткової верифікації та не можуть використовуватися як єдине джерело для проведення аналітичних розрахунків.

Вагоме значення також має розвиток цифрових сервісів, які полегшують доступ ветеранів/-ок до актуальних пропозицій на ринку праці. Для часткового вирішення цієї проблеми Міністерством у справах ветеранів впроваджуються цифрові інструменти підтримки, зокрема платформа "Кар'єра ветерана", яка покликана стати майданчиком взаємодії між ветеранами та роботодавцями. Платформа сприяє пошуку вакансій відповідно до професійних навичок, досвіду та потреб кандидатів, а також розширює можливості роботодавців щодо залучення ветеранів/-ок до трудової діяльності.

Станом на 2025 рік та початок 2026 року дані Державної служби зайнятості України свідчать про поступове розширення масштабів підтримки ветеранів та ветеранок у процесі повернення до цивільного життя та інтеграції на ринок праці. Протягом 2025 року послугами служби зайнятості скористалися 18 тис. учасників бойових дій, тоді як лише за січень-лютий 2026 року кількість таких звернень склала вже 5,8 тис. осіб. Станом на початок березня 2026 року на обліку перебувало 4 тис. ветеранів/-ок, з яких 1,5 тис. мали інвалідність. Частка осіб з інвалідністю становила **37,5%**, що підкреслює необхідність подальшого розвитку інклюзивних підходів до зайнятості, адаптації робочих місць та забезпечення комплексного супроводу ветеранів/-ок із різними потребами.

Показники працевлаштування демонструють сталі результати інтеграції ветеранів/-ок на ринок праці. У 2025 році за сприяння служби зайнятості роботу отримали 3,9 тис. ветеранів та ветеранок, з яких близько 1 тис. осіб мали інвалідність. Упродовж січня-лютого 2026 року працевлаштовано 629 ветеранів/-ок, серед яких 187 осіб з інвалідністю. Частка осіб з інвалідністю серед працевлаштованих зросла з **25,6%** у 2025 році до **29,7%** на початку 2026 року, що може свідчити про поступове посилення спроможності системи зайнятості та роботодавців забезпечувати доступні можливості працевлаштування для ветеранів/-ок з інвалідністю.

Професійна структура зайнятості ветеранів/-ок відображає актуальні потреби національного ринку праці, зокрема високий попит на технічні та робітничі спеціальності. Найбільше ветерани працевлаштовуються у сферах, пов'язаних з обслуговуванням та контролем технологічного устаткування, машин і механізмів, виконанням кваліфікованих робіт із використанням інструментів, а також у сфері торгівлі та послуг. Така тенденція демонструє значну роль промислового сектору, логістики та сфери обслуговування у забезпеченні економічної реінтеграції ветеранів/-ок.

Професійне навчання залишається одним із ключових механізмів адаптації ветеранів/-ок до змін ринку праці. У 2025 році професійне навчання пройшли 1 тис. з них, а у перші два місяці 2026 року – 243 особи. Додатковим інструментом розвитку компетентностей є ваучерна програма: у 2025 році ваучери на навчання отримали 890 ветеранів/-ок. Найбільш популярними напрямками були підготовка водіїв, трактористів-машиністів, навчання за спеціальностями "Психологія" та "Менеджмент". У січні-лютому 2026 року видано ще 103 ваучери. Така структура освітніх запитів свідчить як про прагнення ветеранів/-ок отримати практичні професії, затребувані на ринку праці, так і про зростання інтересу до управлінських, соціальних та психологічних компетентностей, які можуть сприяти подальшій професійній самореалізації та участі у підтримці ветеранської спільноти.

Важливим інструментом державної підтримки інклюзивного працевлаштування є компенсація роботодавцям витрат на облаштування робочих місць для ветеранів/-ок з інвалідністю. У 2025 році завдяки цій програмі адаптовали 452 робочі місця для учасників бойових дій з інвалідністю. Порівняно із загальною кількістю працевлаштованих ветеранів/-ок з інвалідністю, це свідчить про значний масштаб використання механізму адаптації робочого середовища та його важливу роль у зниженні бар'єрів для працевлаштування осіб, які потребують додаткових умов доступності.

Поряд із зайнятістю та професійною підготовкою дедалі більшого значення набуває розвиток ветеранського підприємництва. У 2025 році ветерани, особи з інвалідністю внаслідок війни та члени їхніх сімей подали 4,2 тис. заяв на отримання грантової підтримки, з яких 1,6 тис. отримали позитивне рішення. На початок 2026 року за програмою подали 453 нові заявки, за якими ухвалено 181 позитивне рішення. Рівень успішності грантових заявок залишається стабільним – близько **38-40%**, що свідчить про стійкий попит ветеранів/-ок на розвиток власної справи та зростання ролі підприємництва як одного із напрямів економічної незалежності та довгострокової реінтеграції.

Загалом аналіз національних показників демонструє поступове формування комплексної системи підтримки ветеранів та ветеранок, що поєднує інструменти працевлаштування, професійного навчання, адаптації робочих місць та розвитку власного бізнесу. Водночас значна частка осіб з інвалідністю серед ветеранів/-ок, які перебувають у полі зору служби зайнятості, актуалізує потребу у подальшому розвитку безбар'єрного середовища, розширенні можливостей інклюзивної зайнятості та посиленні співпраці між державними інституціями, роботодавцями й ветеранською спільнотою.

1.2. Аналіз ситуації щодо працевлаштування ветеранів/ветеранок у Львівській та Івано-Франківській областях

На Івано-Франківщині діє Обласна програма підтримки сімей загиблих, постраждалих учасників Революції Гідності, осіб, які перебували чи перебувають у складі добровольчих формувань, учасників бойових дій та інших громадян, які залучалися і залучаються та брали і беруть безпосередню участь у бойових діях, здійсненні заходів з національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії російської федерації проти України, починаючи з 20 лютого 2014 року, на 2022-2026 роки (із змінами), затверджена рішенням обласної ради від 11.05.2022 № 417-14/2022, а в Львівській області – Комплексна програма підтримки ветеранів війни та членів їхніх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України на період дії воєнного стану в Україні. Однак жоден з документів не передбачає окремих заходів спрямованих безпосередньо на працевлаштування ветеранів. Передбачені заходи обмежуються підтримкою професійного навчання та перекваліфікації. Головними акторами щодо пошуку роботи стають фахівці з супроводу ветеранів та демобілізованих осіб та центри зайнятості.

Станом на 17 березня 2026 року на обліку у Львівському обласному центрі зайнятості перебувало 293 ветерани та ветеранки, з яких 140 осіб мали статус особи з інвалідністю. Таким чином, майже половина зареєстрованих ветеранів/-ок (**47,7%**) потребує врахування додаткових аспектів доступності та адаптації під час інтеграції на ринок праці. Така структура цільової групи підкреслює необхідність посилення інклюзивних підходів до зайнятості, розвитку безбар'єрного робочого середовища, адаптації робочих місць та забезпечення індивідуалізованого супроводу відповідно до потреб ветеранів та ветеранок.

Показники працевлаштування свідчать про поступове розширення можливостей зайнятості для ветеранів/-ок з інвалідністю. Протягом 2025 року за сприяння центру зайнятості працевлаштували 329 ветеранів та ветеранок, серед яких 112 осіб мали інвалідність. У період з 1 січня до 16 березня 2026 року роботу отримали 51 особа, з яких 25 були ветеранами з інвалідністю. Частка осіб з інвалідністю серед працевлаштованих ветеранів зростає з **34%** у 2025 році до **49%** на початку 2026 року. Це може свідчити про посилення спроможності системи зайнятості відповідати на потреби ветеранів/-ок з інвалідністю, а також про поступове зростання готовності роботодавців до впровадження практик інклюзивного працевлаштування.

Аналіз професійної структури зайнятості демонструє різноспрямовані тенденції адаптації ветеранів та ветеранок до цивільного ринку праці. З одного боку, зберігається високий попит

на професії, пов'язані з виробничим сектором, логістикою та сферою послуг, зокрема водіїв, слюсарів, охоронників, комірників, продавців та інших робітничих спеціальностей. З іншого боку, спостерігається зростання інтересу до нових професійних напрямів, пов'язаних із цифровими технологіями та інноваційними секторами, зокрема тестуванням програмного забезпечення (QA), управлінням безпілотними літальними апаратами, а також професії фахівця із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб.

Професійне навчання залишається одним із ключових інструментів підтримки економічної реінтеграції ветеранів/-ок. У 2025 році професійне навчання пройшли 108 осіб, 98 ветеранів/-ок отримали ваучери на навчання, а ще 429 осіб були охоплені освітніми програмами в межах експериментального проєкту Державної служби зайнятості, який діяв до вересня 2025 року. У період із січня до середини березня 2026 року професійне навчання пройшли 23 ветерани, а 16 осіб отримали ваучери. Зменшення загальної кількості осіб, залучених до освітніх заходів, значною мірою пояснюється завершенням дії експериментального проєкту, що свідчить про потребу в подальшому розвитку сталих механізмів доступу ветеранів/-ок до перекваліфікації, підвищення кваліфікації та набуття нових професійних компетентностей.

Водночас структура обраних напрямів навчання відображає поступову трансформацію запитів ветеранів/-ок та потреб ринку праці. Поряд із традиційними робітничими спеціальностями, такими як трактористи-машиністи, водії, електрогазозварники чи оператори котелень, зростає попит на професії, пов'язані з новими технологіями, зокрема у сфері інформаційних технологій та безпілотних систем. Поява професії фахівця із супроводу ветеранів/-ок війни та демобілізованих осіб також демонструє розвиток механізмів соціальної підтримки за принципом "рівний-рівному", що сприяє більш ефективній адаптації ветеранів/-ок до цивільного життя.

Важливим елементом забезпечення доступу ветеранів/-ок з інвалідністю до зайнятості є механізм компенсації роботодавцям витрат на облаштування та адаптацію робочих місць. У 2025 році таким інструментом скористалися 22 роботодавці, що дозволило облаштувати 23 робочі місця для учасників бойових дій з інвалідністю. До програми були залучені підприємства різного масштабу та форми власності, включаючи великі виробничі підприємства, комунальні установи, приватний сектор і фізичних осіб-підприємців. Окрему увагу привертає використання механізму компенсації самими ветеранами, які розвивають власну підприємницьку діяльність та адаптують робоче середовище відповідно до своїх потреб.

Водночас співвідношення кількості адаптованих робочих місць та загальної кількості працевлаштованих ветеранів/-ок з інвалідністю вказує на наявність потенціалу для подальшого розширення використання цього інструменту. Це може бути пов'язано як із працевлаштуванням на посади, що не потребують значної фізичної адаптації робочого простору, так і з недостатньою поінформованістю роботодавців щодо існуючих механізмів державної підтримки.

Підприємництво поступово стає важливим напрямом економічної самореалізації ветеранів та ветеранок. У 2025 році на отримання гранту "Власна справа" подали 352 заявки, з яких 153 отримали позитивне рішення, що становить **43,5%** від загальної кількості поданих заяв. У перші місяці 2026 року подали 26 нових заявок, при цьому ухвалено 30 позитивних рішень, що пов'язано із завершенням розгляду частини заяв, поданих наприкінці попереднього року. Отримані дані свідчать про стабільний інтерес ветеранів/-ок до започаткування власної справи та підтверджують важливість грантових програм як інструменту підтримки економічної незалежності та довгострокової реінтеграції.

Загалом аналіз відповіді на запит до Львівського обласного ЦЗ демонструє формування у Львівській області багатокомпонентної системи підтримки ветеранів та ветеранок, що охоплює працевлаштування, професійний розвиток, адаптацію робочого середовища та сприяння підприємницькій діяльності. Висока частка ветеранів/-ок з інвалідністю серед осіб, які звертаються до служби зайнятості, визначає необхідність подальшого розвитку інклюзивних та безбар'єрних підходів у сфері зайнятості. Водночас наявні інструменти підтримки демонструють потенціал для сприяння сталому поверненню ветеранів/-ок до цивільного життя, зокрема через розвиток нових професійних компетентностей, розширення можливостей самозайнятості та посилення співпраці між державними інституціями, органами місцевого самоврядування, роботодавцями та ветеранською спільнотою.

Станом на 1 березня 2026 року на обліку в Івано-Франківському обласному ЦЗ у статусі зареєстрованого безробітного перебувало 270 ветеранів/-ок, серед яких 144 особи мали статус особи з інвалідністю внаслідок війни. Частка ветеранів з інвалідністю становила **53,3%** від загальної кількості зареєстрованих безробітних ветеранів/-ок, що свідчить про значну потребу у розвитку інклюзивних механізмів зайнятості, створенні безбар'єрного робочого середовища та впровадженні індивідуалізованих підходів до професійної реінтеграції. Висока частка осіб з інвалідністю серед ветеранів/-ок, які звертаються до служби зайнятості, визначає інклюзивну зайнятість як один із ключових напрямів регіональної політики підтримки ветеранів та ветеранок.

Аналіз показників працевлаштування демонструє позитивну динаміку щодо розширення доступу ветеранів/-ок з інвалідністю до ринку праці. Протягом 2025 року за сприяння служби зайнятості було працевлаштовано 283 ветерани та ветеранки, з яких 101 особа мала інвалідність. Упродовж січня-лютого 2026 року роботу отримали 52 ветерани та ветеранки, серед яких 26 осіб мають інвалідність. Частка ветеранів/-ок з інвалідністю серед працевлаштованих зросла з **35,7%** у 2025 році до **50%** на початку 2026 року, що може свідчити про посилення спроможності системи зайнятості враховувати потреби цієї групи, а також про поступове розширення практик інклюзивного працевлаштування серед роботодавців регіону.

Професійна структура працевлаштування ветеранів та ветеранок відображає поєднання потреб традиційних секторів економіки та поступове розширення можливостей для розвитку сучасних компетентностей. Найбільш поширеними напрямками працевлаштування є професії водіїв, охоронників, адміністраторів, менеджерів, операторів виробничих дільниць, укладальників пиломатеріалів, торговельних агентів, робітників із ремонту будинків, операторів котелень, продавців-консультантів, слюсарів і підсобних робітників. Така структура відображає актуальні потреби регіонального ринку праці, зокрема у сферах виробництва, деревообробної промисловості, послуг та обслуговування.

Професійне навчання залишається важливим інструментом економічної адаптації та підвищення конкурентоспроможності ветеранів/-ок на ринку праці. У 2025 році професійне навчання пройшли 77 осіб, а впродовж січня-лютого 2026 року – ще 22 особи. Навчальні програми охоплюють як традиційні робітничі спеціальності, серед яких: слюсар, кочегар, кухар, електромонтер та кондитер, так і сучасні освітні курси, спрямовані на розвиток підприємницьких, цифрових та комунікаційних навичок. Зокрема, ветеранам доступні програми з основ бізнес-планування, організації трудових відносин в умовах воєнного стану, використання штучного інтелекту для професійного розвитку та сучасних принципів ділової комунікації. Такий підхід свідчить про поступову диверсифікацію інструментів професійної підготовки та адаптацію системи навчання до змін ринку праці й нових кар'єрних траєкторій ветеранів/-ок.

Важливим інструментом підтримки працевлаштування ветеранів/-ок з інвалідністю є програма компенсації витрат роботодавців на облаштування та адаптацію робочих місць. У 2025 році такою підтримкою скористалися 29 роботодавців, серед яких державні та комунальні установи, приватні підприємства, а також фізичні особи-підприємці, які становили найбільшу частку учасників програми. Зокрема, 21 роботодавець із числа отримувачів компенсації належав до категорії фізичних осіб-підприємців. Це свідчить про важливу роль малого та мікропідприємництва у створенні можливостей для працевлаштування ветеранів/-ок з інвалідністю та його здатність більш оперативно адаптувати робочі процеси відповідно до індивідуальних потреб працівників. Компенсаційний механізм переважно застосовувався для облаштування робочих місць ветеранів/-ок з інвалідністю I та II групи, що підкреслює його значення для підтримки осіб із більш вираженими потребами в адаптації робочого середовища.

Підприємництво є одним із важливих напрямів економічної реінтеграції ветеранів та ветеранок Івано-Франківської області. У 2025 році було подано 159 заявок на отримання бізнес-грантів, із яких 73 отримали позитивне рішення, що становить **45,9%** від загальної кількості поданих заяв. У перші місяці 2026 року ветерани подали 20 заявок, із яких 11 були підтримані, а рівень успішності зріс до **55%**. Такі показники можуть свідчити про поступове посилення підприємницької активності ветеранів/-ок, розвиток навичок підготовки бізнес-проектів та важливість консультаційного супроводу під час участі у грантових програмах.

Загалом результати аналізу свідчать про формування в Івано-Франківській області комплексної системи підтримки економічної реінтеграції ветеранів та ветеранок, що поєднує інструменти працевлаштування, професійного навчання, адаптації робочого середовища та розвитку власної справи. Значна частка ветеранів/-ок з інвалідністю серед зареєстрованих безробітних актуалізує необхідність подальшого розвитку безбар'єрних практик та інклюзивних підходів до зайнятості. Водночас активне залучення малого бізнесу до адаптації робочих місць, розширення освітніх можливостей у сферах цифрових технологій і підприємництва, а також стабільний попит на грантові програми створюють передумови для довгострокової професійної та економічної самореалізації ветеранів/-ок у регіоні.

1.3. Огляд досліджень щодо працевлаштування ветеранів/ветеранок

Зважаючи на важливість та актуальність питання економічної адаптації ветеранів/ветеранок, протягом останніх років державними інституціями, міжнародними організаціями, громадським сектором та іншими учасниками було реалізовано низку досліджень, присвячених аналізу процесів працевлаштування, професійної реінтеграції та економічної самостійності ветеранів і ветеранок.

Найпомітніша аналітична діяльність поводить у рамках Програми реінтеграції ветеранів, що впроваджується Радою міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX в Україні) та за підтримки Державного департаменту США та державна установа у сфері управління Міністерства у справах ветеранів Український ветеранський фонд.

До аналізу тенденцій та практик працевлаштування осіб з бойовим досвідом також долучаються провідні онлайн-платформи для пошуку роботи та підбору персоналу (robota.ua та Work.ua), а також представники неурядового сектору.

1.3.1. Освітні можливості для ветеранів

Дослідження проведене Соціологічною групою "Рейтинг" за підтримки Українського ветеранського фонду проходило в період з 3 по 15 грудня 2025 року. Це кількісне опитування, яке охопило 240 респондентів-ветеранів/-ок з усіх областей України (за винятком тимчасово окупованих територій) методом особистого інтерв'ю (CAPI). Частиною цього проєкту було і якісне дослідження, яке включало 14 глибинних напівструктурованих інтерв'ю з ветеранами та ветеранками.

Питання працевлаштування розглядається як одна з ключових цілей реінтеграції ветеранів/-ок, де освіта виступає основним "містком" для переходу від військової служби до цивільної кар'єри. Автори концептуалізують освіту не лише як спосіб отримати диплом, а як багаторівневу систему, що працює одночасно у трьох вимірах:

- професійному: "місток" до цивільної зайнятості та адаптація військових навичок до потреб ринку праці;
- соціальному: інструмент поступового повернення в соціум та відновлення зв'язків;
- психологічному: спосіб відновлення відчуття контролю над життям та формування нової цивільної ідентичності.

Дослідження зафіксувало суттєвий розрив між наміром та реалізацією. Хоча **25%** ветеранів відчувають потребу в освіті, понад половина з них (**57%**) не долучилася до жодної програми. І лише **28%** тих, хто мав потребу, завершили навчання. Це свідчить про те, що бар'єри виникають як на етапі мотивації, так і на етапі практичної реалізації наміру.

Дослідження спростовує уявлення про суто економічну мотивацію навчання. Для **60%** ветеранів/-ок головною метою є саморозвиток та особистісне зростання. **33%** опитаних прагнуть здобути освіту, щоб змінити рід занять порівняно з довоєнною діяльністю, а **22%** – для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку праці. Ще по **17%** ветеранів/-ок обирають навчання задля якомога швидшого виходу на ринок праці для забезпечення фінансової стабільності родини та з метою соціалізації і налагодження нових знайомств.

50% ветеранів/-ок зазначають, що перекваліфікація є нагальною потребою для їхнього

подальшого працевлаштування. Це часто зумовлено тим, що повернення до попередньої роботи є неможливим через стан здоров'я (поранення), втрату актуальності навичок або зміну життєвих пріоритетів. Значна частина ветеранів/-ок відчуває внутрішню невідповідність своїм довоєнним професіям, що часто описується через переоцінку цінностей та моральне вигорання.

- Бажання змінити сферу діяльності: серед ветеранів/-ок, які мають потребу в освіті, **33%** обирають зміну роду занять порівняно з довоєнною діяльністю. Це свідчить про те, що колишня робота більше не відповідає їхнім новим запитам або психологічному стану.
- Моральне вигорання: автори дослідження зазначають, що ветерани повертаються з війни в стані глибокого морального вигорання. Це вигорання настільки специфічне та глибоке, що стандартні цивільні курси з "психології вигорання" сприймаються ветеранами як нерелевантні та позбавлені сенсу для їхнього реального стану.
- Переоцінка цінностей: військовий досвід часто супроводжується докорінною зміною пріоритетів. Респонденти під час інтерв'ю зазначали, що "колишня робота або колишнє життя вже не влаштовує", і виникає стійке бажання розпочати щось нове.
- Неможливість повернення: для багатьох повернення до попередньої професії є об'єктивно ускладненим не лише через психологічні чинники, а й через стан здоров'я (наслідки поранень) або втрату актуальності попередньої кваліфікації за час служби.
- "Вакуум" після служби: деякі ветерани/-ки описують свій стан після повернення як потрапляння у "вакуум", де за роки їхньої відсутності в цивільному житті все настільки змінилося, що попередня професійна ідентичність здається втраченою.

Таким чином, для ветеранів/-ок освіта після війни часто стає не просто способом "підтягнути навички", а інструментом формування нової цивільної ідентичності, оскільки стара професійна роль більше не сприймається як прийнятна.

За результатами дослідження, ветерани та ветеранки використовують широкий спектр освітніх та професійних можливостей, комбінуючи довгострокові стратегії з прагматичними короткостроковими курсами. Серед ветеранів/-ок, які мали потребу в освіті та звернулися по допомогу, розподіл використаних можливостей виглядає так:

- формальна освіта (**65%**). Це лідер серед обраних шляхів. Ветерани вступають до закладів вищої, фахової передвищої або професійно-технічної освіти. Це часто розглядається як інструмент довгострокової стабільності та зміни професійної траєкторії (наприклад, перехід із ветеринарії в юриспруденцію);
- курси професійної підготовки та перепідготовки (**42%**). Використовуються для швидкого здобуття прикладних навичок у таких сферах, як кібербезпека, фінансова грамотність, проєктний менеджмент та цифрові компетенції;
- неформальна освіта (**27%**). Участь у тренінгах, семінарах та онлайн-курсах від бізнесу, громадських та міжнародних організацій;
- гранти та фінансова підтримка (**19%**). Використання цільових коштів для оплати навчання або розвитку власної справи.

Ветерани активно використовують специфічні механізми підтримки, надані державою:

- інструменти Державної служби зайнятості: у 2025 році освітніми послугами служби скористалися близько 5 900 ветеранів/-ок. З них понад 4 000 навчалися в центрах професійно-технічної освіти (ЦПТО), близько 1 000 пройшли навчання за направленням служби, а майже 900 отримали ваучери на навчання;
- пільги та компенсації: використовується право на безкоштовне навчання за державним замовленням, соціальні стипендії та проживання в гуртожитках. Також є приклади використання регіональних програм, які покривають, наприклад, **50%** вартості контрактного навчання;

- цифрові платформи: для пошуку можливостей та навігації в системі використовуються портали "Ветеран PRO" та "Кар'єра ветерана".

Процес використання можливостей має кілька характерних особливостей:

- потреба в навчанні найчастіше актуалізується не одразу, а приблизно через шість місяців після звільнення, коли проходить перша фаза адаптації та відновлення;
- ветерани часто поєднують різні форми – наприклад, здобуття вищої освіти паралельно зі службою або поєднання курсів перепідготовки з основною роботою;
- найкраще використовуються програми, що пропонують гнучкий графік, онлайн-навчання або асинхронний доступ до лекцій, що дозволяє вбудувати навчання у складний графік ветерана;
- часто рішення скористатися можливістю приймається завдяки особистим рекомендаціям побратимів або знайомих, а не через офіційну рекламу;
- ветерани звертаються до спеціалізованих центрів ветеранського розвитку при університетах, які допомагають адаптувати навчальний процес під їхні потреби та надають психологічну підтримку.

Головним чинником, що робить будь-яку освітню програму привабливою для ветеранів/-ок, є підтримка у подальшому працевлаштуванні (28%). Ветерани очікують від програм:

- прямого зв'язку між навчанням та робочим місцем або рівнем доходу;
- практичного формату навчання (кейси, стажування);
- менторського супроводу після завершення курсів для адаптації на новому робочому місці.

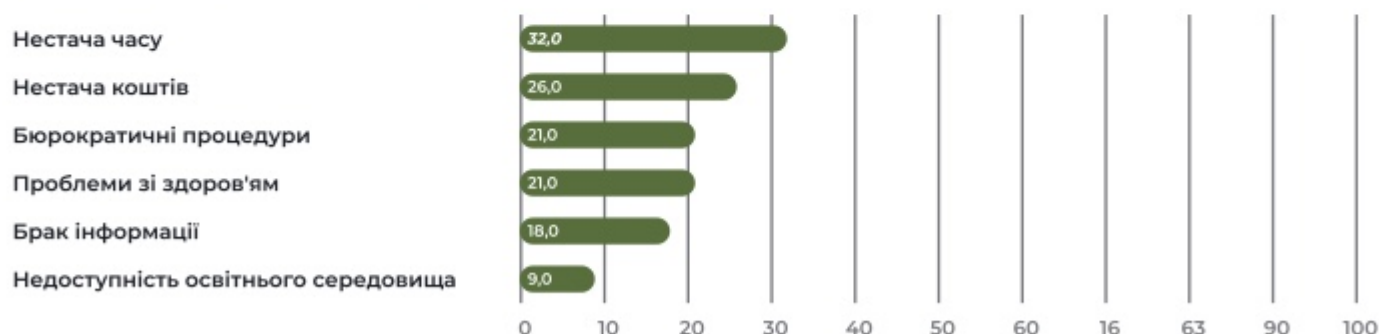
Бар'єри на шляху до працевлаштування

Дослідження виявило низку проблем, які заважають успішній зайнятості:

- відсутність гарантій: ризик "витратити час у нікуди" без гарантії отримання роботи після навчання є суттєвим демотивуючим фактором;
- фізичні обмеження: наслідки поранень та контузій часто унеможливають повернення до фізичної праці, вимагаючи переходу в офісні або IT-сфери;
- низький рівень оплати праці: деякі цивільні професії (наприклад, вчитель) пропонують дохід, який ветерани вважають недостатнім для утримання родини порівняно з військовим грошовим забезпеченням;
- розрив між системою освіти та ринком: багато програм не орієнтовані на реальні запити роботодавців, що робить здобуті дипломи лише формальністю.

Попри наявний запит, понад половина ветеранів/-ок (57%), які потребували навчання, так і не змогли долучитися до освітніх програм. Лише 28% повністю завершили навчання, ще 15% припинили його достроково. Це свідчить про існування суттєвого розриву між потребою ветеранів/-ок у професійному розвитку та реальною доступністю освітніх можливостей.

Основні бар'єри доступу до освіти



Досліджено також механізми, спрямовані на допомогу ветеранам у роботі:

- державна служба зайнятості надає ваучери на навчання та організовує підготовку в центрах професійно-технічної освіти (у 2025 році послугами скористалися близько 5 900 ветеранів/-ок);
- український ветеранський фонд підтримує ветеранські підприємницькі ініціативи, допомагаючи запускати власну справу;
- цифрові платформи, портали "Ветеран PRO" та "Кар'єра ветерана" акумулюють інформацію про вакансії та можливості професійної навігації;
- приватний сектор дедалі активніше розробляє корпоративні програми стажування та навчання під конкретні кадрові потреби.

1.3.2. Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок у цивільному житті

Дослідження "Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок в цивільному житті" проведено Фондом "Демократичні ініціативи" ім. Ілька Кучеріва на замовлення Українського ветеранського фонду Міністерства у справах ветеранів України за підтримки Міжнародного фонду "Відродження". Польовий етап тривав з листопада 2024 року до січня 2025 року. Дослідження мало якісний характер і включало п'ять фокус-групових дискусій із ветеранами та ветеранками різних категорій, 12 глибинних інтерв'ю з представниками бізнесу, а також 3 інтерв'ю з ветеранами-підприємцями.

Реінтеграція ветеранів/-ок у цивільний ринок праці супроводжується не лише економічними, а й соціально-психологічними бар'єрами. Ветерани відзначають, що після повернення до цивільного життя найбільш складним є не пошук роботи як такий, а адаптація до нових правил взаємодії. Військовий досвід формує інший стиль комунікації та прийняття рішень, що ускладнює повернення до гнучкого цивільного середовища.

Також вони часто відчувають з боку працедавців не підтримку, а жалість, яка сприймається ними як приниження або нерозуміння їхнього реального досвіду.

Бізнес (особливо малий) побоюється емоційної нестабільності ветеранів/-ок, проявів ПТСР та агресії. Також існує страх повторної мобілізації: роботодавці не хочуть наймати ветеранів/-ок, бо бояться, що ті скоро підуть на контракт або будуть знову призвані.

Керівники часто не знають про права ветеранів/-ок на додаткові відпустки (14 днів за УБД). На співбесідах HR-менеджери іноді ставлять некоректні запитання про бойовий досвід, що викликає у кандидатів дискомфорт.

Цивільні колеги часто відчувають обережність або ігнорують ветеранів/-ок через страх "сказати зайве". Зафіксовані випадки булінгу ветеранів/-ок, особливо тих, хто працював у ТЦК та СП.

Багато ветеранів/-ок відчувають "вигорання" у довоєнних професіях і прагнуть змінити фах (наприклад, перейти в психологію чи соціальний супровід).

Однією з найчастіших претензій є формальний характер роботи державних центрів зайнятості. Ветерани повідомляють про:

- пропозиції вакансій, що не відповідають освіті чи стану здоров'я (наприклад, інженеру з інвалідністю запропонували роботу із сортування гудзиків). Працівники установ часто не розуміють специфіки обмежень, спричинених пораненнями (наприклад, епілептичні напади або обмежена мобільність), і не можуть запропонувати релевантні варіанти, зокрема дистанційну роботу. Крім того, пропоновані робочі місця можуть бути фізично недоступними через тривалу та важку дорогу до них;
- недостатнє врахування наслідків поранень та потреб у дистанційній або адаптованій роботі;
- складні бюрократичні процедури. Наприклад, від ветеранок-контрактниць могли вимагати документи саме про демобілізацію, ігноруючи наявні папери про звільнення зі служби, що унеможливлювало реєстрацію;

- недостатню поінформованість щодо існуючих програм підтримки. Державні програми часто існують лише на папері, а ветерани або не чули про них, або вважають їх малоефективними інструментами, які не враховують сучасну економічну та демографічну ситуацію.

Водночас багато ветеранів/-ок переглядають власні життєві пріоритети та прагнуть змінити професію, обираючи діяльність, пов'язану з психологічною підтримкою, соціальною сферою чи допомогою іншим ветеранам.

Адаптації потребують не лише ветерани, а й роботодавці та трудові колективи. Дослідження демонструє, що значна частина труднощів виникає через неготовність цивільного середовища до повернення ветеранів/-ок. Колеги нерідко уникають спілкування через страх образити людину або поставити недоречне запитання, що призводить до соціальної ізоляції ветеранів/-ок. Для подолання цих бар'єрів бізнес потребує системної підготовки колективів, проведення тренінгів із ветеранської чутливості, розроблення внутрішніх політик підтримки та навчальних матеріалів для керівників.

Стереотипи роботодавців залишаються одним із головних бар'єрів працевлаштування. Попри позитивне ставлення до військового досвіду, роботодавці часто демонструють низку упереджень щодо ветеранів/-ок:

- побоюються проявів ПТСР, агресії або емоційної нестабільності. Існує стереотип, що ветерани є психологічно нестабільними або "імпульсивними", що може негативно вплинути на атмосферу в колективі;
- не знають, як правильно комунікувати з ветеранами. Деякі підприємці визнають, що просто бояться ветеранів/-ок або не знають, як правильно з ними розмовляти, щоб не спровокувати конфлікт;
- остерігаються повторної мобілізації працівника. Бізнес надає перевагу кандидатам, які вже мають підстави для відстрочки від призову і точно не залишать робоче місце, тоді як ветерани сприймаються як категорія з високим ризиком вибуття;
- сумніваються у працездатності ветеранів/-ок з інвалідністю. Роботодавці побоюються наймати ветеранів/-ок з інвалідністю, вважаючи, що вони часто потребуватимуть відпусток або не витримають темпів роботи;
- побоюються конфліктів у колективі, складнощів із підпорядкуванням та ризик наявності залежностей. Деякі роботодавці вважають, що ветерани мають загострене почуття справедливості та схильні до неприйняття цивільних авторитетів;
- не мають ресурсів для адаптації. Малий бізнес боїться, що не зможе забезпечити ветерану необхідну психологічну підтримку або специфічні умови праці, на відміну від великих корпорацій, де є штатні психологи та відповідні ресурси.

Окремою проблемою є правова необізнаність роботодавців та HR-фахівців щодо гарантій і прав ветеранів/-ок, а також використання некоректних запитань під час співбесід, що може викликати психологічний дискомфорт.

На цьому тлі значно вищий рівень довіри мають громадські організації, які забезпечують кар'єрне консультування, психологічну підтримку, перекваліфікацію та індивідуальний супровід ветеранів/-ок.

Згідно з дослідженням, усе ж зрушення у сфері працевлаштування ветеранів/-ок є – бізнес дедалі активніше впроваджує практики системної підтримки зайнятості ветеранів/-ок. Попри існуючі ризики, роботодавці відзначають високу дисциплінованість, відповідальність, мотивацію, стресостійкість та лідерські якості ветеранів/-ок. Великі компанії вже впроваджують комплексні програми реінтеграції, що включають:

- координаторів або помічників ветеранів/-ок;
- психологічний супровід;
- адаптацію робочих місць;

- розширені медичні пакети;
- наставництво;
- внутрішні програми підтримки та навчання колективів.

Великий бізнес демонструє найбільш системний підхід до адаптації. У дослідженні наведені успішні кейси реінтеграції у великих компаніях:

- енергетичний сектор: одне з найбільших підприємств галузі вже повернуло до роботи понад 900 ветеранів/-ок (із 5 400 мобілізованих) та прийняло 100 нових із ринку. У компанії діє програма "Помічник захисника/ветерана" – спеціальна контактна особа для допомоги в адміністративних питаннях;
- меблева галузь: велика компанія має у штаті близько 110 ветеранів/-ок (2,5% персоналу), інтегруючи їх через цінності рівності та інклюзивності;
- транснаціональні корпорації: впроваджують розширені медичні пакети (включаючи психотерапію) та проводять асесмент робочих місць на доступність для людей на кріслах колісних.

Ветеранський бізнес також демонструє високу ефективність працевлаштування побратимів завдяки:

- спільній "мові" та досвіду: ветеранам-власникам простіше спілкуватися з тими, хто пройшов війну, адже вони розуміють стан людини в критичних ситуаціях без зайвих слів;
- відсутності патерналізму: ветерани-підприємці дотримуються принципу "дати вудку, а не рибу", вважаючи, що жалість принижує, а робота є найкращим реабілітологом;
- безпечному середовищу: на таких підприємствах зазвичай панує демократична атмосфера без жорстких цивільних ієрархій, які часто дратують колишніх військових.

Згідно з результатами дослідження, представники українського бізнесу різного рівня загалом скептично оцінюють ефективність державної підтримки та вважають чинне законодавство недостатнім для захисту інтересів роботодавців. Основні аспекти оцінки бізнесом державної політики включають:

1. Брак стимулів та відчуття "тягаря"

- підприємці зазначають, що держава не створює реальних мотивів для найму ветеранів/-ок, а навпаки – перекладає відповідальність за їхню соціалізацію на бізнес;
- малий бізнес відчуває, що законодавець не мотивує ризикувати, а лише погрожує юридичними наслідками: "якщо звільниш, ми будемо тебе судити";
- через низькі фінансові резерви малі підприємства бояться потенційних юридичних та економічних ризиків, які не компенсуються державою.

2. Формалізм та бюрократія

- представники великого бізнесу вказують на те, що державні ініціативи часто мають формальний характер і відірвані від реальності;
- бізнесмени відзначають слабку міжвідомчу координацію (між Мінветеранів, Мінекономіки та Мінсоцполітики), що сповільнює системні зміни;
- ветерани-підприємці скаржаться на складні бюрократичні процедури, відсутність пільг на старті та необхідність "працювати в темну", щоб виплатити кредити.

Таким чином, дослідження виявило, що ключовими викликами є складна психологічна адаптація ветеранів/-ок до умов цивільного життя після завершення служби, глибока стереотипізація з боку роботодавців (особливо страх перед агресивністю чи проявами ПТСР) та непристосованість робочих місць до потреб осіб з інвалідністю внаслідок війни. Дослідження

також задокументувало бюрократичність та формальність державної підтримки, через що ветерани значно більше довіряють практичним ініціативам громадського сектору, та висвітлює тенденцію ветеранської спільноти до професійної перекваліфікації або створення власного соціально орієнтованого бізнесу.

1.3.3. Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар'єри та адаптаційні виклики

Дослідження, ініційоване Українським ветеранським фондом за підтримки Міністерства у справах ветеранів України та платформи robota.ua, охоплювало три основні напрями. Першим було кількісне опитування ветеранів та ветеранок, проведене через онлайн-анкету, поширену у соціальних мережах та медіа, у якому взяли участь 322 респонденти. Другий напрям – кількісне опитування роботодавців, здійснений на платформі Robota.ua серед її клієнтів та партнерів, що дало змогу отримати 155 відповідей від представників бізнесу. Також провели якісне дослідження, яке включало 6 напівструктурованих інтерв'ю з ветеранами та ветеранками для глибшого аналізу їхнього адаптаційного періоду. Опитування ветеранів проводили у березні-квітні, а опитування роботодавців – у квітні 2025 року. Дослідження “Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар'єри та адаптаційні виклики” охоплювало всю територію України.

Згідно з результатами дослідження, більше половини опитаних ветеранів та ветеранок **(57%)** зіштовхуються з перешкодами під час працевлаштування.

Основними бар'єрами є:

- фінансові чинники: невідповідність рівня заробітної плати потребам ветеранів є найпоширенішою перешкодою, яку зазначили **37,3%** респондентів;
- стан здоров'я: проблеми з фізичним здоров'ям заважають **36,3%** опитаних;
- психоемоційний стан: власний психологічний стан став перешкодою для **25,5%** ветеранів/-ок. Також під час інтерв'ю учасники зазначали, що психологічно важко “переступити через себе” та свої моральні принципи при поверненні до мирного життя;
- дискримінація: на неї вказали **23,3%** респондентів. Ветерани побоюються стереотипів та того, що їм доведеться заново доводити свій професіоналізм. Також **7,5%** респондентів вказали на дискримінацію як на причину звільнення з першого місця роботи після служби;
- професійні навички та досвід:
 - брак досвіду відчувають **14,3%**;
 - втрату професійних навичок за час служби відзначили **14%**;
 - брак теоретичних знань – **4,7%**;
- освітній бар'єр: під час перебування на службі в цивільних сферах з'являються оновлення та нові інструменти (наприклад, штучний інтелект), якими ветеранам потрібно вчитися користуватися;
- ціннісний та соціальний розрив: ветерани відчувають різницю в цінностях між військовим та цивільним оточенням, а також стикаються з нерозумінням цивільними їхнього досвіду, байдужістю чи відсутністю відчуття важливості своєї праці порівняно зі службою;
- інфраструктурні проблеми:
 - непристосованість робочого місця або відсутність інклюзивності **(7,5%)**;
 - виклики, пов'язані з пересуванням та неінклюзивністю міського/сільського простору **(4,7%)**;
- відносини в колективі: для **9,9%** ветеранів/-ок саме незадовільні відносини в колективі стали основною причиною звільнення з першої цивільної роботи після повернення з війни;
- стереотипи: ветерани висловлювали побоювання щодо упередженого ставлення та необхідності заново доводити свій професіоналізм через наявні в суспільстві стереотипи;
- ціннісний розрив: респонденти згадували про “внутрішній конфлікт від усвідомлення, що побратими досі знаходяться на війні”, тоді як цивільне оточення може не підтримувати війну або проявляти байдужість, що ускладнює адаптацію в колективі.

Ветерани очікують від суспільства та працедавців конкретних кроків для полегшення реінтеграції.

Очікування ветеранів/-ок?

Визнання військового досвіду як досвіду роботи за спеціальністю	47,2%
Забезпечення гарантованих робочих місць через квотування	49,7%
Надання можливості для додаткової освіти та підвищення кваліфікації	46,6%

Погляди роботодавців на працевлаштування ветеранів/-ок загалом оцінюються як позитивні. Дослідження виявило наступні тенденції при виборі кандидатів.

Ставлення роботодавців до працевлаштування ветеранів залежно від професійних компетенцій

Ветеран/-ка і цивільний кандидат/-ка мають однаковий професійний рівень	Віддадуть перевагу ветерану/ветеранці	43,2%
	Обиратимуть виключно за професійними компетенціями, незалежно від статусу	40,0%
Ветеран/-ка має дещо нижчий рівень компетенцій	Оберуть кандидата з кращою професійною підготовкою	51,6%
	Все одно готові працевлаштувати ветерана/ветеранку	22,6%

Цінність військового досвіду: роботодавці вбачають велику користь у “м’яких навичках”, здобутих на службі. Найбільш затребуваними є вміння працювати в команді (**54,2%**), швидка адаптивність до нових умов (**49%**) та критичне мислення (**41,3%**).

Попри загальну готовність наймати, значна частина бізнесу ще не має системних програм підтримки.

Ставлення роботодавців до працевлаштування ветеранів залежно від професійних компетенцій

У компанії відсутні будь-які заходи підтримки ветеранів/-ок		34,2%
Заходи підтримки ветеранів/-ок, що впроваджуються роботодавцями	Програми перекваліфікації	32,9%
	Можливість гнучкого (вільного) графіка роботи	22,6%
	Програми психологічної підтримки	21,9%
	Тренінги для персоналу щодо особливостей комунікації з ветеранами	16,1%

Згідно з результатами дослідження, не існує єдиного універсального терміну для адаптації ветеранів та ветеранок. Однак оптимальний перехідний період між звільненням зі служби та початком трудової діяльності для більшості становить від трьох місяців до пів року. Зокрема:

- **34,6%** опитаних вважають оптимальним періодом пів року;
- **30,2%** респондентів вказують на термін у 3 місяці;
- близько **17,8%** вважають, що для відновлення потрібен рік.

У середньому ветерани починають шукати роботу через 4 місяці після звільнення. Учасники досліджень називають мінімально необхідним терміном 2 місяці, проте деякі ветерани

наголошують, що потрібно щонайменше пів року, щоб людина звикла до елементарних цивільних реалій (вуличне світло, магазини, відсутність загрози) перед тим, як виходити на роботу. Занадто короткий період адаптації може призвести до швидкого звільнення, оскільки людина не встигає інтегруватися в мирне життя. У складних випадках, що супроводжуються психологічними труднощами або залежностями, процес адаптації може тривати значно довше – зафіксовані кейси, коли цей шлях займав 2-3 роки.

1.3.4. Роль держави у соціальній реінтеграції ветеранів та ветеранок

Дослідження підготував навчально-аналітичний відділ Українського ветеранського фонду. У серпні-вересні 2024 року команда фонду провела шість онлайн-фокус-груп із ветеранами та ветеранками з різних регіонів України, щоб глибше зрозуміти їхній досвід адаптації. Паралельно здійснено аналіз державних і місцевих програм, а також використано дані попереднього дослідження “Потреби ветеранів 2023”, зібрані у січні-квітні 2023 року. Робота охопила всю територію країни й поєднала кабінетне дослідження з якісними інтерв'ю, що дозволило комплексно оцінити ситуацію.

Дослідження “Роль держави у соціальній реінтеграції ветеранів та ветеранок (Український ветеранський фонд)” присвячене аналізу ролі державних інституцій у процесі повернення ветеранів та ветеранок до цивільного життя, зокрема оцінці доступності державної підтримки, можливостей працевлаштування, розвитку підприємництва, отримання соціальних послуг та виявленню основних бар'єрів і потреб ветеранської спільноти.

Згідно з результатами аналітичного дослідження, ветерани та ветеранки стикаються з низкою системних проблем при отриманні державних послуг, які охоплюють як організаційні та правові аспекти, так і суб'єктивний досвід взаємодії з чиновниками. Основні проблеми включають:

- інформаційний вакуум та дезорієнтація: ветерани часто не мають доступу до систематизованої та зрозумілої інформації про свої права та алгоритми дій після звільнення. Самі учасники дослідження оцінюють задоволеність інформаційно-консультаційною підтримкою як низьку, зазначаючи, що “інформації 0”;
- надмірна бюрократія та складність процедур: процеси отримання статусів (УБД, особи з інвалідністю внаслідок війни) та оформлення пільг є сильно бюрократизованими. Майже **44,5%** ветеранів/-ок вважають проблему з оформленням пільг дуже ймовірною. Проходження цих процедур часто називають “викликом для гідності”;
- негативне ставлення службовців: однією з найгостріших проблем є байдужість, зневажливе або “токсичне” ставлення працівників державних установ. Різко негативний досвід спілкування призводить до того, що ветерани взагалі відмовляються від послуг, аби уникнути “припинення”;
- проблеми інклюзивності:
 - фізична неінклюзивність: установи часто розташовані у непристосованих будівлях (наприклад, соціальна служба на 4-му поверсі без ліфта);
 - гендерна неінклюзивність: державні інституції та реабілітаційні центри часто не пристосовані до потреб жінок-ветеранок.
 - географічна нерівність: у менших містах та селах спостерігається брак фахівців, менше фінансування та гірша підготовка кадрів порівняно з обласними центрами;
- відсутність механізмів захисту прав: ветерани зазначають, що у разі порушення їхніх прав, відмов або грубості з боку посадовців, вони не знають, куди скажитися, оскільки дієвої системи контролю якості послуг та зворотного зв'язку не існує;
- застаріле та суперечливе законодавство: чинний закон “Про статус ветеранів війни...” критикують за архаїчність (порівнюють із “бурулькою”, на яку лише нашаровують нові норми) та невідповідність сучасним реаліям і інтересам ветеранів/-ок;
- фінансові та кадрові обмеження держави: респонденти вказують на відсутність у держави

достатньої фінансової спроможності та кваліфікованих кадрів для забезпечення всіх задекларованих послуг у повному обсязі.

Ці проблеми у сукупності формують у ветеранів недовіру до держави та можуть призводити до соціальної ізоляції та конфліктів. Натомість ветеранські спільноти, що складаються з побратимів та посестер, відіграють одну з ключових ролей у процесі повернення військових до цивільного життя, часто виступаючи більш ефективними помічниками, ніж державні інституції.

Згідно з джерелами, ветеранські спільноти допомагають у реінтеграції за такими основними напрямками:

- психологічна підтримка: побратими та посестри забезпечують емоційну опору, оскільки мають спільний унікальний досвід, що полегшує взаєморозуміння;
- практичні поради: ветерани діляться між собою досвідом проходження реабілітації та подолання складних бюрократичних процедур (наприклад, отримання статусів чи пільг);
- соціалізація та мережування: спільноти допомагають вибудовувати нові мережі соціальних зв'язків, що запобігає ізоляції ветерана в цивільному суспільстві;
- економічна самореалізація: учасники спільнот часто разом розвивають бізнес або допомагають один одному з працевлаштуванням;
- інституційна підтримка в громадах: на рівні громад створюються ветеранські центри, хаби, клуби та об'єднання, які:
 - сприяють формуванню згуртованості;
 - дають відчуття єдності;
 - пришвидшують процес соціальної адаптації.
- волонтерство: залучення ветеранів/-ок до волонтерської діяльності у межах своїх спільнот допомагає їм відчувати себе корисними для суспільства.

У дослідженні наголошується, що держава має не замінювати ці спільноти, а підсилювати їх, надаючи ресурси та консультації, оскільки ветеранське середовище здатне надавати фахову підтримку на багатьох етапах реінтеграції.

1.3.5. Від служби до держслужби: представленість ветеранів у складі органів влади України

Дослідження "Від служби до держслужби: представленість ветеранів у складі органів влади України" (Рух Чесно) аналізує рівень залучення ветеранів і ветеранок до системи державного управління, зокрема їхню представленість у міністерствах, органах виконавчої влади та на керівних посадах. Методологія дослідження Руху Чесно базувалася на аналізі офіційних запитів на інформацію, надісланих до всіх 15 міністерств України та їхніх підпорядкованих структур. У межах зазначеної методології проаналізували дані щодо кількості працевлаштованих представників цих категорій, зокрема на керівних посадах, отримані від усіх міністерств та 26 профільних підлеглих органів. У дослідженні визначено ключові бар'єри входження ветеранів/-ок на державну службу, серед яких обмежена доступність посад, недостатня адаптаційна підтримка та потреба у визнанні військового досвіду як професійного ресурсу. Висновки підкреслюють необхідність формування системних механізмів інтеграції ветеранів/-ок у публічний сектор, розвитку програм наставництва, професійного супроводу та створення більш відкритих і ветераноорієнтованих державних інституцій.

Розподіл ветеранів/-ок у центральних органах влади є нерівномірним і переважно зосереджений у силовому та профільному блоках.

Найбільша присутність ветеранів (учасників бойових дій (УБД) та осіб з інвалідністю внаслідок війни (ОІВВ)) зафіксована у таких відомствах:

- Міністерство оборони;

- Міністерство внутрішніх справ;
- Міністерство у справах ветеранів.

Також значна кількість ветеранів/-ок працює в Міністерстві закордонних справ та Міністерстві економіки, довкілля та сільського господарства. Найбільша кількість ветеранів-держслужбовців та військовослужбовців на керівних посадах зосереджена в Міністерстві оборони.

Найменша присутність ветеранів/-ок спостерігається у таких структурах:

- Міністерство цифрової трансформації;
- Міністерство енергетики (де працює лише один ветеран).

Крім того, існують відомства, де повністю відсутні особи з інвалідністю внаслідок війни: це міністерства цифрової трансформації, енергетики, молоді та спорту, а також юстиції. У Міністерстві культури та Міністерстві енергетики станом на момент дослідження не було зафіксовано жодного ветерана на керівній посаді.

Загалом, хоча в окремих відомствах (наприклад, у Мінкульті чи МВС) кількість ветеранів/-ок зросла, у Міністерстві фінансів, Міністерстві освіти та науки та Міненерго їхня кількість у штаті зменшилася.

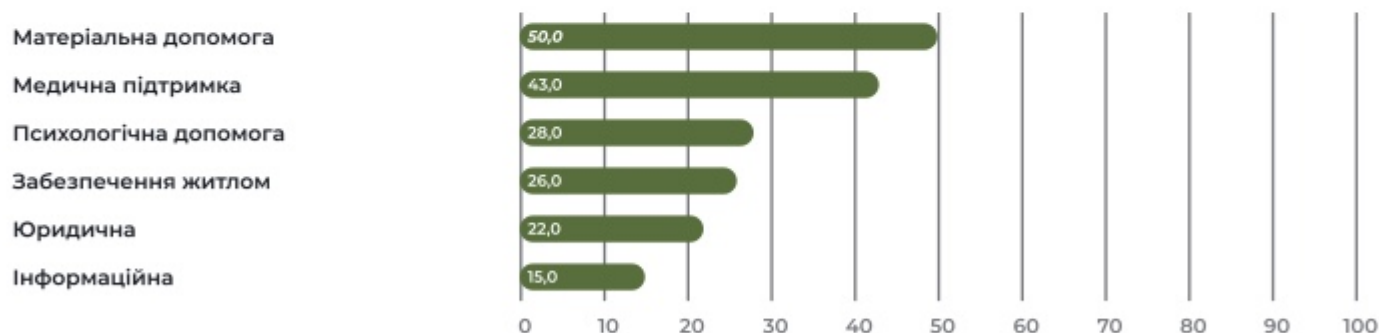
1.3.6. Портрет ветерана – 2025

Дослідження підготовлене аналітичним відділом Українського ветеранського фонду Міністерства у справах ветеранів у партнерстві з соціологічною групою "Рейтинг". Воно проводилося у вересні-грудні 2025 року та охопило всі області України, крім тимчасово окупованих територій і регіонів без мобільного зв'язку. У межах роботи здійснено два опитування: загальнонаціональне телефонне інтерв'ю серед 1000 респондентів та особисті інтерв'ю з 240 ветеранами й ветеранками, що дозволило поєднати бачення суспільства з досвідом самих учасників бойових дій.

Дослідження аналізує, як системні проблеми реінтеграції можуть поглиблювати соціальну ізоляцію захисників, якщо держава та суспільство вчасно не реагують на ключові виклики: відсутність інклюзивного середовища, невідповідність військового досвіду цивільному життю та бюрократичні бар'єри. На прикладі опитувань діючих військових, ветеранів/-ок і цивільного населення України показано: без комплексної медичної, психологічної та фінансової підтримки повернення до мирного життя є ускладненим. Наведено ефективні практики реагування – від фінансування ветеранського бізнесу й програм перекваліфікації до розширення юридичної допомоги та спрощення доступу до пільг. Для України глибоке розуміння актуальних потреб ветеранів/-ок є передумовою національної стійкості, соціальної справедливості та успішного відновлення громад.

Аналітичний звіт "Портрет ветерана 2025" виділяє низку критичних потреб та ймовірних проблем, з якими стикаються захисники та захисниці після повернення до цивільного життя.

Основні потреби ветеранів/-ок:

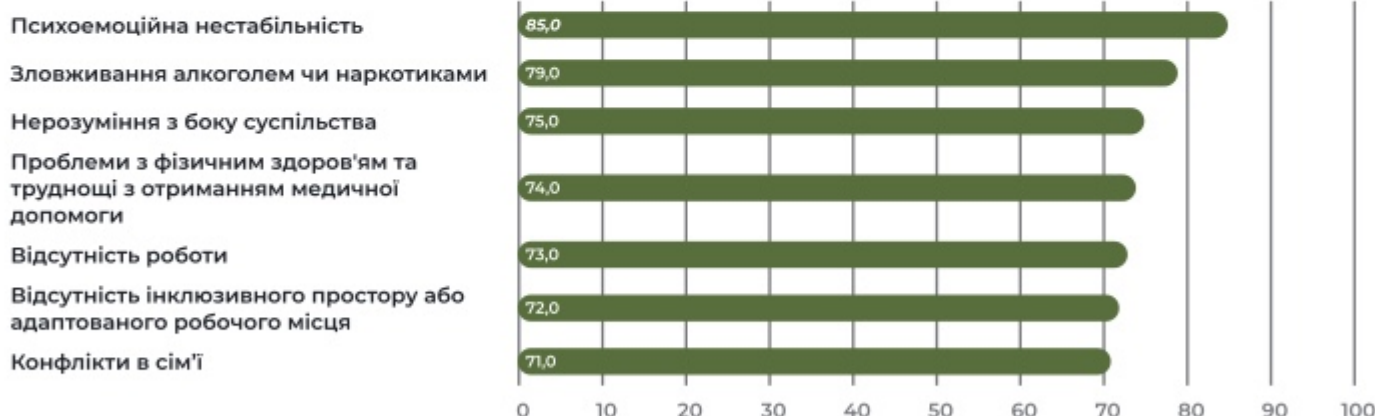


При цьому рівень забезпечення цих потреб оцінюється ветеранами неоднаково. Найкраще

вони забезпечені можливістю пільгового проїзду (4,3 бала з 5), тоді як найгірші оцінки отримали юридична підтримка (2,7 бала) та забезпеченість житлом (2,6 бала).

Ветерани виділяють низку негативних явищ, які з високою ймовірністю можуть виникнути в їхньому житті:

Ризики для ветеранів/-ок:



Демографічні та регіональні особливості

Дослідження фіксує відмінності у потребах залежно від віку та регіону:

- про матеріальну та медичну підтримку частіше заявляють ветерани старшого віку (46+ років) та особи з інвалідністю внаслідок війни;
- психологічної допомоги частіше потребують жінки, а також наймолодші та найстарші категорії ветеранів/-ок;
- потреба у житлі найбільш гостро стоїть перед молодими ветеранами, жінками та мешканцями прикордонних і прифронтових регіонів;
- проблему недоступності громадського простору найчастіше підкреслюють мешканці прифронтових територій та жінки-ветеранки.

Варто також зауважити, що **58%** ветеранів/-ок вважають суспільство поінформованим про їхні проблеми недостатньо, що створює бар'єр для ефективної реінтеграції.

55% опитаних ветеранів/-ок вважають, що держава сьогодні не виконує свої зобов'язання перед ними (**21%** – зовсім не виконує, **34%** – скоріше не виконує). При цьому цивільне населення оцінює виконання державою обов'язків ще критичніше, ніж самі ветерани.

1.3.7. Працевлаштування ветеранів: найкращі світові практики та висновки для України

Під час кабінетного дослідження використали результати опитування роботодавців щодо готовності до працевлаштування ветеранів, представлені у публікації Олени Скиби ["Працевлаштування ветеранів: найкращі світові практики та висновки для України"](https://roboota.ua/) (roboota.ua). Матеріал підготовлений на основі дослідження, проведеного спільно із Західноукраїнським офісом Європейської Бізнес Асоціації на запит Національної гвардії України. Дослідження виділяє кілька бар'єрів, які формують "вакуум" між військовим та цивільним секторами:

- психологічні упередження: роботодавці часто побоюються психологічних ризиків, пов'язаних із бойовим досвідом кандидатів, а суспільство бачить у ветерані "героя", але не завжди готове сприймати його як "колегу";
- проблема самооцінки та адаптації навичок: самі ветерани часто схильні знецінювати свій досвід або не розуміють, як трансформувати специфічні військові навички (hard skills) у цивільні професії;
- фокус на пільгах замість розвитку: державна політика все ще занадто сфокусована на

пасивній соціальній підтримці (пільгах), замість створення активних інструментів реінтеграції.

Опитування демонструє високу декларативну готовність бізнесу, але стриманість у практичних діях.

Основні характеристики готовності роботодавців до працевлаштування ветеранів

Готовність до працевлаштування	Уже працевлаштовують або планують працевлаштовувати ветеранів	82,0%
	Готові працевлаштовувати ветеранів з інвалідністю	88,0%
	Готові запропонувати до 10 вакансій	83,0%
Підхід до рекрутингу	Не ведуть окремих пошук ветеранів, а розглядають їх на загальних умовах	67,0%
	Зосереджуються на поверненні власних демобілізованих працівників	48,0%

Аналіз кадрових потреб роботодавців свідчить, що найбільший попит зберігається на працівників робітничих професій – про це повідомили **64%** опитаних компаній. Майже половина роботодавців (**45%**) також відчують потребу у вузькопрофільних фахівцях. Водночас попит на спеціалістів у сфері IT є значно нижчим і становить **15%**.

У матеріалі йдеться, що бізнес високо цінує навички ветеранів/-ок – лідерство, стресостійкість, лояльність, критичне мислення та здатність працювати у команді в непередбачуваних умовах.

Також стаття аналізує міжнародний досвід підтримки ветеранів/-ок у процесі повернення до цивільного життя та інтеграції на ринок праці. На прикладі Ізраїлю, США та Канади показано: без системних програм адаптації, кар'єрного консалтингу та готовності бізнесу реінтеграція захисників не буде повноцінною. Наведено ефективні світові практики – від програм підготовки TAP і SkillBridge до створення спеціалізованих платформ (Veterans Job Bank). Для України ключовими напрямками є формування комплексної системи підтримки працевлаштування ветеранів/-ок, розвиток партнерства між державою, бізнесом і громадськими організаціями та визнання ветеранського досвіду як цінного ресурсу для економіки й суспільства.

Зокрема авторка аналізує три успішні моделі, де ветерани сприймаються як економічний драйвер, а не як об'єкт благодійності:

- Ізраїль (Модель кар'єрного трампліну): військовий досвід – безумовний плюс у резюме. Діє закон Employment Equal Opportunity Law. Держава надає цільові виплати на запуск бізнесу чи освіти, а неприбуткові організації забезпечують глибоку психосоціальну адаптацію;
- США (Комплексна модель держави, бізнесу та ГО): програма TAP готує до цивільного життя ще під час служби. Проєкт SkillBridge дозволяє стажуватися у приватних компаніях в останні пів року служби зі збереженням військової зарплати. Програма Veteran Readiness & Employment компенсує бізнесу до **50%** зарплати ветерана з інвалідністю;
- Канада (Модель єдиного цифрового вікна): платформа Career Transition Services та кабінет My VAC Account закріплюють за кожним ліцензованим кар'єрним консультантом. Створено Veterans Job Bank із конвертором військових професій у цивільні.

Рекомендації та висновки для України

Україна має унікальний шанс створити власну "ветеранську економіку", адаптувавши найкращі світові інструменти:

- технологічні рішення: створення єдиної національної онлайн-платформи (за прикладом Канади) з кабінетом ветерана, базою вакансій та автоматичним конвертором навичок.
- адаптаційне стажування: впровадження програм на зразок американської SkillBridge –

перехідного стажування наприкінці служби зі збереженням військового забезпечення, що зніме фінансові ризики з бізнесу.

- освіта та профорієнтація: обов'язкове кар'єрне консультування та запуск цільових програм перекваліфікації (особливо в IT та дефіцитних технологічних сферах).
- стимулювання бізнесу: сертифікація "ветеран-дружніх" компаній, надання їм податкових пільг або преференцій у державних закупівлях.
- системне менторство: поєднання професійного навчання з обов'язковим психологічним супроводом та коучингом з боку громадських організацій.

Україні потрібен перехід від хаотичних точкових ініціатив до національної системи. Реінтеграція ветеранів/-ок має розглядатися не як фінансовий тягар для бюджету чи обов'язок ("борг перед захисниками"), а як стратегічна інвестиція у людський капітал, що здатен перезапустити та очолити економіку країни.

1.3.8. "Невидимий ринок талантів"

Цікавим у контексті дослідження є огляд уже наявних позитивних практик працевлаштування ветеранів і ветеранок на українському ринку праці, які демонструють успішні підходи до їхньої професійної адаптації, інтеграції в трудові колективи та розвитку ветераноорієнтованих практик управління персоналом.

25 кейсів інклюзивного працевлаштування в українському бізнесі (проект "Невидимий ринок талантів" від Harry Monday та Міжнародного фонду "Відродження", 2025 рік) представляє масштабне дослідження реального стану різноманітності (Diversity) та безбар'єрності в корпоративному секторі України.

Дослідження базується на аналізі 25 успішних кейсів провідних українських компаній із різних галузей (харчові та агротехнології, промисловість, банківський сектор, IT, ритейл). Представлені практики працевлаштування ветеранів і ветеранок демонструють різноманітність інклюзивних підходів, що застосовуються в різних економічних секторах та організаційних контекстах. Такий підхід дає змогу виокремити спільні стратегічні завдання держави та бізнесу у сфері підтримки зайнятості ветеранів/-ок, внутрішньо переміщених осіб та людей старшого віку, а також визначити ефективні моделі соціально відповідального роботодавця.

На особливу увагу заслуговує методологія реінтеграції ветеранів/-ок, впроваджена компанією "МХП", яка базується на принципах комплексності та індивідуалізації підтримки. Її ключовими елементами є системний супровід працівника на всіх етапах – від мобілізації та проходження служби до повернення до цивільної професійної діяльності, інституціоналізація підтримки через створення спеціалізованого Центру взаємодії з військовими та ветеранами, залучення фахових координаторів та експертів, а також поширення програм підтримки на членів сімей ветеранів/-ок.

Важливою особливістю цієї моделі є її адаптація до територіально розгалуженої структури підприємства шляхом залучення експертів безпосередньо на місцях, що забезпечує оперативне реагування на потреби ветеранів/-ок та їхніх родин.

Зазначений досвід свідчить про поступову трансформацію підходів українського бізнесу до працевлаштування ветеранів/-ок – від реалізації окремих заходів підтримки до формування комплексних екосистем реінтеграції, у центрі яких перебувають індивідуальний супровід, міжсекторальна взаємодія та створення спеціалізованих інституцій для роботи з ветеранською спільнотою.

1.3.9. Ветеранські ініціативи. Ветеранські політики найбільших компаній України

Дослідження "Ветеранські ініціативи: ветеранські політики найбільших компаній України" (I півріччя 2025) охоплює аналіз досвіду понад 100 найбільших недержавних компаній України, фокусуючись на шляху ветерана від працевлаштування до повної адаптації. Методологія дослідження базується на опитуванні топ-200 найбільших недержавних компаній України

за доходом, чиї дії фактично визначають ключові ринкові тренди ветеранської політики. Фінальні результати сформовані на основі відповідей 78 компаній та доповнені інтегрованою експертизою Міністерства у справах ветеранів і Українського ветеранського фонду.

Охоплення: **97%** опитаних компаній уже мають у своєму штаті ветеранів/-ок. Найбільш активно ветеранські політики впроваджують промисловість (**100%**) та IT-сектор (**90%**). Ветерани задіяні не лише як технічний персонал (**51,4%**), а й у продажах (**36,1%**), IT-відділах (**34,7%**), маркетингу, юриспруденції та фінансах. Попри високу присутність ветеранів/-ок у штаті, системний підхід все ще перебуває на етапі становлення.

Бар'єри та виклики працевлаштування

Відсутність політик	Лише 45% найбільших компаній мають офіційно закріплену політику щодо працевлаштування ветеранів.
Комунікаційний розрив	53% компаній не зазначають у вакансіях, що вони доступні для ветеранів.
Основні перешкоди для ветеранів	Невідповідність зарплати потребам (37,3%), проблеми з фізичним здоров'ям (36,3%) та психоемоційний стан (25,5%).

Лідери ринку переходять від точкових заходів до створення цілісних екосистем.

Екосистеми підтримки: Ключові кейси

Метінвест	Реалізує програму "Шлях героя", що охоплює понад 1 000 працюючих ветеранів. Система включає медичний огляд, психологічну підтримку "Побратими" та навчання у власному університеті.
ДТЕК	Програма "ПроВетеран" супроводжує працівника з моменту мобілізації. Компанія впровадила пакет "Ветеран+" (розширене страхування) та адаптує виробничі простори для людей з інвалідністю.
МХП	Програма "МХП Поруч" забезпечила повернення 800+ ветеранів та створила Центр із взаємодії з військовими, який надає індивідуальний супровід.
Київстар	Ініціатива "4.5.0. Нарешті вдома" фокусується на підготовці колективу та керівників до повернення ветеранів.

Досвід українських компаній свідчить, що найбільш поширеними інструментами підтримки ветеранів і ветеранок на робочому місці є програми психоемоційної допомоги, які впроваджують **71,8%** роботодавців. Також значна частина бізнесу забезпечує оплату медичних послуг та медичне страхування працівників (**61,5%**), а понад половина компаній (**53,8%**) запроваджують адаптовані системи навчання, наставництва та професійного супроводу. Це засвідчує поступовий перехід роботодавців від окремих заходів підтримки до комплексного підходу, що поєднує психологічну, медичну та професійну реінтеграцію ветеранів і ветеранок у трудове середовище.

Загалом дослідження демонструє перехід ветеранської політики з категорії "благодійності" у площину корпоративної культури та стратегічного HR. Ключовим викликом залишається "ментальна прірва" між ветеранами та колективами, які не мали бойового досвіду. Для успішної реінтеграції бізнес повинен фокусуватися на підготовці команд, інклюзивності простору та визнанні бойового досвіду як унікальної професійної переваги (лідерство, стресостійкість, аналітичність).

1.3.10. Узагальнені висновки за результатами кабінетного дослідження

Кабінетне дослідження охопило низку національних досліджень, присвячених працевлаштуванню, професійній адаптації, освітнім потребам та соціальній інтеграції ветеранів і ветеранок. До аналізу були включені як кількісні соціологічні опитування, так і якісні дослідження (фокус-групові дискусії, глибинні інтерв'ю), проведені різними дослідницькими організаціями із застосуванням відмінних методологічних підходів, вибірок та інструментів збору інформації. У зв'язку з цим результати окремих досліджень не можуть бути безпосередньо зіставлені між собою або використані для побудови порівняльних таблиць. Водночас сукупність проаналізованих матеріалів дозволяє сформулювати цілісне уявлення про актуальне становище ветеранів/-ок в Україні та визначити спільні тенденції, які повторюються незалежно від методики дослідження.

Загалом результати свідчать, що повернення до цивільного життя для більшості ветеранів/-ок супроводжується комплексом взаємопов'язаних викликів, серед яких провідне місце займають працевлаштування, професійна переорієнтація, психологічна адаптація та відновлення соціальних зв'язків. При цьому ключовими бар'єрами виступають не стільки недостатній рівень професійної підготовки ветеранів/-ок, скільки наслідки військової служби, стан здоров'я, стереотипне сприйняття з боку роботодавців, недостатня адаптованість робочого середовища та обмежена поінформованість про існуючі можливості підтримки.

Практично всі проаналізовані дослідження підтверджують високий запит ветеранів/-ок на професійний розвиток, перекваліфікацію та здобуття нових компетентностей. Водночас освіта розглядається не лише як інструмент підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, а й як важливий механізм соціальної та психологічної адаптації після військової служби. Разом із цим реалізації освітніх потреб перешкоджають фінансові, організаційні та інформаційні бар'єри.

Огляд також демонструє поступове зростання готовності бізнесу до працевлаштування ветеранів/-ок, однак рівень підготовленості роботодавців залишається нерівномірним. Найбільш успішними виявляються практики, що поєднують професійну адаптацію, психологічний супровід, кар'єрне консультування, наставництво та підтримку роботодавців у створенні ветерансько-дружного робочого середовища.

Таким чином, результати кабінетного дослідження свідчать, що ефективна реінтеграція ветеранів/-ок потребує комплексного міжсекторального підходу, який об'єднує зусилля державних установ, роботодавців, закладів освіти та громадського сектору. Саме узгоджена міжсекторальна співпраця створює необхідні передумови для успішного повернення ветеранів/-ок до активного професійного й суспільного життя.

Результати опитування роботодавців Львівської та Івано-Франківської областей

2.1. Експертна представленість вибірки

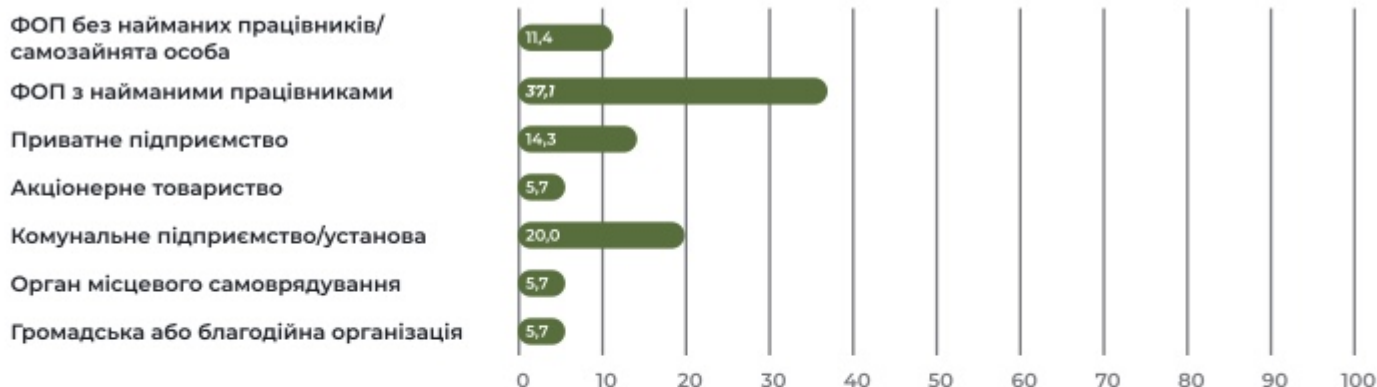
Дослідження тривало з 19 березня по 28 травня 2026 року. Загалом до опитування долучились 35 роботодавців. Серед опитаних 23 респонденти з Івано-Франківської та 12 представників бізнесу та установ Львівської області.

Вкажіть область розташування вашого підприємства/організації/установи:



Вагому частку респондентів становлять представники малого бізнесу, зокрема фізичні особи-підприємці (ФОП) з найманими працівниками та без них, які у сукупності складають майже половину всіх учасників дослідження. До опитування також долучились представники приватних і комунальних підприємств, органів місцевого самоврядування, а також громадського сектору, що дозволяє сформувати комплексне уявлення про поточний стан та перспективи працевлаштування ветеранів і ветеранок, а також врахувати особливості потреб різних категорій роботодавців у цьому напрямі.

Яка організаційно-правова форма вашої організації?

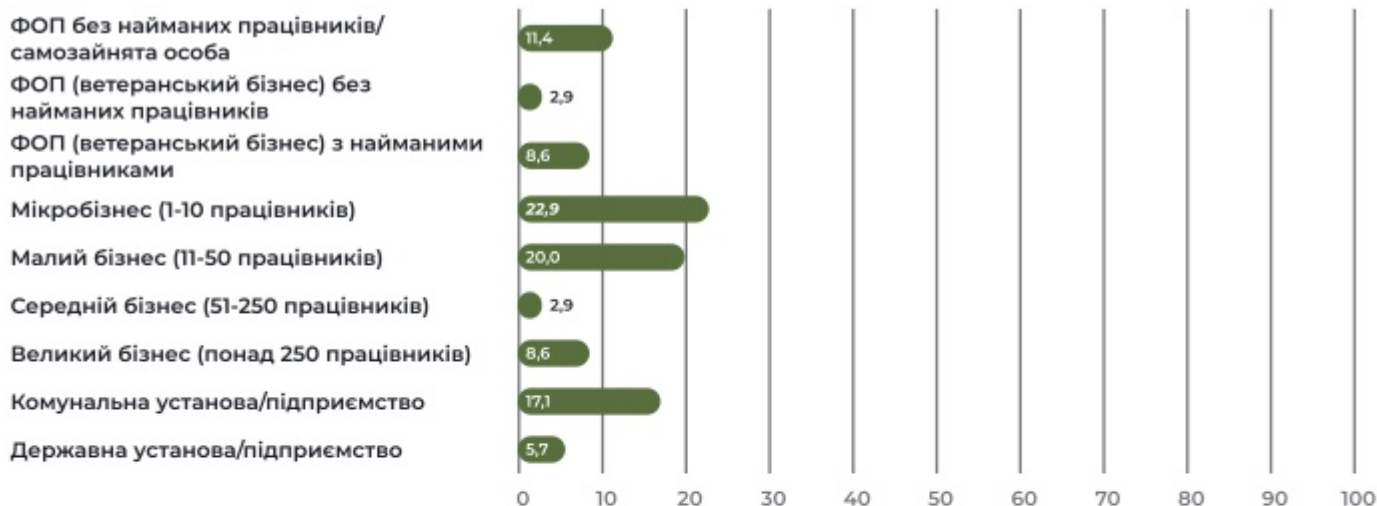


Найбільш представленими серед учасників дослідження є роботодавці виробничої сфери та сфери послуг (по 7 осіб), а також торгівлі (6 осіб). Помітну частку також становлять представники будівництва та інженерних послуг, охорони здоров'я та державного/комунального сектору (по 3 особи). Також до опитування долучились, хоча і в дещо меншій мірі, IT-компанії, підприємства агропромислового сектору, заклади освіти та громадські та неурядові організації. Загалом дослідження охоплює як традиційні галузі економіки, так і спеціалізовані напрями, що дозволяє проаналізувати особливості працевлаштування ветеранів і ветеранок у різних секторах ринку праці, а також врахувати відмінності в умовах зайнятості, вимогах до персоналу та підходах до організації роботи.

Сфера діяльності компанії:

Виробництво	20,6%
Торгівля	17,6%
Послуги	20,6%
Сільське господарство/агропромисловість	2,9%
Інформаційні технології/ІТ/цифрові послуги	5,9%
Будівництво та інженерні послуги	8,8%
Охорона здоров'я/медичні послуги	8,8%
Освіта/наукові дослідження	2,9%
Громадські та неурядові організації	2,9%
Державний/комунальний сектор	8,8%

Більшість респондентів представляють підприємства з чисельністю до 50 працівників або здійснюють діяльність у форматі ФОП. Водночас до дослідження залучили представників комунального та державного секторів, середнього та великого бізнесу, що забезпечує врахування різних моделей організації праці та підходів до працевлаштування ветеранів і ветеранок.

Скільки працівників у вашій компанії?


Серед учасників дослідження переважають підприємства та організації з багаторічним досвідом роботи. Найбільшу частку респондентів становлять представники підприємств і організацій, які функціонують понад 15 років (14 осіб). Також 6 респондентів представляють підприємства або організації, що працюють від 8 до 15 років, а 7 – від 4 до 7 років. Водночас майже чверть опитаних (8 осіб) представляють бізнеси та організації, створені протягом останніх трьох років.

Наявна структура респондентів забезпечує поєднання досвіду як роботодавців із сформованими кадровими практиками, так і "молодих" суб'єктів господарювання, які лише вибудовують власні підходи до управління персоналом в умовах сучасних економічних і соціальних викликів.

Високий рівень представленості організацій із тривалим періодом діяльності підвищує аналітичну цінність отриманих результатів, оскільки їхні оцінки ґрунтуються на практичному досвіді роботи в різних економічних умовах та спостереженні за змінами на ринку праці

впродовж тривалого часу, зокрема досвіді працевлаштування ветеранів/-ок з 2014 року. Крім того, така структура респондентів дає можливість проаналізувати, як організації зі сформованими управлінськими практиками адаптуються до сучасних викликів, пов'язаних із забезпеченням інклюзивного робочого середовища та працевлаштуванням демобілізованих військових.

Як довго функціонує ваш бізнес/організація?



До 1 року	8,6%
1-3 роки	14,3%
4-7 років	20,0%
8-15 років	17,1%
Понад 15 років	40,0%

Структура респондентів за функціональними ролями демонструє високий рівень залучення осіб, які безпосередньо впливають на кадрову політику та процеси працевлаштування в організаціях. Зокрема понад половину респондентів становлять власники бізнесу, в тому числі фізичні особи-підприємці (16 осіб), що забезпечує врахування позиції роботодавців, які самостійно ухвалюють рішення щодо найму працівників та організації роботи колективу. Вагому частку також складають HR-менеджери та фахівці з управління персоналом (5 осіб), а також керівники організацій і підприємств (4 особи).

Наявний склад респондентів дозволяє розглядати отримані результати як експертні оцінки фахівців, які мають безпосередній практичний досвід у сфері управління персоналом, підбору кадрів та організації робочих процесів. Це підвищує надійність отриманих даних і забезпечує більш глибоке розуміння готовності роботодавців Львівської та Івано-Франківської областей до працевлаштування ветеранів і ветеранок, а також дає змогу об'єктивно оцінити наявні бар'єри та можливості їхньої професійної інтеграції.

Яка ваша роль/посада на підприємстві/установі?



Власник бізнесу/ФОП	55,2%
Керівник організації/директор	13,8%
HR-менеджер/фахівець з персоналу	17,2%
Керівник підрозділу/лінійний менеджер	6,9%
Уповноважена особа з питань кадрової політики	6,9%

Гендерний розподіл учасників дослідження є збалансованим із незначною перевагою жінок. Така структура респондентів дозволяє врахувати погляди представників обох статей на питання працевлаштування та адаптації працівників після військової служби.

Гендерний склад:



2.2. Поточні та перспективні потреби у персоналі

Наявність відкритих вакансій у частини роботодавців свідчить про збереження попиту на робочу силу та певну динамічність локального ринку праці. Зокрема 11 респондентів зазначили наявність відкритих вакансій, ще 6 повідомили про плани створити нові робочі місця найближчим часом. Водночас половина опитаних організацій і бізнес-структур функціонує в режимі кадрової стабільності без планів до розширення штату.

Такий розподіл свідчить, що частина роботодавців перебуває на етапі розширення або оновлення кадрового складу, тоді як інші функціонують зі сформованими штатами та не потребують додаткових працівників у короткостроковій перспективі.

У контексті працевлаштування ветеранів і ветеранок це означає, що інтеграційний потенціал ринку праці існує, однак він залежить від активності окремих роботодавців і їхньої готовності до розширення штату або оновлення кадрового складу. Відповідно, ефективність працевлаштування цієї групи населення значною мірою визначатиметься не загальною наявністю вакансій, а доступністю інформації про них і готовністю роботодавців до включення нових категорій працівників.

Чи має ваш бізнес/організація/установа відкриті вакансії на даний момент?



Аналіз за організаційно-правовою формою показує, що найбільшу активність у наймі персоналу демонструють комунальні підприємства та установи, серед яких 4 організації вже мають відкриті вакансії. Також усі опитані приватні підприємства мають поточну або очікувану потребу в наймі персоналу: 3 підприємства вже шукають працівників, а ще 2 планують відкривати вакансії найближчим часом.

Серед ФОПів із найманими працівниками переважають роботодавці, які не ведуть набір персоналу, хоча окремі підприємці мають вакансії (2) або планують найм (1) у майбутньому. ФОПи без найманих працівників переважно не мають потреби у персоналі, що є очікуваним з огляду на специфіку їхньої діяльності, втім 1 респондент має в планах найняти працівників. Органи місцевого самоврядування та громадські чи благодійні організації демонструють поодинокі випадки відкриття або планування вакансій.

Чи має ваш бізнес/організація/установа вакансії на даний момент?

Яка організаційно-правова форма вашої організації?	Так	Ні	Плануємо відкрити найближчим часом
ФОП без найманих працівників/самозайнята особа	0	3	1
ФОП з найманими працівниками	2	9	1
Приватне підприємство	3	0	2
Акціонерне товариство	1	1	0
Комунальне підприємство/установа	4	3	33

Чи має ваш бізнес/організація/установа вакансії на даний момент?

Яка організаційно-правова форма вашої організації?	Так	Ні	Плануємо відкрити найближчим часом
Орган місцевого самоврядування	0	1	1
Громадська або благодійна організація	1	0	1

Розподіл за сферами діяльності свідчить, що найбільше роботодавців із відкритими вакансіями зосереджено у виробництві, сфері послуг та охороні здоров'я. Саме ці галузі найчастіше повідомляли про поточну потребу в нових працівниках. Заклади охорони здоров'я вирізняються тим, що жоден із опитаних роботодавців цієї сфери не зазначив відсутності кадрової потреби: більшість уже має відкриті вакансії, а частина планує подальший набір персоналу. Динаміку до розширення вакансій також демонструють будівництво, освіта та ІТ-сектор, де наявні як відкриті вакансії, так і плани щодо збільшення штату.

Чи має ваш бізнес/організація/установа відкриті вакансії на даний момент?

Сфера діяльності компанії:	Так	Ні	Плануємо відкрити найближчим часом
Виробництво	2	4	1
Торгівля	1	4	1
Послуги	2	5	0
Сільське господарство/агропромисловість	0	1	0
Інформаційні технології/ІТ/цифрові послуги	1	0	0
Будівництво та інженерні послуги	1	1	1
Охорона здоров'я/медичні послуги	2	0	1
Освіта/наукові дослідження	1	0	0
Громадські та неурядові організації	0	0	1
Державний/комунальний сектор	0	2	1

Аналіз за регіонами показує, що роботодавці Івано-Франківської області дещо частіше повідомляли про наявність вакансій та плани щодо найму персоналу, ніж роботодавці Львівської області. Водночас в обох регіонах переважають організації, які на момент опитування не здійснювали пошук працівників, що свідчить про загалом схожі тенденції на локальних ринках праці.

Чи має ваш бізнес/організація/установа вакансії на даний момент?

Вкажіть область розташування вашого підприємства/організації/установи:	Так	Ні	Плануємо відкрити найближчим часом
Львівська	3	6	2
Івано-Франківська	8	11	4

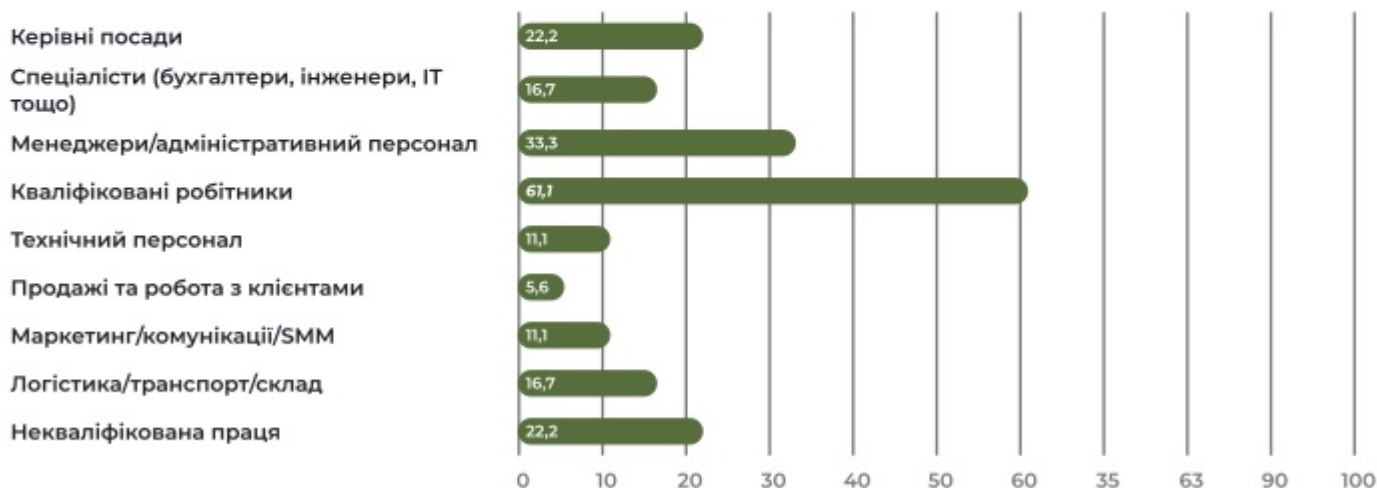
**Примітка: Питання ставилося всім учасникам опитування. До розподілу відповідей включено ФОПів без найманих працівників, які могли зазначити як відсутність потреби у наймі персоналу, так і намір здійснювати його в майбутньому.*

За розміром організації найбільшу кадрову активність демонструють комунальні установи та великі підприємства, серед яких найчастіше фіксуються вакансії. Натомість серед мікробізнесу, ветеранських ФОПів та самозайнятих осіб переважають роботодавці, які не мають поточної потреби у наймі персоналу. Малий бізнес займає проміжну позицію, поєднуючи як наявність вакансій, так і відсутність потреби у розширенні штату.

За тривалістю діяльності суб'єктів господарювання найбільший попит на працівників характерний для підприємств та установ, що працюють понад 8 років. Молоді суб'єкти господарювання, особливо ті, що функціонують до трьох років, не мають вакансій, працюють із наявним кадровим складом та рідко планують їх розширювати. Це свідчить про те, що кадровий попит більшою мірою формується зрілими та стабільними роботодавцями.

Понад половина респондентів (11 осіб) зазначили потребу у кваліфікованих робітниках, поряд із цим фіксується попит на адміністративний (6 роботодавців) та управлінський персонал (4 роботодавці). Водночас запит на вузькопрофільних спеціалістів (зокрема у сферах бухгалтерії, інженерії, IT) та працівників логістики і транспорту є менш вираженим. Поодинокі згадки про потребу у технічному персоналі, фахівцях із маркетингу та комунікацій, а також у сфері продажів і роботи з клієнтами демонструють фрагментарність попиту на сервісні та підтримуючі функції, які, ймовірно, залежать від специфіки конкретних організацій.

Структура кадрового попиту свідчить про домінування кваліфікованих професій як ключового сегмента зайнятості, що формує найбільший потенціал для працевлаштування, зокрема ветеранів і ветеранок. Це також вказує на важливість розвитку короткострокових програм професійної підготовки та перекваліфікації, орієнтованих на практичні навички, які мають найбільший попит серед роботодавців.

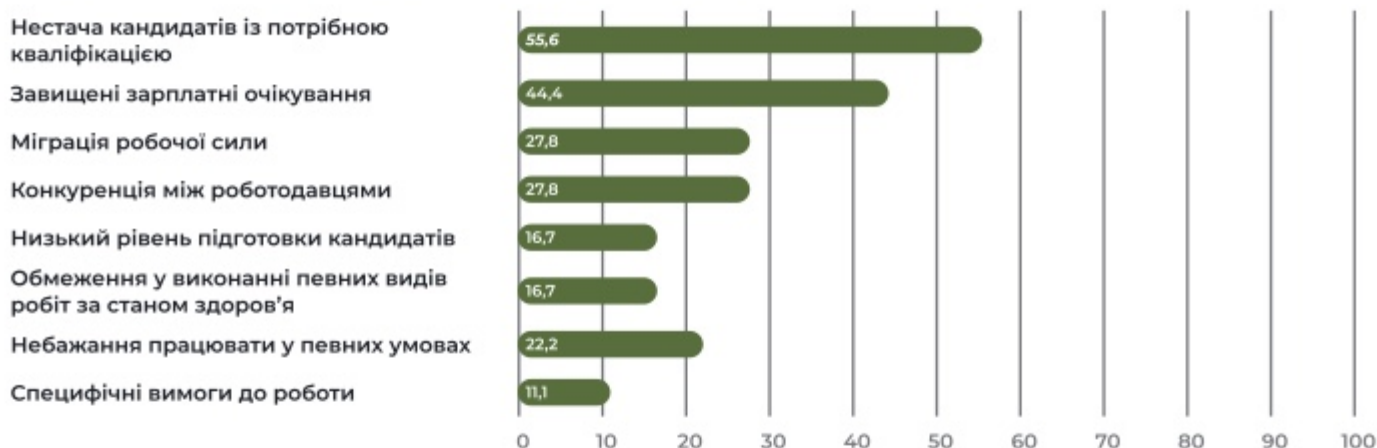
Фахівців яких посад найбільше потребує ваша організація на даний момент?


Результати опитування свідчать про наявність структурного дисбалансу між попитом роботодавців і пропозицією робочої сили на локальному ринку праці. Ключовим бар'єром є нестача кандидатів із необхідною кваліфікацією, який зазначила понад половина опитаних роботодавців. Цей структурний виклик посилюється невідповідністю між рівнем оплати праці, який пропонують роботодавці, та зарплатними очікуваннями кандидатів. Поєднання кваліфікаційного та фінансового дисбалансу формує основну проблему на місцевому ринку праці та ускладнює заповнення вакантних посад, що впливає на стабільність кадрового забезпечення підприємств.

Суттєвий вплив на кадрове забезпечення мають і зовнішні фактори, зокрема міграція робочої сили та конкуренція між роботодавцями за кваліфікованих працівників, а також обмеження, пов'язані з умовами праці, рівнем підготовки кандидатів і станом здоров'я. Це вказує на комплексний характер проблеми, що поєднує структурні ринкові фактори та індивідуальні характеристики потенційних працівників.

Загалом ситуація відображає стійкий дефіцит кадрів, що потребує системних рішень у сфері професійної підготовки та розвитку навичок, а також розширення джерел залучення робочої сили, зокрема через інтеграцію ветеранів і ветеранок у ринок праці.

Які основні причини труднощів із підбором персоналу?



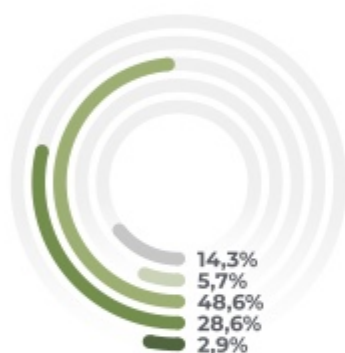
Відповіді роботодавців демонструють наявність суттєвих труднощів із пошуком необхідних працівників. Переважна більшість респондентів, які мають досвід найму персоналу, оцінюють процес підбору кадрів як складний або дуже складний. З огляду на зазначену ситуацію зростає актуальність розширення кадрового потенціалу шляхом залучення до ринку праці нових категорій працівників, зокрема ветеранів і ветеранок. Водночас реалізація цього потенціалу потребує розвитку їхніх професійних компетенцій, а також створення умов для успішної адаптації до цивільного ринку праці.

Наскільки складно вашому бізнесу/організації/установі знаходити потрібних працівників?



Більшість респондентів не очікують суттєвих змін у кадровій сфері протягом найближчих 6-12 місяців: 17 респондентів, прогнозує, що потреба у персоналі залишиться без змін. Водночас 10 учасників прогнозують помірне розширення штату, а ще 1 особа очікує суттєве зростання потреби у працівниках. 2 респондентів припускають скорочення потреб у працівниках. Такі результати свідчать як про наростання кризи у сфері кадрового забезпечення: дефіцит

працівників може поглиблюватися, так і про додаткові можливості для працевлаштування нових працівників.



Чи прогнозуєте ви розширення штату та зростання потреби у персоналі протягом наступних 6-12 місяців?

☐	Так, суттєве	2,9%
☐	Так, помірне	28,6%
☐	Ні, потреба залишиться без змін	48,6%
☐	Очікуємо скорочення	5,7%
☐	Важко відповісти	14,3%

Відповіді роботодавців демонструють різноплановий характер майбутніх кадрових потреб, що відображає галузеву різноманітність учасників дослідження. Зокрема респонденти прогнозують зростання попиту на працівників у сферах виробництва, будівництва, логістики, торгівлі та надання послуг. Окремо зазначається потреба у кваліфікованих робітничих професіях, зокрема електриках, автомеханіках, технічному та операційному персоналі.

Водночас частина роботодавців очікує зростання потреби у фахівцях управлінського рівня, менеджерах, профільних експертах, а також працівниках соціальної сфери, освіти, психологічної підтримки та супроводу. Це свідчить про збереження попиту не лише на робітничі спеціальності, а й на кваліфікованих фахівців, здатних забезпечувати розвиток організацій, надання соціальних послуг та реалізацію освітніх програм.

Окремі відповіді вказують на майбутню потребу у працівниках туристичної галузі, транспортних послуг та сфери працевлаштування населення. Також роботодавці акцентують увагу на важливості залучення молодих спеціалістів із сучасними знаннями та професійними компетенціями.

Загалом результати свідчать про збереження попиту як на робітничі професії, так і на кваліфікованих спеціалістів та управлінські кадри, що створює потенційні можливості для професійної реалізації ветеранів і ветеранок за умов відповідної підготовки, перекваліфікації та підтримки їхньої адаптації до цивільного ринку праці.

Роботодавці, які долучились до опитування, переважно орієнтовані на створення робочих місць із традиційною формою зайнятості: 11 з них пропонують повну зайнятість. 8 опитаних готові надати часткову зайнятість, а 6 – гнучкий графік роботи, що свідчить про наявність певної адаптивності до різних потреб працівників. Менш прийнятними для роботодавців є дистанційна, проєктна та позмінна форми роботи. Водночас наявність альтернативних форматів зайнятості розширює можливості доступу до ринку праці для осіб, які потребують більш гнучких умов праці.

Загалом результати свідчать про переважання стандартних форм зайнятості при одночасному поступовому поширенні гнучких підходів до організації праці. Це створює додаткові можливості для залучення до трудової діяльності різних категорій населення, зокрема осіб, які потребують адаптаційного періоду або поєднують роботу з іншими обов'язками.

Які формати зайнятості ви готові пропонувати?

Повна зайнятість	68,8%
Часткова зайнятість	50,0%
Гнучкий графік	37,5%
Позмінна робота	6,3%

Дистанційна робота	12,5%
Тимчасова зайнятість	25,0%
Проектна робота	12,5%

Результати опитування демонструють високий рівень відкритості роботодавців до підготовки нових працівників без попереднього досвіду роботи: 15 з 16 готові навчати кандидатів безпосередньо на робочому місці.

Чи готова ваша організація розглядати кандидатів без досвіду роботи з можливістю навчання на робочому місці?

Так	37,5%
Скоріше так	56,3%
Скоріше ні	6,3%

Отримані результати є позитивним сигналом для ветеранів і ветеранок, які перебувають у процесі професійної переорієнтації або повернення до цивільного ринку праці. Висока готовність роботодавців до навчання персоналу створює додаткові можливості для працевлаштування осіб, чий попередній досвід не повністю відповідає вимогам вакансії, але які мають мотивацію до професійного розвитку та освоєння нових компетенцій.

2.3. Досвід та готовність роботодавців працевлаштувати ветеранів/ветеранок

Значна частина роботодавців, які брали участь у дослідженні, мають мобілізованих до лав ЗСУ працівників. Зокрема, понад третина респондентів зазначили, що в їхніх організаціях мобілізовано одного або кількох співробітників, а ще вагома частина роботодавців повідомили про мобілізацію значної частини колективу. Таким чином, понад половина опитаних організацій безпосередньо зіткнулися з наслідками мобілізації для кадрового забезпечення та організації робочих процесів.

Загалом отримані результати підтверджують актуальність питань збереження кадрового потенціалу, планування заміщення працівників та підготовки трудових колективів до повернення ветеранів і ветеранок у професійне середовище.

Чи маєте ви мобілізованих співробітників?



☐	Так, один або кілька випадків	37,1%
☐	Так, значна частина колективу була мобілізована	14,3%
☐	Ні, таких випадків не було	42,9%
☐	Важко відповісти	5,7%

Серед роботодавців, які повідомили про наявність мобілізованих працівників, кількість таких осіб суттєво варіюється. Найчастіше респонденти зазначали мобілізацію 1–2 працівників (по 4 згадки). Також окремі роботодавці повідомляли про мобілізацію 3–7 осіб. Водночас у вибірці представлені й організації, які зазнали значно більшого кадрового впливу внаслідок мобілізації. Окремі респонденти вказали на мобілізацію 11, 32 та 59 працівників, а один із роботодавців зазначив, що до військової служби було залучено близько половини колективу.

Результати дослідження свідчать про певний зв'язок між мобілізацією працівників та потребою в наймі персоналу. Серед роботодавців, які мають вакансії, переважають ті, де було

мобілізовано одного або кількох працівників, а також досить поширеними є випадки, коли мобілізація торкнулася значної частини колективу. Лише поодинокі організації з відкритими вакансіями повідомили про відсутність мобілізованих співробітників. Натомість серед роботодавців, які не мають вакансій, переважають організації, де випадків мобілізації не було.

Чи маєте ви мобілізованих співробітників?

Чи має ваш бізнес/організація/установа вакансії на даний момент?	Так, один або кілька випадків	Так, значна частина колективу була мобілізована	Ні, таких випадків не було
Так	6	4	1
Ні	5	0	11
Плануємо відкрити найближчим часом	1	1	3
Важко відповісти	1	0	0

Загалом дані підтверджують, що мобілізація є одним із факторів трансформації локального ринку праці, який впливає на кадрове забезпечення суб'єктів господарювання та актуалізує потребу у механізмах повернення й професійної реінтеграції ветеранів і ветеранок після завершення військової служби.

Відповіді роботодавців свідчать про поширеність практики збереження робочих місць за працівниками, які проходять військову службу. Частина організацій обмежується виконанням вимог законодавства, тоді як окремі роботодавці додатково впроваджують внутрішні механізми підтримки мобілізованих працівників.

Наявність відповідей про часткове застосування таких практик або їх відсутність може свідчити про різний рівень обізнаності роботодавців щодо чинних трудових гарантій та особливостей їх реалізації. Це вказує на актуальність додаткового інформування роботодавців щодо прав мобілізованих працівників та механізмів підтримки зв'язку з ними під час проходження військової служби.

Згідно з чинним законодавством України – стаття 119 Кодексу законів про працю України – за працівниками, призваними на військову службу під час мобілізації або прийнятими на військову службу за контрактом, зберігаються робоче місце та посада на весь період проходження служби. Ця гарантія поширюється на всіх працівників незалежно від форми власності роботодавця: на державних, комунальних і приватних підприємствах, в установах, організаціях, фермерських господарствах, сільськогосподарських кооперативах, а також у фізичних осіб-підприємців, у яких вони працювали на момент призову.

Для забезпечення успішної реінтеграції ветеранів/-ок важливим залишається не лише формальне збереження робочого місця, а й підтримання комунікації з працівником під час служби, планування його повернення та створення умов для подальшої професійної адаптації у колективі.

Чи зберігає ваша організація робочі місця за працівниками, які проходять військову службу?

Так, відповідно до законодавства	42,9%
Так, і додатково передбачено внутрішні механізми підтримки	5,7%
Частково (у межах окремих випадків)	8,6%
Ні	25,7%
Важко відповісти	17,1%

Результати опитування свідчать про високий рівень відкритості роботодавців до працевлаштування ветеранів і ветеранок. Більшість опитаних розглядають демобілізованих військових як потенційних кандидатів для закриття вакансій, що формує сприятливі передумови для їхньої професійної інтеграції на ринку праці.

Водночас значна частина роботодавців не має чітко сформованої позиції щодо працевлаштування ветеранів і ветеранок, що може свідчити про брак практичного досвіду взаємодії з цією категорією працівників або недостатнє розуміння особливостей їхньої професійної адаптації після військової служби. За таких умов ключового значення набувають заходи, спрямовані на налагодження взаємодії між роботодавцями та ветеранською спільнотою з метою поширення успішних практик працевлаштування та адаптації.

Чи розглядає ваша організація ветеранів/ветеранок як потенційних кандидатів для закриття вакансій?



☐	Так	54,3%
☐	Скоріше так	11,4%
☐	Ні	8,6%
☐	Важко відповісти	25,7%

Роботодавці, які дотримуються практики збереження робочих місць за мобілізованими працівниками, значно частіше розглядають ветеранів/-ок як потенційних кандидатів для працевлаштування. Серед організацій, які зберігають робочі місця відповідно до законодавства або мають додаткові внутрішні механізми підтримки військовослужбовців, переважають позитивні відповіді щодо готовності наймати ветеранів/-ок. Випадки негативного ставлення до працевлаштування ветеранів/-ок у цій групі є поодинокими.

Водночас серед роботодавців, які не зберігають робочі місця за працівниками, що проходять військову службу, частка тих, хто не готовий розглядати ветеранів/-ок як кандидатів на вакансії, є помітно вищою. Хоча навіть у цій групі частина організацій демонструє відкритість до працевлаштування ветеранів/-ок, їхня позиція загалом є менш сприятливою.

Чи розглядає ваша організація ветеранів/ветеранок як потенційних кандидатів для закриття вакансій?

Чи зберігає ваша організація робочі місця за працівниками, які проходять військову службу?	Так	Скоріше так	Ні	Важко відповісти
Так, відповідно до законодавства	10	2	1	2
Так, і додатково передбачено внутрішні механізми підтримки	2	0	0	0
Частково (у межах окремих випадків)	3	0	0	0
Ні	2	1	2	4
Важко відповісти	2	1	0	3

Таким чином, дослідження засвідчує тенденцію, що організації, які підтримують своїх працівників під час проходження військової служби, як правило, є більш відкритими до працевлаштування та професійної реінтеграції ветеранів/-ок.

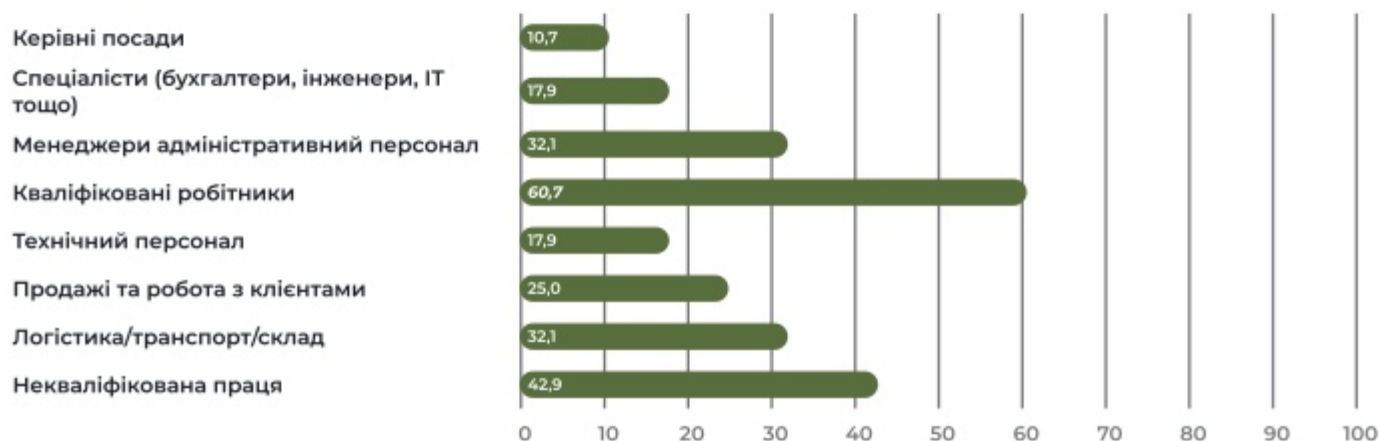
Найчастіше респонденти зазначають можливість залучення ветеранів/-ок на посади кваліфікованих робітників (17 згадок), а також до виконання некваліфікованої праці (12 згадок).

Помітний потенціал працевлаштування ветеранів/-ок роботодавці також вбачають у сферах менеджменту та адміністративної роботи, а також логістики, транспорту і складського господарства. Кожен четвертий респондент вважає, що ветерани можуть ефективно працювати у сфері продажів та взаємодії з клієнтами.

Дещо рідше роботодавці розглядають можливість працевлаштування ветеранів/-ок на посади спеціалістів, технічного персоналу та керівні посади, що може бути пов'язано з необхідністю профільної освіти, досвіду або вузькопрофільних компетенцій, а також обмеженою кількістю потенційних вакансій за цими напрямками.

Загалом результати свідчать про готовність роботодавців розглядати ветеранів/-ок як потенційних працівників у широкому спектрі професій. Водночас найбільший попит зосереджується на робітничих спеціальностях, логістиці та адміністративних посадах, що вказує на доцільність розвитку програм професійної адаптації, перекваліфікації та підтримки працевлаштування ветеранів/-ок відповідно до актуальних потреб ринку праці.

Які з відкритих/планованих вакансій, на вашу думку, потенційно можуть бути закриті ветеранами?

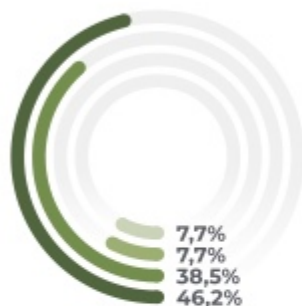


Досвід працевлаштування ветеранів і ветеранок наразі має дещо більше третини опитаних роботодавців. Це свідчить, що практика працевлаштування ветеранів/-ок поступово формується, однак ще не стала поширеним явищем серед роботодавців Львівської та Івано-Франківської областей.

Чи має ваша компанія досвід працевлаштування ветеранів/ветеранок?



Серед роботодавців, які мають досвід взаємодії з ветеранами, значна частина вже працевлаштовувала осіб, які отримали поранення або мають інвалідність. Зокрема, близько половини респондентів повідомили про успішний досвід працевлаштування таких кандидатів, що свідчить про наявність позитивних практик інклюзивного працевлаштування та адаптації робочого середовища відповідно до потреб ветеранів/-ок. Ще понад третина опитаних не мають відповідного досвіду, проте висловлюють готовність розглядати кандидатів із числа ветеранів/-ок, які отримали поранення або мають інвалідність. Отримані відповіді демонструють високий рівень готовності роботодавців до залучення ветеранів/-ок з інвалідністю або наслідками поранень. Сукупно понад **84%** опитаних або вже мають позитивний досвід такого працевлаштування, або готові розглядати відповідних кандидатів у майбутньому.



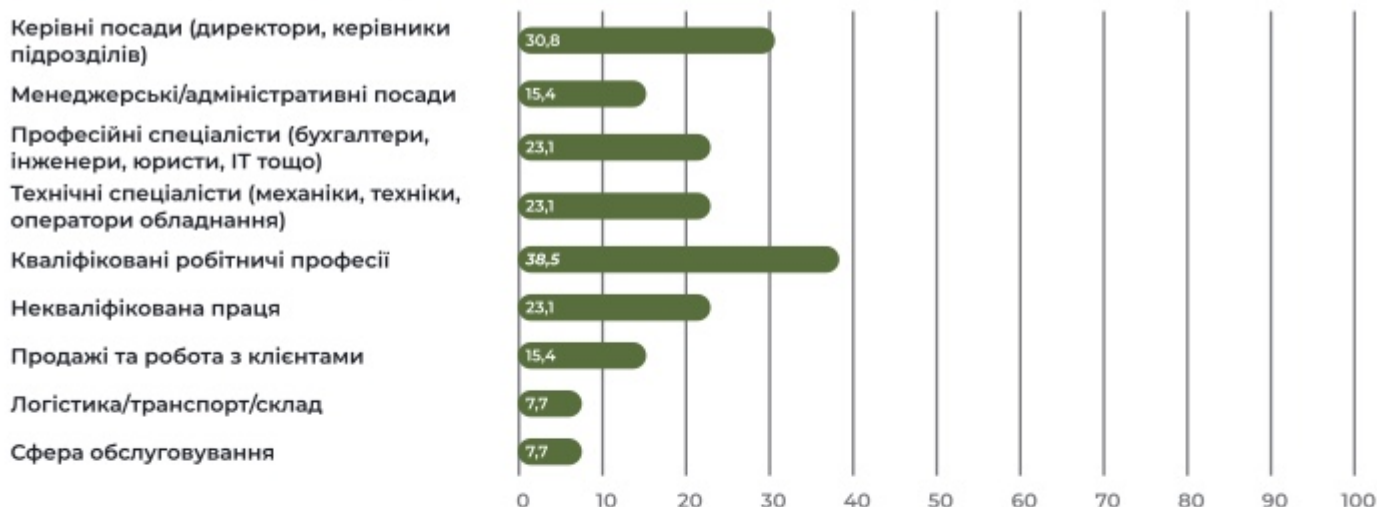
Чи має ваша організація досвід працевлаштування ветеранів/ветеранок, які отримали поранення або мають інвалідність?

	Так, маємо успішний досвід	46,2%
	Ні, але готові розглядати таких кандидатів	38,5%
	Ні, і наразі не готові	7,7%
	Важко відповісти	7,7%

Відповіді роботодавців свідчать, що ветерани і ветеранки вже залучаються до роботи на посадах різного рівня та професійного спрямування. Найчастіше роботодавці залучали ветеранів/-ок до заміщення кваліфікованих робітничих професій (5 згадок), що відповідає загальній структурі кадрового попиту. Ще 4 респонденти мають досвід працевлаштування ветеранів/-ок на керівні посади.

Помітною є також частка ветеранів/-ок, яких працевлаштовували на посадах професійних спеціалістів, технічних фахівців, а також на роботах, що не потребують кваліфікації (по 3 згадки). Дещо рідше опитані роботодавці працевлаштовували ветеранів/-ок на менеджерські та адміністративні посади.

На які категорії посад ви працевлаштовували ветеранів/-ок?



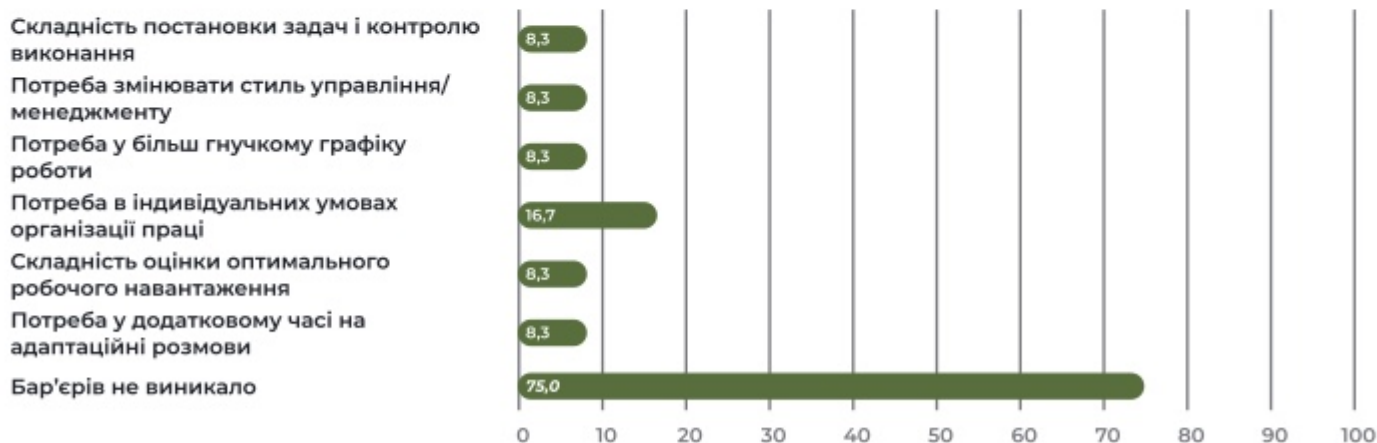
Загалом досвід роботодавців свідчить, що ветерани успішно працюють як у робітничих професіях, так і на кваліфікованих, управлінських посадах. Це свідчить про широкий спектр професійних можливостей для ветеранів/-ок та важливість індивідуального підходу до оцінки їхнього досвіду, компетенцій і потенціалу під час працевлаштування.

Працевлаштування ветеранів і ветеранок переважно не супроводжується суттєвими труднощами в організації трудового процесу. 9 респондентів зазначили, що після працевлаштування ветеранів/-ок не стикалися з жодними бар'єрами чи додатковими організаційними викликами.

Серед тих роботодавців, які повідомили про труднощі, найчастіше згадувалася потреба в індивідуальних умовах праці. Поодинокі респонденти також вказували на необхідність більш гнучкого графіка роботи, додаткового часу на адаптаційні розмови, коригування стилю управління, визначення оптимального робочого навантаження та особливостей постановки завдань і контролю їх виконання.

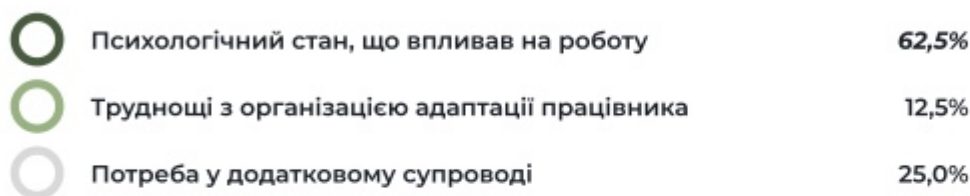
Результати демонструють, що інтеграція ветеранів і ветеранок у трудові колективи переважно не потребувала значних організаційних бар'єрів, а наявні виклики носять ситуативний та індивідуальний характер. За наявності відкритої комунікації та гнучкого підходу з боку роботодавця ветерани можуть успішно адаптуватися до цивільного робочого середовища та ефективно виконувати свої професійні обов'язки.

З якими бар'єрами в організації праці ветеранів/ветеранок ви стикалися після їх працевлаштування?



За спостереженнями роботодавців адаптація ветеранів і ветеранок на робочому місці найчастіше пов'язана з психологічним станом працівників, який впливає на роботу. Таку проблему зазначили 5 респондентів, що вказує на необхідність створення підтримуючого середовища в трудовому колективі в процесі повернення до цивільного життя. Ще 1 респондент повідомив про труднощі, пов'язані безпосередньо з організацією процесу адаптації працівника на робочому місці. Досвід двох роботодавців вказує на потребу у додатковому супроводі ветеранів/-ок на етапі входження в колектив та освоєння нових професійних обов'язків.

Якщо у працевлаштованих вами ветеранів/ветеранок були складнощі в адаптації на робочому місці, то які?



Отримані результати свідчать, що основні виклики адаптації ветеранів мають переважно психосоціальний характер і значно рідше пов'язані з професійною підготовкою чи здатністю виконувати трудові функції. Це підкреслює важливість розвитку в організаціях практик наставництва, адаптаційного супроводу, підтримуючої комунікації та психологічно безпечного робочого середовища.

У більшості випадків працевлаштування ветеранів і ветеранок є достатньо стабільним. Серед роботодавців, які мали досвід найму ветеранів/-ок, 9 зазначають про відсутність звільнення в перші шість місяців роботи. Водночас 4 респонденти повідомили про наявність таких випадків.

Чи були випадки звільнення ветеранів/ветеранок протягом перших 6 місяців роботи?



Загалом отримані результати демонструють переважно позитивний досвід утримання ветеранів/-ок на робочих місцях. Разом із тим наявність випадків звільнення підкреслює важливість впровадження адаптаційних заходів, наставництва, психологічної підтримки та розвитку практик супроводу ветеранів/-ок на початковому етапі працевлаштування. Такі заходи можуть сприяти успішній інтеграції працівників у трудовий колектив та підвищенню рівня їхнього довгострокового утримання на робочому місці.

Отримані результати свідчать, що після проходження етапу первинної адаптації ветерани та ветеранки здатні успішно інтегруватися у трудові колективи та зберігати зайнятість у довгостроковій перспективі. У 9 випадках роботодавці зазначили, що ветерани працюють або працювали в їхніх організаціях понад один рік.

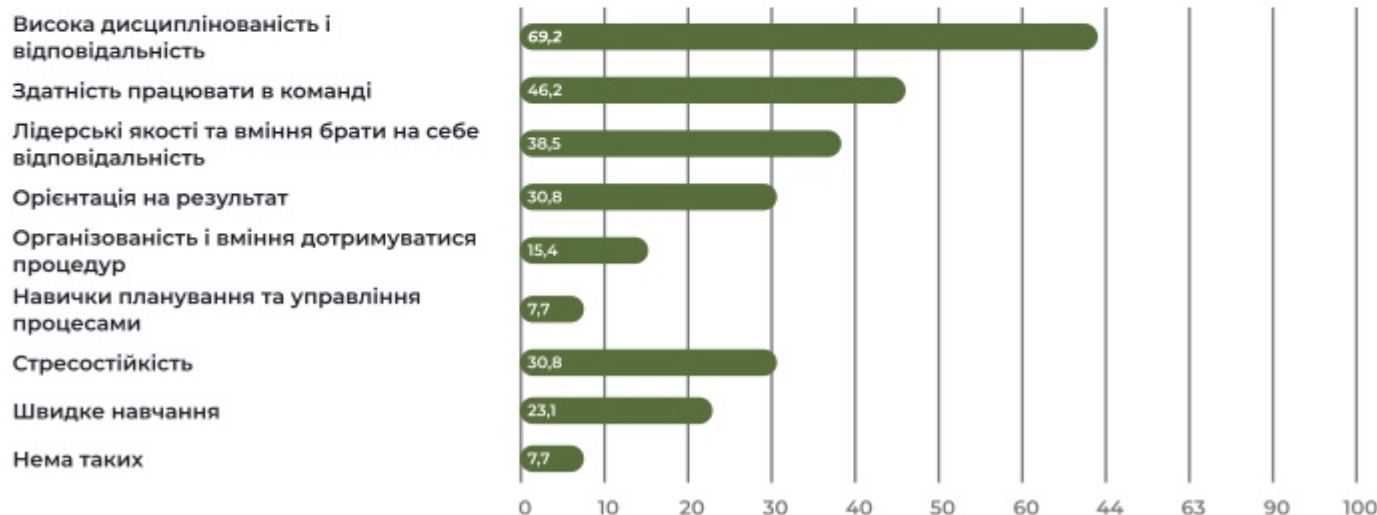
Чи є ветерани/ветеранки, які працюють або працювали у вас понад 1 рік?



У поєднанні з результатом попереднього запитання це свідчить про те, що основні виклики пов'язані переважно з етапом початкової адаптації, тоді як після успішного входження в колектив ветерани демонструють достатній рівень стабільності та залученості до трудової діяльності на тривалий період.

Оцінки роботодавців свідчать, що ветерани та ветеранки сприймаються як працівники з низкою цінних професійних і поведінкових компетенцій, які можуть бути затребуваними в різних сферах діяльності. Найчастіше роботодавці відзначають їх високу дисциплінованість та відповідальність (9 згадок). Ще 6 відповідей підкреслюють здатність ветеранів/-ок ефективно працювати в команді. Також значна частина опитаних відзначає лідерські якості та готовність брати на себе відповідальність, орієнтацію на результат та стресостійкість, що є особливо важливими якостями в умовах сучасного ринку праці. Окремі роботодавці підкреслюють здатність ветеранів/-ок до швидкого навчання, організованість і вміння дотримуватися встановлених процедур.

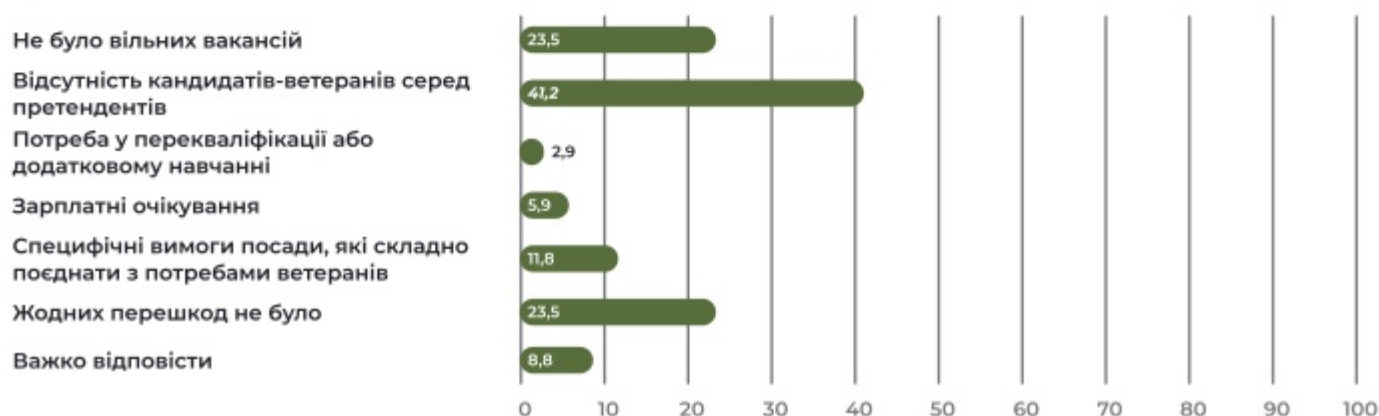
Які сильні професійні або поведінкові якості ви найчастіше відзначаєте у кандидатів/працівників із ветеранським досвідом?



Загалом результати демонструють позитивне сприйняття роботодавцями професійного потенціалу ветеранів і ветеранок. Найбільш цінними вважаються відповідальність, дисциплінованість, командна взаємодія, лідерство та стресостійкість – особисті якості, які можуть сприяти успішній професійній адаптації та підвищувати конкурентоспроможність ветеранів/-ок на ринку праці.

По 8 респондентів зазначили, що не мали вільних вакансій і про відсутність будь-яких перешкод для працевлаштування ветеранів/-ок. Серед факторів, які безпосередньо впливали на можливість працевлаштування, головною перешкодою є відсутність кандидатів-ветеранів/-ок серед претендентів на вільні вакансії (14 згадок). Також роботодавці називали специфічні вимоги окремих посад, які можуть бути складними для поєднання з індивідуальними потребами ветеранів/-ок, зарплатні очікування кандидатів та потребу в додатковому навчанні або перекваліфікації.

Що завадило працевлаштуванню ветеранів/ветеранок у вашу установу/компанію/організацію?



Таким чином ключовим викликом є не стільки наявність упереджень чи небажання роботодавців працевлаштовувати ветеранів/-ок, а недостатня кількість ветеранів/-ок серед кандидатів на вакансії або невідповідність посад індивідуальним потребам ветеранів/-ок. Це вказує на важливість розвитку механізмів посередництва на ринку праці, кар'єрного консультування, програм професійної орієнтації та платформ, які сприятимуть ефективнішому поєднанню потреб роботодавців із професійним потенціалом ветеранів і ветеранок.

Опитані роботодавці демонструють загалом високий рівень готовності до працевлаштування осіб з інвалідністю, однак така готовність часто супроводжується потребою у додатковій підтримці та врахуванні специфіки робочих місць. Найбільша частка респондентів (13 осіб) зазначила, що готова розглядати кандидатів залежно від типу інвалідності та вимог конкретної посади.

8 респондентів вже мають практичний досвід працевлаштування осіб з інвалідністю та створення відповідних умов праці. Ще 7 – готові до такого працевлаштування за умови отримання фінансової підтримки для адаптації робочого середовища. По 5 респондентів зазначили потребу в консультаційному або організаційному супроводі. Водночас 9 роботодавців демонструють обережність у цьому питанні: 5 – обирають відповідь наразі не готові, а 4 – важко відповісти.

Чи готові брати на роботу осіб з різними видами інвалідності?

Так, вже маємо досвід працевлаштування та створення відповідних	23,5%
Так, готові, але потребуємо додаткової фінансової підтримки	20,6%
Так, готові, але потребуємо організаційної підтримки	14,7%
Частково готові – залежно від типу інвалідності та вимог посади	38,2%
Готові розглянути кандидатів за умови попередньої адаптації робочого місця	2,9%
Скоріше готові, але не маємо практичного досвіду	8,8%
Скоріше не готові через обмежені ресурси або специфіку роботи	8,8%
Наразі не готові	14,7%
Важко відповісти	11,8%

Відповіді учасників дослідження демонструють потенційну готовність до інклюзивного працевлаштування, проте для її реалізації необхідні додаткові механізми підтримки. Насамперед йдеться про фінансові інструменти адаптації робочих місць, консультаційну допомогу, поширення успішних практик та підвищення обізнаності щодо можливостей працевлаштування осіб з інвалідністю.

У контексті повернення ветеранів/-ок до цивільного життя такі відповіді є особливо інформативними, оскільки свідчать про наявність підґрунтя для розширення можливостей працевлаштування ветеранів/-ок з інвалідністю за умов належної підтримки як самих кандидатів, так і роботодавців.

Опитані роботодавці демонструють високий рівень готовності надавати ветеранам і ветеранкам додаткову підтримку під час адаптації на новому робочому місці. Лише 2 респонденти зазначили, що не планують впроваджувати жодних спеціальних заходів підтримки, тоді як переважна більшість готова застосовувати різні інструменти сприяння професійній інтеграції.

Найбільш поширеним механізмом адаптації є застосування гнучкого графіка роботи, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби ветеранів/-ок та полегшувати процес повернення до роботи.

Вагома частка опитаних також готова застосовувати наставництво або менторський супровід, а також здійснювати адаптацію робочого місця відповідно до потреб працівника. Майже третина роботодавців має намір забезпечувати професійне навчання або перекваліфікацію, що створює додаткові можливості для набуття нових компетенцій та освоєння нових професійних ролей. Також кожен опитаний роботодавець демонструє готовність сприяти отриманню ветераном психологічної підтримки.

Загалом роботодавці переважно усвідомлюють важливість адаптаційного супроводу ветеранів і ветеранок та готові впроваджувати практичні механізми підтримки. Найбільший акцент наразі робиться на гнучкості умов організації праці, наставництві, професійному розвитку та адаптації робочого середовища.

Чи готова ваша організація надати ветеранам/ветеранкам додаткову підтримку під час адаптації на робочому місці?

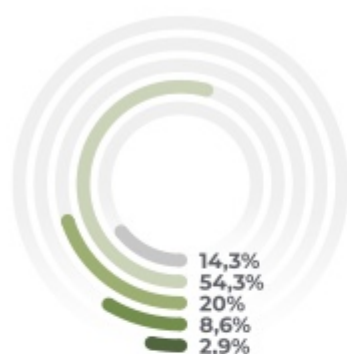
Ніякої додаткової підтримки не плануємо	5,9%
Наставництво, менторство	38,2%
Гнучкий графік роботи	47,1%
Професійне навчання або перекваліфікація	32,4%
Психологічна підтримка	26,5%
Адаптація робочого місця	35,3%
Тимчасове переведення на інші посади	8,8%

Впровадження системних підходів до адаптації ветеранів і ветеранок поки залишається недостатньо поширеним на практиці. Понад половину респондентів повідомили про відсутність будь-яких програм адаптації ветеранів/-ок у своїх організаціях.

Лише один респондент (ФОП без найманих працівників) повідомив про наявність у своїй організації впровадженої системної програми адаптації ветеранів. Ще 3 опитаних зазначили, що мають окремі елементи підтримки, однак вони не оформлені у вигляді комплексного механізму супроводу.

Водночас кожен п'ятий роботодавець висловив зацікавленість у запровадженні таких програм у майбутньому, що свідчить про усвідомлення важливості підтримки ветеранів на етапі повернення до цивільної професійної діяльності.

Чи наявні у вашій організації програми з адаптації ветеранів?



☐	Так, впроваджені системні програми адаптації	2,9%
☐	Є окремі елементи підтримки	8,6%
☐	Ні, але хотіли б запровадити	20,0%
☐	Ні, таких програм немає	54,3%
☐	Важко відповісти	14,3%

Відповіді демонструють ситуацію, коли більшість роботодавців поки не мають формалізованих механізмів підтримки ветеранів/-ок, а наявний процес адаптації ветеранів/-ок здебільшого здійснюється в індивідуальному або неформальному форматі. Водночас чіткий запит на впровадження таких програм створює передумови для розвитку системного підходу до професійної реінтеграції ветеранів/-ок через поширення успішних практик, навчання роботодавців та надання організаційної й методичної підтримки.

2.4. Потреби бізнесу у сприянні та підтримці

Результати дослідження засвідчують низьку зацікавленість роботодавців підтримкою у адаптації ветеранів/-ок в межах можливостей проєкту. 14 з них відповіли, що не потребують такої підтримки, а 10 – не змогли дати відповідь. І лише 11 респондентів висловили зацікавленість в отриманні супроводу та допомоги в процесі адаптації ветерана на робочому місці.

Загалом результати фіксують незначну частку потенційно зацікавлених роботодавців, що вказує на потребу у додатковому інформуванні щодо можливостей адаптаційної підтримки ветеранів і ветеранок на робочому місці.

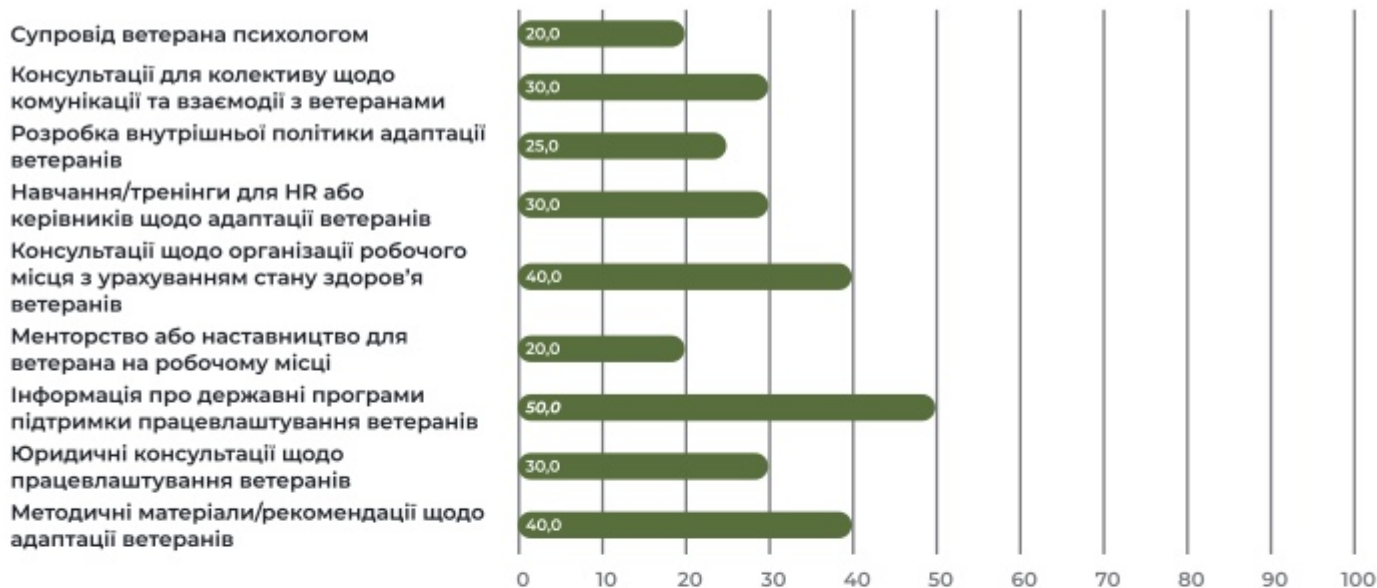
Чи бажаєте в рамках проєкту отримати підтримку в адаптації ветерана на робочому місці?



Запит роботодавців на підтримку в адаптації ветеранів і ветеранок має комплексний характер і охоплює як організаційні, так і консультаційні та інформаційні потреби. Найбільш затребуваною є інформація про державні програми підтримки працевлаштування ветеранів/-ок – її обрали 10 респондентів. Також затребуваністю користуються консультації щодо організації робочого місця з урахуванням стану здоров'я ветерана та методичні матеріали/рекомендації щодо адаптації ветеранів/-ок (по 8 респондентів).

Водночас по 6 роботодавців відзначають потребу в навчанні для HR-фахівців і керівників, у консультаціях щодо внутрішніх комунікацій та взаємодії з ветеранами, а також юридичних консультаціях щодо працевлаштування ветеранів/-ок. Актуальним є запит на розробку внутрішніх політик адаптації та юридичний супровід процесів працевлаштування.

Яку саме підтримку вам важливо отримати?



Отримані запити підтверджують, що ефективна підтримка адаптації ветеранів і ветеранок потребує поєднання інформаційної, методичної та організаційної складових, спрямованих на формування системного підходу до їхньої інтеграції у трудові колективи.

Підвищення готовності роботодавців до працевлаштування ветеранів/-ок значною мірою пов'язується з фінансовими та інституційними механізмами підтримки. Найбільш впливовим стимулом є компенсація заробітної плати, яку відзначили понад респондентів (18 відповідей). Також важливими серед учасників опитування стали державні програми підтримки (16 відповідей) та пільги (13 відповідей), що знижують витрати роботодавців на найм і адаптацію працівників.

До заходів, які отримали помірний рівень підтримки з боку роботодавців, належать адаптаційні програми, навчання та перекваліфікація, а також консультаційна підтримка HR-фахівців. Окремо зазначається потреба у психологічному супроводі, що вказує на усвідомлення роботодавцями складності процесу інтеграції ветеранів/-ок у трудові колективи.

Узагальнено результати показують, що готовність роботодавців до працевлаштування ветеранів/-ок найбільше залежить від фінансових стимулів і державних компенсаторних механізмів, тоді як освітні, психологічні та організаційні заходи відіграють допоміжну, але важливу роль.

Що могло б підвищити вашу готовність працевлаштовувати ветеранів?

Компенсація заробітної плати	54,5%
Податкові пільги	39,4%
Державні програми підтримки	48,5%
Навчання/перекваліфікація	24,2%
Супровід психолога	15,2%
Адаптаційні програми	30,3%
Консультації для HR	18,2%

Отже, пряме фінансове зменшення витрат роботодавця є ключовим фактором підвищення відкритості до працевлаштування ветеранів/-ок.

Відповіді роботодавців демонструють неоднорідний рівень обізнаності щодо державних програм підтримки працевлаштування ветеранів/-ок. Зокрема понад третина опитаних зазначили, що добре знають про наявні механізми державної підтримки, тоді як близько третини лише чули про такі можливості, але не володіють достатньою інформацією щодо умов їх використання.

6 учасників дослідження повідомили, що взагалі не знають про існування відповідних програм, а частина респондентів не змогла оцінити рівень своєї обізнаності.

Чи знаєте ви про державну підтримку працевлаштування ветеранів?



☐	Так	37,1%
☐	Ні	17,1%
☐	Щось чув/чула, але не знаю деталей	31,4%
☐	Важко відповісти	14,3%

Хоча інформація про державну підтримку працевлаштування ветеранів/-ок є відомою для частини роботодавців, рівень поінформованості залишається недостатнім. Майже половина респондентів або не знають про такі програми, або володіють лише поверхневою інформацією про них. А отже, існує необхідність посилення інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо наявних механізмів підтримки, умов отримання компенсацій та інших стимулів для роботодавців. Підвищення рівня обізнаності може сприяти активнішому залученню бізнесу до працевлаштування ветеранів/-ок і більш ефективному використанню державних інструментів підтримки їхньої професійної реінтеграції.

Ключовими каналами інформування роботодавців про державні програми підтримки залишаються центри зайнятості. Саме через них отримали інформацію більшість респондентів (17 опитаних). Іншими важливими джерелами інформації виступають соціальні мережі (6 опитаних) та ветеранські організації (4 опитаних).

Звідки ви дізнались про державні програми підтримки роботодавців?

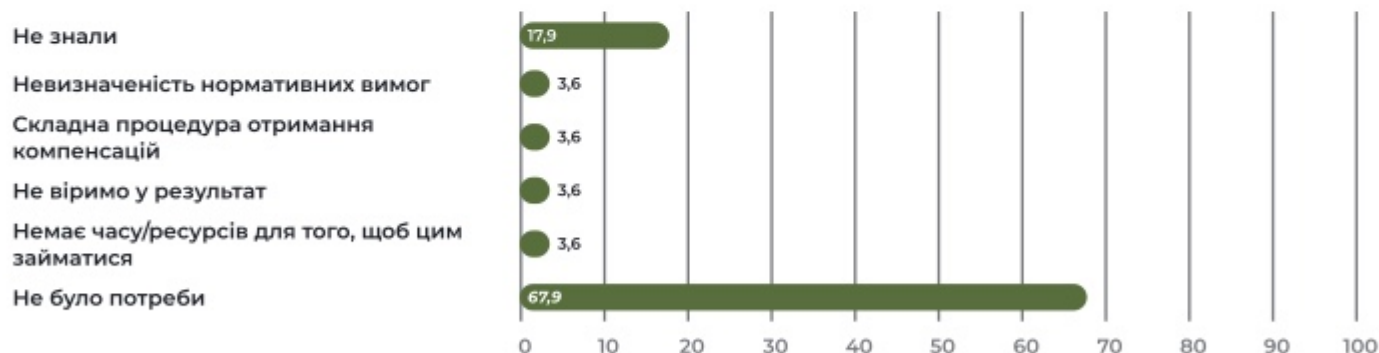
Центри зайнятості	63,0%
Соцмережі	22,2%
Ветеранські організації	14,8%

Отримані відповіді підкреслюють високу значущість Центрів зайнятості як основного посередника між державними програмами підтримки та роботодавцями. Водночас відносно невелика частка альтернативних каналів інформування може свідчити про потенціал для розширення інформаційних кампаній, зокрема через цифрові платформи, громадські та ветеранські організації, що дозволило б підвищити обізнаність роботодавців щодо наявних можливостей підтримки.

Державні компенсаційні механізми для облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю або ветеранів/-ок використовуються опитаними роботодавцями доволі обмежено. Лише 6 учасників дослідження інформує, що отримував таку компенсацію від держави. Водночас переважна більшість опитаних (23) зазначила, що не користувалася таким інструментом підтримки.

Чи отримували ви компенсацію від держави на облаштування робочого місця для особи з інвалідністю (у т.ч. ветерана/-ки з інвалідністю)?


Головною причиною, через яку роботодавці не зверталися або не користувалися державною підтримкою на облаштування робочого місця для особи з інвалідністю (у тому числі ветерана або ветеранки з інвалідністю), є відсутність такої потреби (19 відповідей). Водночас частина опитаних вказує на недостатню поінформованість про наявні інструменти підтримки (5). Поодинокі відповіді також відображають інші чинники, зокрема невизначеність нормативних вимог, складність процедур отримання компенсацій, брак часу та ресурсів, а також недовіру до ефективності таких заходів. Розширення доступу до компенсаційних програм, спрощення процедур їх отримання та активніше інформування роботодавців можуть сприяти більш широкому впровадженню адаптаційних заходів і створенню безбар'єрного робочого середовища для ветеранів/-ок та осіб з інвалідністю.

Чому не отримували/не звертались?


Оцінки респондентів свідчать про переважно позитивне сприйняття ефективності та достатності державної підтримки у працевлаштуванні ветеранів/-ок. Найчастіше респонденти

оцінили її на найвищий бал, що вказує на високий рівень задоволеності чинними заходами підтримки. Середнє значення оцінки становить 3,63 бала з 5 можливих, що вказує на загалом позитивну, хоча й не однозначну високу оцінку ефективності підтримки з потенціалом для подальшого вдосконалення її інструментів та підвищення доступності для роботодавців.

Оцініть наскільки ефективною та достатньою, на вашу думку, є ця підтримка за шкалою від 1 до 5.

1	8,6%
2	11,4%
3	25,7%
4	17,1%
5	37,1%

*Середнє значення — **3,63**

Частина респондентів уже планує або розглядає можливість повторного чи первинного звернення до таких інструментів. Однак 9 опитаних не мають визначеної позиції, 6 – не візьмуть участі в державних програмах. Такі відповіді демонструють наявність потенційного попиту на державні програми за умови підвищення їхньої доступності, зрозумілості та інформування роботодавців про переваги участі.

Чи плануєте скористатися держпрограмами (в тому числі знову)?



☐	Так	20,0%
☐	Можливо	37,1%
☐	Ні	17,1%
☐	Не знаю	25,7%

Дві третини залучених до опитування роботодавців демонструють готовність до співпраці з ветеранськими програмами та НУО у процесі підбору кандидатів, що формує базу для розвитку партнерських моделей працевлаштування ветеранів і ветеранок. Третина респондентів наразі не готова до такої взаємодії або не має сформованої позиції.

Чи готові ви співпрацювати з ветеранськими програмами/НУО у підборі кандидатів?



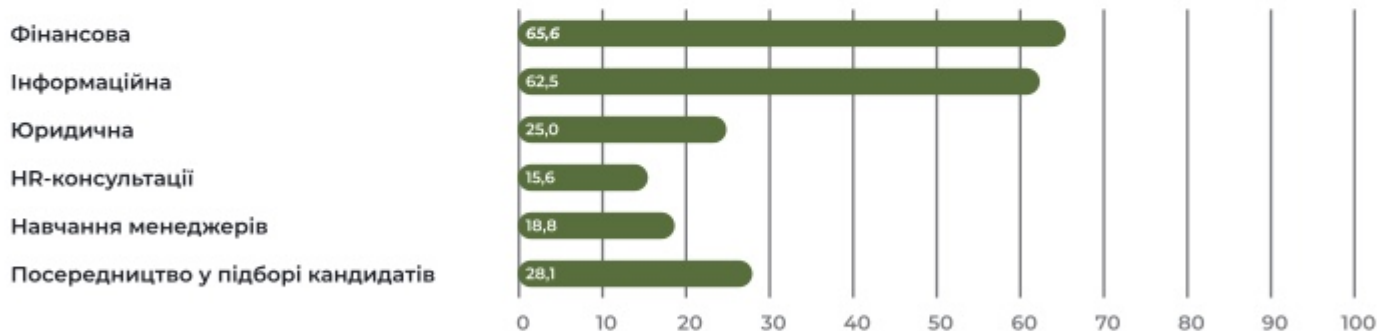
☐	Так	28,6%
☐	Можливо	40,0%
☐	Ні	17,1%
☐	Важко відповісти	14,3%

Загалом можна сказати, що результати демонструють наявність передумов для розвитку співпраці між роботодавцями та ветеранськими програмами/НУО, однак її масштабування потребує посилення довіри та інформування про ефективність таких моделей.

Опитані роботодавці в переважній більшості потребують фінансової та інформаційної підтримки для розвитку практик працевлаштування ветеранів і ветеранок. Саме ці напрями є найбільш актуальними та визначають базові умови для розширення можливостей найму цієї категорії працівників.

Додатково фіксується запит на посередництво у підборі кандидатів, юридичний супровід, HR-консультації та навчання менеджерів.

Яка підтримка була б для вас найбільш корисною?



Висновки та рекомендації

Поточні та перспективні потреби у персоналі роботодавців Львівської та Івано-Франківської областей

Локальний ринок праці характеризується помірною динамікою: майже половина опитаних роботодавців має вакансії або планує їх створення, а друга половина – без намірів розширювати штат. Це вказує на наявність реального попиту на робочу силу та можливостей для працевлаштування, зокрема створює можливості для ветеранів і ветеранок.

Рекомендація: для підвищення ефективності працевлаштування ветеранів і ветеранок доцільно посилити інформування про наявні вакансії та розвивати партнерські механізми між центрами зайнятості, громадами, НУО та роботодавцями, з акцентом на підготовку та перекваліфікацію відповідно до потреб ринку праці.

Кадровий попит на ринку праці переважно зосереджений у сфері кваліфікованих робітничих професій, тоді як попит на інші категорії є менш вираженим і фрагментарним.

Рекомендація: для підвищення зайнятості, ветеранів і ветеранок, доцільно посилювати короткострокові програми підготовки та перекваліфікації за робітничими спеціальностями, орієнтованими на актуальні потреби роботодавців. Розробити короткострокові програми перекваліфікації ветеранів під конкретні вакансії роботодавців. Залучати роботодавців до формування змісту навчальних програм. Організувати програми швидкого донавчання під конкретні вакансії.

Роботодавці зазначають дефіцит кваліфікованих кадрів та невідповідність зарплатних очікувань кандидатів як головні бар'єри працевлаштування. Додатковий вплив створює міграція робочої сили та конкуренція між роботодавцями.

Рекомендація: необхідно змінити стратегію найму та інвестувати у розвиток людей, замість пошуку "готових" спеціалістів. Центру зайнятості разом із бізнесом варто розширити коло пошуку кандидатів з числа ветеранів, ветеранок. Роботодавцям необхідно знизити стартові вимоги до досвіду, натомість спільно з Державною службою зайнятості запускати програми швидкого донавчання на робочому місці. За умов, коли можливості місцевого бізнесу щодо підвищення рівня оплати праці є обмеженими, важливими інструментами залучення й утримання працівників стають гнучкі умови праці, програми підтримки здоров'я та прозорі механізми кар'єрного зростання.

Опитування демонструє ситуацію, в якій майже кожен роботодавець має свій специфічний запит – від електриків та касирів до гідів, менеджерів та викладачів програмування. За таких умов складно реалізовувати універсальні програми професійного навчання чи перекваліфікації, адже роботодавці потребують поодиноких фахівців у різних професійних нішах.

Рекомендація: доцільно перейти до моделі ваучерів на навчання та цільового замовлення. Спільно з донорами варто фінансувати перекваліфікацію ветеранів, ветеранок та інших пошукачів під конкретне робоче місце, яке гарантує роботодавець (наприклад, курси авторемонтників чи менеджерів за запитом конкретної фірми).

Стимулювати роботодавців до розвитку програм наставництва для ветеранів і ветеранок, які опановують нову професію або не мають достатнього досвіду роботи за новою спеціальністю. Під час розроблення таких програм варто використовувати підхід "рівний – рівному", залучаючи ветеранів, які вже успішно інтегрувалися у цивільне професійне середовище, до наставництва та підтримки нових працівників.

Негнучкі умови праці та переважання класичних форматів працевлаштування обмежують доступ до ринку для багатьох вразливих груп.

Рекомендація: варто стимулювати роботодавців активніше впроваджувати "гібридні" та гнучкі робочі графіки як один із ключових інструментів подолання кадрового голоду. Також

доцільно розробити для місцевого бізнесу практичні посібники з організації дистанційної роботи та розподілу однієї повної ставки між двома працівниками (job sharing). Оскільки частина опитаних компаній уже готові до гнучкого графіка, необхідно допомогти їм налаштувати ці процеси юридично та операційно.

Переважає більшість роботодавців оцінює пошук необхідних працівників як складний або дуже складний процес. Це свідчить про формування стійкого кадрового дефіциту, який уже зараз впливає на діяльність підприємств та установ. Проблема посилюється наслідками мобілізації, оскільки серед роботодавців із вакансіями значно частіше зустрічаються організації, працівники яких були мобілізовані до лав ЗСУ. Таким чином, військові події стали додатковим фактором скорочення доступної робочої сили.

Рекомендація: посилити координацію між органами місцевого самоврядування, місцевим бізнесом, радами ветеранів, центром зайнятості, закладами освіти, фахівцями із супроводу ветеранів та іншими профільними установами з питань працевлаштування ветеранів/-ок. У межах такої діяльності сформуванню регіональну базу роботодавців, які мають актуальні або перспективні вакансії для ветеранів/-ок, а також механізм формування кадрового резерву відповідно до їхніх професійних компетенцій, кваліфікації та досвіду. Забезпечити проведення на регулярній основі ярмарків вакансій, зустрічей у форматі “роботодавець – ветеран” та інших комунікаційних заходів, спрямованих на розвиток партнерства, обмін інформацією та сприяння працевлаштуванню ветеранів/-ок.

Попри високий рівень відкритості до кандидатів без досвіду роботи, роботодавці переважно займають помірковану позицію щодо такого найму. Це вказує на необхідність додаткових умов для успішної адаптації нових працівників, зокрема наявності ресурсів для навчання, наставництва та супроводу на робочому місці.

Рекомендація: доцільно посилити підтримку роботодавців, які готові працевлаштовувати кандидатів без релевантного досвіду роботи, через розвиток механізмів навчання та наставництва на робочому місці. Важливими інструментами можуть стати програми компенсації витрат на адаптацію нових працівників, а також впровадження типових підходів до їхнього професійного навчання та супроводу. Це сприятиме розширенню можливостей працевлаштування ветеранів і ветеранок та інших категорій населення, які потребують професійної адаптації.

Досвід та готовність роботодавців Львівської та Івано-Франківської областей працевлаштувати ветеранів/-ок

Дослідження показує, що мобілізація вже стала одним із факторів кадрового дефіциту. Значна частина роботодавців має мобілізованих працівників, а отже питання повернення ветеранів на попередні робочі місця набуватиме дедалі більшого значення для ринку праці.

Рекомендація: стимулювати роботодавців переходити від формального виконання законодавчих вимог до впровадження комплексних практик підтримки мобілізованих працівників, які можуть включати підтримання зв'язку під час служби, індивідуальне планування повернення на роботу, адаптаційний супровід після демобілізації та залучення наставників у перші місяці після повернення.

Наявність відповідей про часткове збереження робочих місць за мобілізованими працівниками або відсутність такої практики може свідчити про недостатній рівень обізнаності роботодавців щодо чинних трудових гарантій та особливостей їх реалізації. Одночасно простежується чіткий зв'язок, що організації/установи, які зберігають робочі місця за мобілізованими відповідно до законодавства, значно частіше демонструють відкритість до працевлаштування ветеранів/-ок після завершення служби.

Рекомендація: посилити інформаційно-консультаційну підтримку роботодавців щодо трудових гарантій мобілізованих працівників, механізмів їхнього повернення після демобілізації та особливостей працевлаштування ветеранів/-ок. Надання консультацій може бути інтегроване до діяльності вже існуючих інституцій підтримки бізнесу та ветеранів, зокрема центрів Дія.Бізнес, ветеранських просторів, ЦНАПів, центрів зайнятості,

а також структурних підрозділів органів місцевого самоврядування, відповідальних за розвиток підприємництва та економіки. До проведення консультацій доцільно залучати юристів та інших експертів з питань трудового права, представників служби зайнятості, фахівців із супроводу ветеранів/-ок та інших профільних спеціалістів. Окрему увагу доцільно приділити поширенню практичних рекомендацій щодо організації повернення мобілізованих працівників після демобілізації та формування ветерансько-дружньої кадрової політики на підприємствах.

Значна частина опитаних роботодавців висловлює готовність розглядати ветеранів і ветеранок, які отримали поранення або мають інвалідність для працевлаштування.

Рекомендація: варто розробити та поширити серед роботодавців прості візуальні гайди (інструкції) про те, як зробити офіс чи виробництво доступними, які технологічні рішення вже існують і як отримати від держави **100%** компенсацію за облаштування робочого місця для людини з інвалідністю. Покращити комунікацію громади, ветеранської спільноти та суб'єктів господарювання з регіональними відділеннями ФСЗІ та ВГО осіб з інвалідністю.

Роботодавці, які вже мають досвід працевлаштування ветеранів/-ок, переважно оцінюють його позитивно. Більшість не стикалася із серйозними труднощами в організації роботи, а основні виклики стосувалися адаптаційного періоду та психологічного стану працівників.

Рекомендація: поширювати успішні кейси працевлаштування ветеранів/-ок та практики їхньої адаптації через бізнес-асоціації, центри зайнятості, ветеранські організації та професійні заходи для роботодавців. Доцільно також створювати можливості для обміну досвідом між роботодавцями, які вже мають практику працевлаштування ветеранів/-ок, і тими, хто лише розглядає таку можливість. Це сприятиме зменшенню невизначеності та упередженості серед роботодавців, які ще не мають такого досвіду.

Дослідження показує тенденцію: адаптаційний період ветерана на робочому місці триває до 6 місяців. Основні труднощі після працевлаштування ветеранів/-ок пов'язані не з професійними навичками, а з психологічною адаптацією, потребою в додатковому супроводі та поступовому поверненні до цивільного трудового середовища.

Рекомендація: передбачити програми психологічної підтримки, наставництва та супроводу як для ветеранів/-ок, так і для трудових колективів. Доцільно проводити навчання керівників і HR-фахівців щодо особливостей комунікації та адаптації ветеранів/-ок.

Потреби бізнесу та організацій Львівської та Івано-Франківської областей у сприянні та підтримці

Результати опитування свідчать про комплексний запит роботодавців на підтримку в адаптації ветеранів і ветеранок, який охоплює інформаційні, методичні та організаційні потреби. Найбільший інтерес викликає інформація про державні програми підтримки працевлаштування ветеранів/-ок, а також практичні інструменти щодо організації робочого місця для ветеранів/-ок з інвалідністю та адаптації працівників.

Рекомендація: доцільно розвивати для роботодавців єдиний пакет підтримки, що поєднує інформацію про державні програми, методичні матеріали та практичні інструкції з адаптації ветеранів і ветеранок. Окрему увагу варто приділити консультаційному супроводу HR та керівників і розробці типових рішень щодо організації робочого місця та внутрішньої політики адаптації.

Відповіді роботодавців свідчать про нерівномірний рівень поінформованості щодо державної підтримки працевлаштування ветеранів і ветеранок. Лише частина респондентів добре обізнана з відповідними програмами, тоді як значна частка має фрагментарне уявлення або не володіє достатньою інформацією про їхній зміст.

Рекомендація: доцільно посилити інформаційно-комунікаційну роботу щодо державних інструментів підтримки працевлаштування ветеранів/-ок, з акцентом на просте та практичне інформування про умови участі. Ефективним буде створення єдиного зрозумілого інформаційного ресурсу для роботодавців та регулярне інформування через центри зайнятості й місцеві бізнес-спільноти. Підготувати прості покрокові інструкції з отримання державної підтримки. Організувати вебінари та консультації для роботодавців.

Найбільшим стимулом для роботодавців до працевлаштування ветеранів/-ок є фінансова підтримка. Насамперед вони очікують запровадження або розширення компенсаційних механізмів.

Рекомендація: розвивати комплексну систему підтримки роботодавців, які працевлаштовують ветеранів/-ок. Поряд із розширенням інформування про чинні програми компенсацій та спрощенням процедур їх отримання доцільно передбачити консультаційну підтримку роботодавців щодо особливостей працевлаштування ветеранів/-ок, створення безбар'єрного робочого середовища, організації процесу адаптації та наставництва. Додатковим стимулом може стати запровадження грантових програм для роботодавців, які створюють нові робочі місця для ветеранів/-ок або інвестують у їхню професійну адаптацію.

Рекомендований напрям підтримки роботодавців у межах проєкту:

Проєкт може допомогти створити систему адаптації ветеранів/-ок на робочому місці.

Практичні заходи:

- розробка типового плану адаптації ветерана;
- консультації для керівників та HR-фахівців;
- наставництво на робочому місці;
- розробка чек-листів для роботодавців;
- психологічний супровід ветерана та колективу за потреби;
- підготовка рекомендацій щодо комунікації з ветеранами.

Роботодавці переважно готові працевлаштовувати ветеранів/-ок з інвалідністю, але потребують додаткових знань, консультацій та фінансової підтримки.

Рекомендований напрям підтримки:

Створення сервісу супроводу інклюзивного працевлаштування.

Практичні заходи:

- аудит робочих місць;
- консультації щодо адаптації робочого середовища;
- допомога в оформленні компенсацій;
- підготовка індивідуальних рекомендацій щодо організації праці;
- консультування щодо різних груп та категорій інвалідності.

Більшість роботодавців не мають системних програм адаптації ветеранів/-ок, але частина висловлює зацікавленість у їхньому впровадженні.

Рекомендований напрям підтримки:

Надання методичної допомоги роботодавцям.

Практичні заходи:

- шаблони політик адаптації ветеранів/-ок;
- проведення тренінгів для HR та керівників;
- шаблони планів повернення після військової служби;
- розробка ветерансько-дружніх HR-політик;
- створення спільноти роботодавців, які працюють із ветеранами.

Таким чином, на основі результатів опитування можна сформулювати комплексний план співпраці з роботодавцями в межах проєкту.

Сформувати мережу роботодавців, дружніх до ветеранів/-ок:

- картування роботодавців регіону;
- налагодження взаємодії з Центром зайнятості та об'єднаннями роботодавців;
- проведення публічного заходу у форматі "круглого столу" та підписання меморандумів про співпрацю;
- проведення презентацій проєкту;
- збір актуальних вакансій;
- супровід процесу найму.

Інформаційна підтримка з метою підвищення обізнаності:

- вебінари;
- консультації;
- методичні матеріали;
- інформаційні бюлетені про державні програми.

Адаптація ветерана та успішне утримання працівника:

- наставництво;
- психологічний супровід;
- адаптаційний план на 12 місяців;
- консультації для колективу підприємства.

Список використаних джерел

1. Збереження робочого місця/ Міністерство оборони України
2. Івано-Франківська ОДА Обласна програма підтримки сімей загиблих, постраждалих учасників Революції Гідності, осіб, які перебували чи перебувають у складі добровольчих формувань, учасників бойових дій та інших громадян, які залучалися і залучаються та брали і беруть безпосередню участь у бойових діях, здійсненні заходів з національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії російської федерації проти України, починаючи з 20 лютого 2014 року, на 2022-2026 роки (із змінами), затверджена рішенням обласної ради від 11.05.2022 № 417-14/2022
3. Принципова перевага: спільнота бізнесів, дружніх до ветеранів та ветеранок, відзвітувала про перший рік роботи
4. 20 українських компаній підписали меморандум "Принципи бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок"
5. Принципи Бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок Створено Starlight Media за експертної підтримки Veteran Hub, в колаборації з Forbes Ukraine та за підтримки Міністерства у справах ветеранів
6. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України
7. ЧЕСНО дослідив представленість ветеранів на держслужбі
8. Сівков С.В. Проблеми та перспективи економічної реінтеграції ветеранів війни: адміністративно-правовий підхід.
9. Е-карта вакансій державної служби та органів місцевого самоврядування

Додаток 1. Загальна кількість ветеранів війни в розрізі ОТГ, районів, статусів станом на 01.03.2026

Область	Район	ОТГ	Учасник бойових дій	Учасник війни	Особа з інвалідністю в-ок війни
Івано-Франківська	Верховинський	Білоберізька	13		
Івано-Франківська	Верховинський	Верховинська	234	121	34
Івано-Франківська	Верховинський	Зеленська	6		
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Більшівцівська	16		
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Богородчанська	475	324	95
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Букачівська	16		
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Бурштинська	264	173	22
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Галицька	376	414	490
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Дзвиняцька	14		
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Дубовецька	19		
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Єзупільська	21		
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Загвздянська	30		
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Івано-Франківська	3 887	922	850
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Лисецька	13		
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Обертинська	25		1
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Олешанська	16		
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Рогатинська	323	358	76
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Солотвинська	42		
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Старобогородчанська	21		
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Тисменицька	604	349	110
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Тлумацька	313	362	87
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Угринівська	12		
Івано-Франківська	Івано-Франківський	Ямницька	22		
Івано-Франківська	Калуський	Болехівська	139	112	23
Івано-Франківська	Калуський	Брошнів-Осадська	14		
Івано-Франківська	Калуський	Верхнянська	21		
Івано-Франківська	Калуський	Вигодська	52		
Івано-Франківська	Калуський	Витвицька	14		
Івано-Франківська	Калуський	Войнилівська	29		
Івано-Франківська	Калуський	Долинська	717	618	155
Івано-Франківська	Калуський	Дубівська	25		

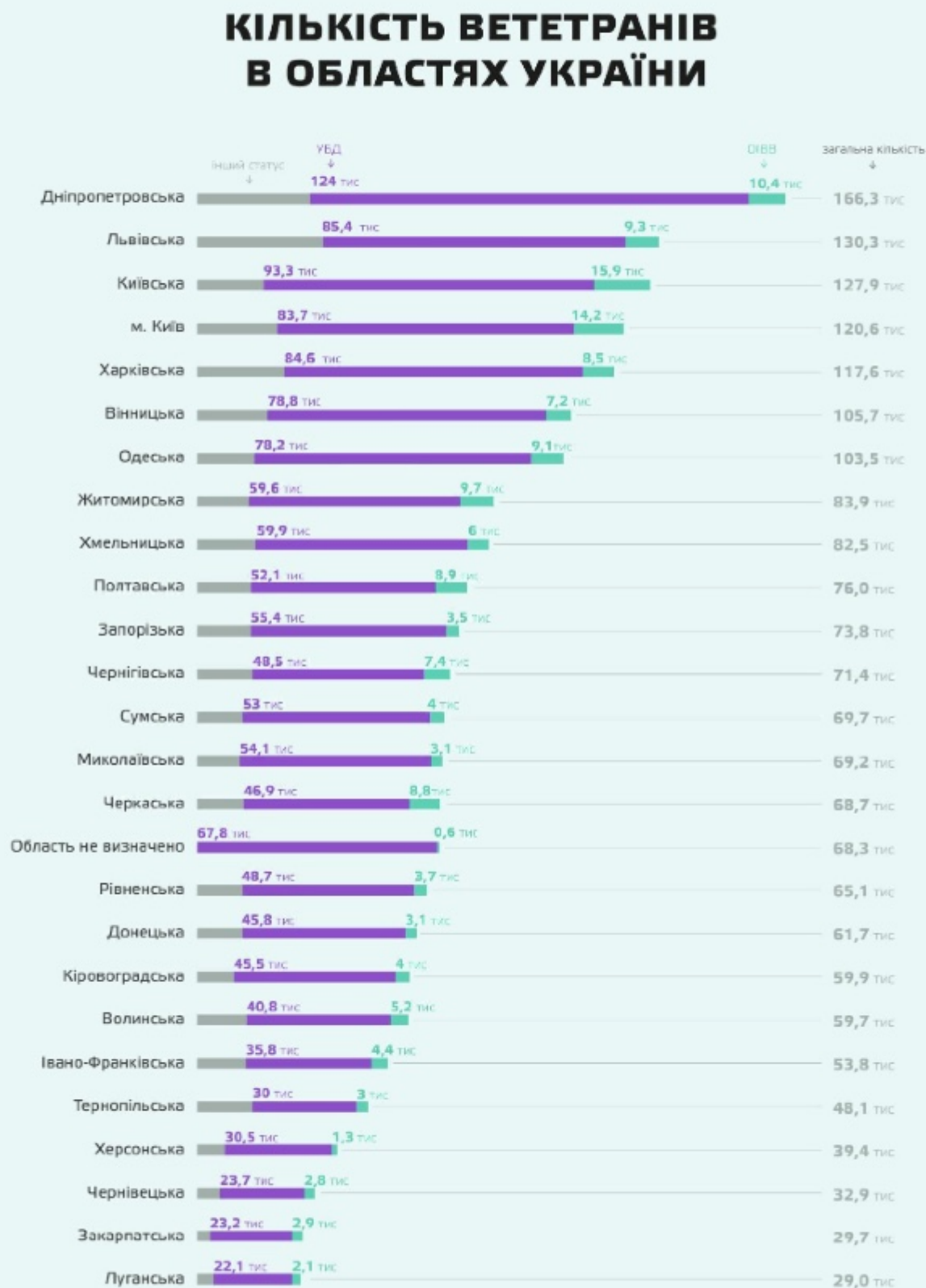
Львівська область

Область	Район	ОТГ	Учасник бойових дій	Учасник війни	Особа з інвалідністю в-ок війни
Івано-Франківська	Калуський	Калуська	1249	740	238
Івано-Франківська	Калуський	Новицька	21		
Івано-Франківська	Калуський	Перегінська	25		
Івано-Франківська	Калуський	Рожнятівська	324	381	101
Івано-Франківська	Калуський	Спаська	6		
Івано-Франківська	Коломийський	Гвіздецька	17		
Івано-Франківська	Коломийський	Городенківська	423	498	103
Івано-Франківська	Коломийський	Заболотівська	38		
Івано-Франківська	Коломийський	Коломийська	996	271	203
Івано-Франківська	Коломийський	Коршівська	28		
Івано-Франківська	Коломийський	Матеївецька	16		
Івано-Франківська	Коломийський	Нижньовербізька	718	471	154
Івано-Франківська	Коломийський	Отинійська	53		1
Івано-Франківська	Коломийський	П'ядицька	39		
Івано-Франківська	Коломийський	Печеніжинська	38		1
Івано-Франківська	Коломийський	Підгайчиківська	19		
Івано-Франківська	Коломийський	Снятинська	494	343	85
Івано-Франківська	Коломийський	Чернелицька	11		
Івано-Франківська	Косівський	Косівська	494	504	160
Івано-Франківська	Косівський	Космацька	4		
Івано-Франківська	Косівський	Кутська	31		
Івано-Франківська	Косівський	Рожнівська	22		
Івано-Франківська	Косівський	Яблунівська	23		
Івано-Франківська	Надвірнянський	Ворохтянська	10		
Івано-Франківська	Надвірнянський	Делятинська	42		1
Івано-Франківська	Надвірнянський	Ланчинська	20		
Івано-Франківська	Надвірнянський	Надвірнянська	1151	483	203
Івано-Франківська	Надвірнянський	Пасічянська	47		
Івано-Франківська	Надвірнянський	Переріслянська	19		
Івано-Франківська	Надвірнянський	Поляницька	11		
Івано-Франківська	Надвірнянський	Яремчанська	154	50	47
Івано-Франківська	Верховинський	без зазначення громади	3		
Івано-Франківська	Івано-Франківський	без зазначення громади	60		7

Львівська область

Область	Район	ОТГ	Учасник бойових дій	Учасник війни	Особа з інвалідністю в-ок війни
Івано-Франківська	Калуський	без зазначення громади	3		
Івано-Франківська	Коломийський	без зазначення громади	5		6
Івано-Франківська	Косівський	без зазначення громади	4		
Івано-Франківська	Надвірнянський	без зазначення громади	3		
Івано-Франківська	без зазначення адреси		21 768	3	1 268

Додаток 2. Кількість ветеранів в областях України



*станом на 01.05.2020 Дані Міністерства у справах ветеранів

chesno.org
facebook.com/chesno.movement
+38 067 658 7798





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".