

**UCU BUSINESS
SCHOOL**



Центр моніторингу
і досліджень



ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ

ВЕТЕРАНІВ І ВЕТЕРАНОК У МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ В УКРАЇНІ:

погляд представників бізнес-середовища

Дослідження підготовлене командою Центру моніторингу і досліджень УКУ на замовлення та у співпраці з Бізнес-школою УКУ. Дослідження є частиною проєкту «Виклики у сфері працевлаштування та взаємодії з ветеранами та ветеранками» для власників, керівників та HR-фахівців малого та середнього бізнесу, який реалізовує Бізнес-школа УКУ у партнерстві з Ukraine-Moldova American Enterprise Fund.

Інформація, викладена у цьому звіті, є актуальною станом на січень-травень 2026 року.

Дослідницька команда

Центр моніторингу і досліджень УКУ: Юлія Василенко, Арсен Климпуш

Бізнес-школа УКУ: Христина Дольна, Марина Порхун

Центр моніторингу і досліджень УКУ – підрозділ Українського католицького університету, що надає послуги з організації і проведення соціальних досліджень та моніторингу освітнього середовища.

Email: monitoryng@ucu.edu.ua

Бізнес-школа УКУ – це школа з європейськими цінностями, що понад 18 років поєднує академічну експертизу та практику бізнесу, яка розкривається для учасників під час навчання на магістерських програмах та програмах управлінського розвитку.

<https://lvbs.com.ua/>

Висловлюємо подяку всім учасникам/цям дослідження і тим, хто сприяли його проведенню, а також військовослужбовцям/ицям і ветеранам/кам Сил оборони України, які стоять на захисті нашої держави.

Зміст

Вступ	1
Ключові знахідки дослідження	5
Методологія дослідження	10
Результати дослідження	13
Характеристики учасників/ць дослідження	14
Досвід з працівниками-чинними військовослужбовцями/ицями	17
Досвід працевлаштування ветеранів/ок	21
Готовність компаній до співпраці з ветеранами/ками	29
Підтримка роботодавців: обізнаність і потреби	40
Ресурси	47

ВСТУП

Працевлаштування ветеранів/ок в Україні – питання, яке повсякчас піднімається у сфері державної політики, на ринку праці, в соціальних дослідженнях і медіа. Згідно з доступними даними, станом на 1 січня 2026 року до Єдиного реєстру ветеранів війни внесено понад 1,4 млн учасників бойових дій. Російське вторгнення в Україну продовжується, тож очікуваним є зростання чисельності ветеранів/ок у майбутні роки. Після завершення військової служби ветерани/ки проходять певний шлях, одним з етапів якого є працевлаштування: повернення до попередньої ролі чи пошук нової, або ж створення власної справи і робочого місця. Цей шлях можуть супроводжувати суттєві виклики і побоювання: згідно з результатами різних досліджень, від 70% до 80% ветеранів/ок вважають цілком або радше ймовірним те, що після повернення з війни у них не буде роботи. Разом із проблемами із фізичним здоров'ям, нерозумінням з боку суспільства, психологічними труднощами та важкістю оформлення соціальних пільг, складнощі в пошуку роботи належать до топ-5 викликів, з якими очікують стикнутися чинні військовослужбовці/иці після повернення до цивільного життя. Втім, своє професійне майбутнє захисники/ці бачать переважно в Україні – розвиваючи власну справу, повертаючись до попередніх робочих місць чи опановуючи нові навички для працевлаштування деінде.

Щодо ринку праці, то за результатами різних досліджень, від 20% до 30% ветеранів/ок з 2024 по 2025 рік мали незадоволену потребу в працевлаштуванні. Водночас одним із найбільших викликів, з якими стикається бізнес-середовище, залишається нестача працівників. Станом на травень 2026 року, на платформі [Work.ua](https://work.ua) є актуальними понад 105 тис. вакансій, з них понад 11 тис. – з приміткою “Перевага ветеранам”. За даними опитування роботодавців на сайті Державної служби зайнятості, 90,6% тих, хто планує найм у 2026 році, готові наймати ветеранів/ок війни.

В Україні вже проводилися дослідження серед роботодавців стосовно їхнього бачення найму ветеранів/ок. За даними дослідження 2023 року 65% опитаних працедавців ще не мали досвіду роботи з ветеранами/ками, а серед тих, хто його мали, понад 65% вважають цей досвід однозначно або скоріше позитивним. Серед навиків ветеранів/ок, які можуть сприяти працевлаштуванню, роботодавці виділяють вміння працювати в команді, критичне мислення і відповідальне лідерство – схожі навички, здобуті за час військової служби, відзначали і самі ветерани/ки. Вагомими ризиками під час працевлаштування ветерана/ки, на думку опитаних працедавців, можуть бути психоемоційний стан кандидата/ки, інвалідність (потреба облаштовувати робоче місце), різного виду залежності. Самі ветерани/ки також зазначають, що стикаються з різного виду перешкодами при працевлаштуванні, зокрема через проблеми з фізичним здоров'ям, психоемоційний стан, втрату навичок, а також відзначають невідповідність заробітної плати потребам і дискримінацію.

[1] Адміністративні дані в значенні Закону України “Про державну статистику”, що збираються Міністерством у справах ветеранів України - Набори даних - [Data.gov.ua](https://data.gov.ua)

[1] Віднайдення себе нового/ої: освіта і робота - [Veteran Hub](https://veteranhub.org/)

[1] Аналіз потреб та проблем ветеранів та ветеранок за 2024 рік - [Ветеранський фонд \(Поруч з ветераном\)](https://veteranfund.org/) та [Портрет ветерана 2025 друк](#)

[1] [Працевлаштування-електронна](#)

[1] Аналіз потреб та проблем ветеранів та ветеранок за 2024 рік - [Ветеранський фонд \(Поруч з ветераном\)](https://veteranfund.org/) та [Портрет ветерана 2025 друк](#)

[1] [Державна служба зайнятості](#)

[1] [Zvit_pereshkodi_precevashtuvanii.pdf](#)

За результатами дослідження 2023 року, понад третина опитаних працедавців ще не запроваджували програми підтримки для працівників, що мають досвід участі в бойових діях. Самі ж ветерани/ки вбачають вагому потребу в таких видах підтримки в працевлаштуванні, як перекваліфікація, гарантування робочих місць для ветеранів/ок, додаткова освіта і подовжений адаптаційний період. Важливим запитом ветеранів/ок є також врахування військового досвіду як досвіду роботи. Серед бажаних видів державної підтримки бізнесу у працевлаштуванні ветеранів працедавці зокрема відзначають податкові знижки та інформаційні кампанії.

Уряд, міжнародні партнери та громадські організації впроваджують низку ініціатив для підтримки працевлаштування та професійної адаптації ветеранів/ок. Серед основних напрямів підтримки – безкоштовні навчальні курси, грантові програми для започаткування бізнесу, діяльність Центрів ветеранського розвитку та ветеранських хабів у регіонах, а також онлайн-платформи для пошуку роботи, створення резюме та перекваліфікації.

Прикладом такої платформи є “Кар’єра ветерана”, де не лише ветеран/ка можуть знайти корисну для себе інформацію, а й роботодавці можуть отримати доступ до бази резюме ветеранів/ок і до навчальних курсів. Міністерство у справах ветеранів, Державна служба зайнятості і Міністерство економіки розвивають програми кар’єрного супроводу ветеранів/ок, створюють посібники з рекомендаціями для роботодавців стосовно трудових відносин з ветеранами/ками і впроваджують фінансові стимули для працедавців, зокрема компенсації за працевлаштування ветеранів та облаштування робочих місць для ветеранів з інвалідністю. Окремим напрямом є державна програма «Ветеран. Робота», яка передбачає системну підтримку перекваліфікації, працевлаштування та реінтеграції ветеранів у цивільне життя й економіку.

Український бізнес усвідомлює важливість працевлаштування ветеранів/ок і висловлює готовність надавати підтримку під час найму і в процесі співпраці. Втім, не йдеться про уніфікований підхід – види і масштаби підтримки суттєво різняться у компаніях. Крім того, зберігається певний ситуативний підхід до вирішення проблемних моментів чи надання підтримки ветеранам/кам.

[1] Працевлаштування ветеранів та ветеранок- бар’єри та адаптаційні виклики_fin_28

[1] Міністерство у справах ветеранів

[1] Кар’єра ветерана – для ветеранів і від ветеранів

[1] Міністерство у справах ветеранів

[1] Про затвердження Державної ціл... | від 11.02.2026 № 154-р

Однією з цілей цього дослідження було виявити, чи існують розроблені заздалегідь політики співпраці з ветеранами/ками у компаніях або потреба в їх розробці, зокрема серед малого і середнього бізнесу, а також які види підтримки готовий зараз запропонувати бізнес своїм працівникам-ветеранам/кам. Крім того, в рамках дослідження було розглянуто виклики, пов'язані з наймом ветеранів, які хвилюють працедавців, потреби бізнесу, що розглядає працевлаштування ветеранів/ок, та способи їх задоволення.

Ключові знахідки дослідження

В рамках дослідження було опитано працедавців (власників, керівників і HR-спеціалістів компаній) з різних галузей бізнесу стосовно їхнього досвіду та готовності до працевлаштування ветеранів/ок. Поєднання кількісних та якісних методів збору інформації дозволило охопити широке коло працедавців, водночас забезпечуючи глибше занурення у тему. До опитування були залучені представники бізнесу різної величини, втім, акцент було зроблено на відповіді працедавців у мікро-, малому та середньому бізнесі.

Дослідження показало, що понад половина опитаних на кількісному етапі компаній (53%) мають працівників, які зараз служать у Силах оборони України, а серед мікро-, малого та середнього бізнесу таких 42%; водночас більшість роботодавців уже готуються до повернення цих працівників: майже половина впроваджує відповідні заходи, інші перебувають на етапі планування чи обговорення. Під час глибинних інтерв'ю роботодавці розповідали про постійну підтримку колег у війську – від регулярної комунікації до фінансової допомоги їм і їхнім підрозділам – та наголошували, що прагнуть зберегти співпрацю після їхнього повернення, адже ці працівники володіють цінними для компаній навиками і знаннями. Водночас компанії стикаються з викликами: за час служби змінюються як самі працівники, так і внутрішні процеси бізнесу, а обов'язки працівників, що зараз у війську, часто перебирають нові спеціалісти, через що повернення на попередню посаду може бути складним. Попри це, роботодавці загалом налаштовані підтримувати ветеранів/ок, пропонуючи їм нові ролі, адаптацію та допомогу з подальшим працевлаштуванням.

Хоча значна частина компаній ще не має досвіду працевлаштування ветеранів/ок (45% загалом і 55% серед мікро-, малого та середнього бізнесу), роботодавці, які вже працювали з ветеранами/ками, переважно оцінюють цей досвід позитивно: 78% загалом і 82% серед МСБ назвали його скоріше або дуже позитивним, а 94% зазначили, що адаптація працівників-ветеранів проходила добре або з незначними труднощами. Виклики на шляху співпраці, які описували респонденти, були пов'язані з психологічною адаптацією ветеранів/ок до цивільних умов роботи, певною емоційною нестабільністю, різницею в контекстах і прожитому досвіді між ветеранами/ками та іншими працівниками, що могло викликати комунікаційні труднощі. Була також потреба в адаптації робочих місць і процесів, довшому періоді відновлення для ветерана/ки, пошуку нової ролі для працівника, що повернувся з війська. Попри це, частина роботодавців наголошували, що труднощі вдається подолати завдяки діалогу, підтримці колективу, гнучкості процесів і повазі до досвіду ветеранів/ок. Учасники глибинних інтерв'ю розповідали, що у стосунках в колективі відкриті конфлікти трапляються рідко, однак напруження можуть спричиняти різниця в досвіді проживання війни та додаткове навантаження на команду під час перерозподілу обов'язків. Водночас учасники дослідження підкреслювали, що ключову роль в налагодженні співпраці відіграють корпоративна культура, позиція керівництва та створення безпечного простору для взаєморозуміння і підтримки.

Ключові знахідки дослідження

Дослідження показало, що більшість компаній поки не мають системних політик чи окремих відповідальних осіб для роботи з ветеранами/ками, а навчання колективів щодо взаємодії з ними проводяться рідко, хоча запит на це вже існує. Попри це, 85% роботодавців заявили про готовність наймати ветеранів/ок у майбутньому, мотивуючи це соціальною відповідальністю, потребою підтримати реінтеграцію ветеранів у цивільне життя, кадровим дефіцитом, а також позитивним баченням їхніх професійних і особистісних рис: дисциплінованості, адаптивності, командної роботи та стресостійкості. Водночас роботодавці наголошують, що ключовими критеріями залишаються компетентність і відповідність посаді, а не сам статус ветерана/ки. Частина бізнесів уже впроваджує окремі практики підтримки – гнучкий графік, дистанційну роботу, психологічну допомогу, адаптацію робочих місць, менторські програми чи змінений онбординг, хоча переважно це відбувається ситуативно, а не в межах формалізованої політики. Серед потенційних викликів роботодавці називають психологічну та фізичну адаптацію ветеранів/ок до цивільних умов роботи, можливі труднощі комунікації між цивільними і ветеранами, потребу в перебудові робочих процесів та невпевненість менеджерів у тому, як правильно вибудовувати взаємодію. Попри ці ризики, учасники дослідження загалом мають оптимістичне бачення співпраці з ветеранами/ками та вважають, що бізнес може стати важливим середовищем для їхнього професійного і соціального відновлення.

Згідно з результатами дослідження, бізнес в Україні поки недостатньо обізнаний про наявні програми підтримки працевлаштування ветеранів/ок: багато роботодавців або не користувалися державними інструментами підтримки, або взагалі не знали про їх існування. Водночас компанії висловлюють запит на просту, структуровану й доступну інформацію: короткі гайди, FAQ, практичні алгоритми інтеграції ветеранів/ок у команди, рекомендації щодо комунікації та психологічної підтримки, а також приклади успішних кейсів. Частина респондентів наголошувала на необхідності подолання стереотипів і страхів щодо ветеранів/ок на ринку праці та потребі у просвітницьких кампаніях, які б демонстрували їхню цінність для бізнесу.

Ключові знахідки дослідження

Роботодавці також очікують активнішої ролі держави у поширенні інформації, фінансовій підтримці компаній, компенсаціях за облаштування робочих місць для ветеранів/ок з інвалідністю і створенні системної взаємодії між державою, бізнесом та громадським сектором. Окремий запит стосується доступу до програм навчання для керівників та HR-фахівців, баз резюме кандидатів-ветеранів/ок, зокрема відповідно до їхніх набутих у війську компетентностей. Респонденти переважно підтримують мотиваційні механізми співпраці з державою – гранти, пільги чи компенсації – і значно стриманіше ставляться до ідеї обов'язкових квот на працевлаштування ветеранів/ок. Загалом роботодавці вважають, що успішна інтеграція ветеранів/ок залежить не лише від доступних програм підтримки, а й від відкритості керівництва, цінностей компанії та готовності бізнесу інвестувати у створення інклюзивного робочого середовища.

Беручи до уваги результати дослідження, можна виділити кілька спостережень:

- бізнес стикнувся з серйозною проблемою нестачі кадрів: вакансії можуть залишатися відкритими місяцями. Багато компаній практикують найм працівників з базовими професійними знаннями і навчають їх у ході роботи, втім, залишається проблема в пошуку висококваліфікованого персоналу, який є необхідним для якісного підсилення бізнесу. Якщо частина таких працівників зараз у Силах оборони, а інші – за кордоном, працюють деінде або ж уникають офіційного працевлаштування через страх мобілізації, для бізнесу це створює суттєві виклики;
- серед представників бізнесу зростає розуміння, що ветеранів/ок ставатиме все більше і ринок праці буде змінюватися: повернуться чимало фахівців, які перебували у війську, ветерани/ки шукатимуть можливостей навчання, опанування нових навичок чи використання здобутих під час служби. Відповідно, не лише соціальна відповідальність може стимулювати бізнес до створення умов для працевлаштування ветеранів/ок, а й потенційна конкуренція за кваліфікованих працівників;
- лише невелика частка роботодавців говорять про те, як набуті у війську навички (не лише "м'які," а й технічні прикладні вміння) можна буде застосувати у цивільній роботі. Переважно про це згадують ті, чий бізнес є у галузі, наближеній до військової сфери: MilTech, DefenceTech. Інші ж поки мають нечітке уявлення, як досвід, здобутий ветеранами/ками під час служби, можна буде використати у цивільній роботі – припускаємо, що цей етап у житті ветерана/ки наразі не розглядається як частина робочого, професійного досвіду;
- різниця в прожитому досвіді під час війни, різні контексти, у яких живуть люди, що працюють в одному колективі, відображається на робочих процесах і загальному ставленні до працевлаштування ветеранів/ок.

- З'являються побоювання щодо інтеграції ветеранів/ок у командах, сприйняття колективом колеги-ветерана/ки, стосунків з керівництвом. Цю прірву між цивільним життям і військовим досвідом відчувають працедавці, і деякі з них втілюють рішення для її подолання: через чітку політику компанії, спрямовану на повагу і підтримку військовослужбовців/иць і ветеранів/ок, роботу з колективом, чесний і відкритий діалог. Для інших же ці побоювання можуть стати бар'єром для подальшого найму ветеранів/ок;
- якщо спробувати скласти умовний портрет ветерана/ки в очах роботодавців, то помітним є поширене ставлення до них як до "особливих" людей, що потребують окремого підходу, підтримки, часто мають певні обмеження, іншу поведінку, інші цінності. Іноді це ґрунтується не на особистому досвіді співдії з ветеранами/ками, а на усталених уявленнях і стереотипах. Втім, помітно було, як частина респондентів акцентувала на помилковості підходу, коли ветеранів/ок узагальнюють в певну категорію і наділяють її відмінними рисами. Натомість пропонується підхід, де ветерани/ки сприймаються як звичайні люди зі своїм подекуди складним досвідом, який потрібно враховувати, а не брати за основу; до ветеранів/ок потрібно ставитися з повагою і водночас без упереджень, не категоризувати, а розглядати кожну людину, її досвід і навички індивідуально;
- чимало роботодавців згадують про потребу ветеранів/ок у повноцінній реабілітації та достатній кількості часу на відновлення перед повернення до цивільного працевлаштування. На їхню думку, незавершене лікування та реабілітація згодом матимуть негативний вплив на продуктивність ветерана/ки, взаємодію в команді та зрештою діяльність всього підприємства. Респонденти висловлювали ідеї щодо обов'язкового супроводу ветеранів/ок на шляху фізичного і ментального відновлення, що мало б забезпечуватися державою або неурядовими організаціями.

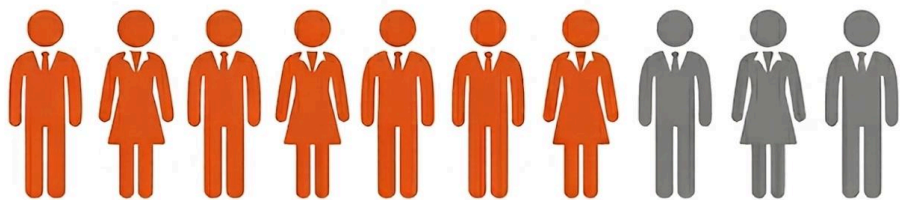
Автори дослідження висловлюють сподівання, що зібрана інформація стане у пригоді всім зацікавленим темою працевлаштування ветеранів/ок і допоможе у прийнятті і втіленні управлінських рішень. Також автори рекомендують ознайомитися і з поглядом самих ветеранів/ок на особливості пошуку роботи, найму і інтеграції в команду, щоб володіти більш цілісним баченням того шляху, що проходять працедавці і ветерани/ки. Деякі з досліджень на цю тему можна переглянути у розділі "Ресурси".

**Методологія
дослідження**

Методологія дослідження

Метою цього дослідження було поглянути на особливості працевлаштування ветеранів/ок у малому й середньому бізнесі очима представників бізнес-середовища. Зокрема, важливо було дізнатися про:

- наявність досвіду найму ветеранів/ок серед учасників дослідження;
 - особливості досвіду: яким був шлях від відкриття вакансії до налагодженої співпраці ветерана/ки і компанії;
 - наявність і потребу у внутрішніх політиках працевлаштування та роботи з ветеранами/ками у компаніях;
 - бачення працедавців щодо викликів, пов'язаних із працевлаштуванням ветеранів/ок;
 - готовність компаній до найму ветеранів/ок і в чому вона проявляється;
 - поінформованість щодо програм підтримки для ветеранів/ок і бізнесу, який їх працевлаштовує, а також потреби бізнесу у підтримці.
- Дослідження має розвідувальний характер. Для збору інформації було використано **кількісний і якісний** підходи. Збір кількісних даних відбувався впродовж лютого-квітня 2026 р. у форматі онлайн-анкетування. В межах кількісного етапу вдалося зібрати 254 відповіді представників бізнесу у різних галузях та регіонах; серед них 192 респонденти (75,6%) вказали розмір бізнесу як мікро-, малий або середній. В анкету опитування були включені питання закритого і відкритого типу, що дало змогу зібрати не лише кількісні дані, а й детальніші відповіді респондентів. Якісний етап дослідження тривав із січня по квітень 2026 р. у форматі напівструктурованих глибинних інтерв'ю із власниками та співвласниками бізнесу в різних галузях. Було проведено 9 інтерв'ю; учасники були попереджені про запис розмови та використання наданої ними інформації в цілях дослідження. У цьому звіті не опубліковані дані учасників дослідження, цитування учасників відбувається у спосіб, що унеможливорює його/її ідентифікацію.



75,6%

власники, керівники або HR менеджери, мікро-малого та середнього бізнесу

22,4%

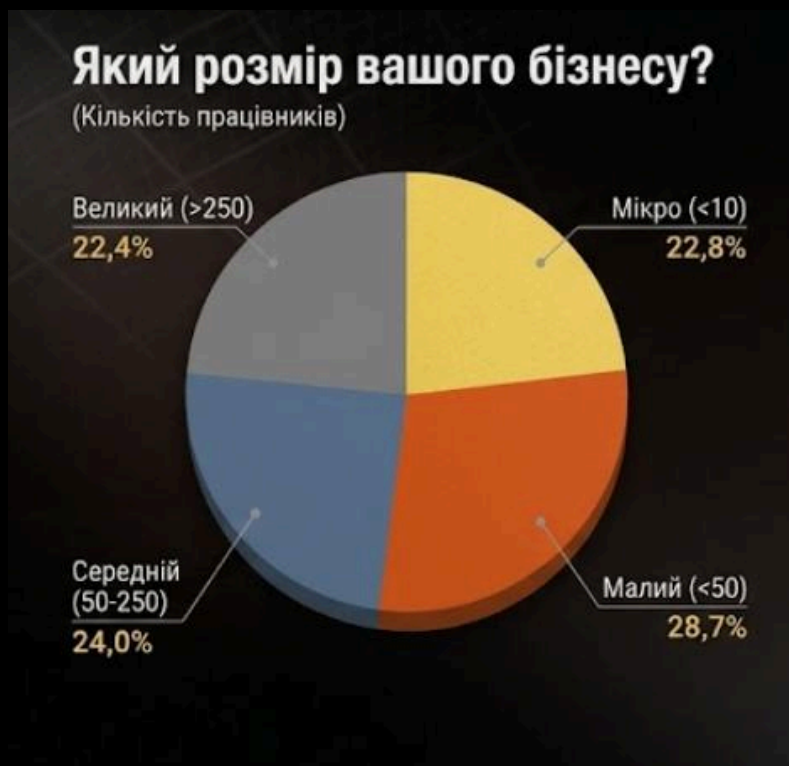
власники, керівники або HR менеджери, великий бізнес

- Це дослідження має низку обмежень, а саме:
 - нерепрезентативність результатів: висновки дослідження не слід статистично поширювати на всіх представників бізнес-середовища. Вибірка формувалась за допомогою поєднання принципу доступності, методу “снігової кулі” та цільового підходу: опитування поширювалось через релевантні цифрові канали, професійні і бізнес-спільноти, особисті запрошення потенційних учасників до участі;
 - більшість учасників анкетування і всі учасники глибинних інтерв'ю є власниками або керівниками компаній, оскільки це дослідження передбачало вивчення саме погляду працедавців. Втім, не завжди учасники беруть активну участь у пошуку і наймі кандидатів, а також не завжди володіють детальною інформацією щодо стосунків у колективі, що у свою чергу могло вплинути на повноту їхніх відповідей.

Попри вказані обмеження, результати дослідження дають змогу краще зрозуміти досвід і запити окремих представників бізнесу у контексті працевлаштування ветеранів/ок. Їх також можна використовувати для розробки майбутніх досліджень і практичних рішень у сфері співпраці ветеранів/ок та бізнесу.

Результати дослідження

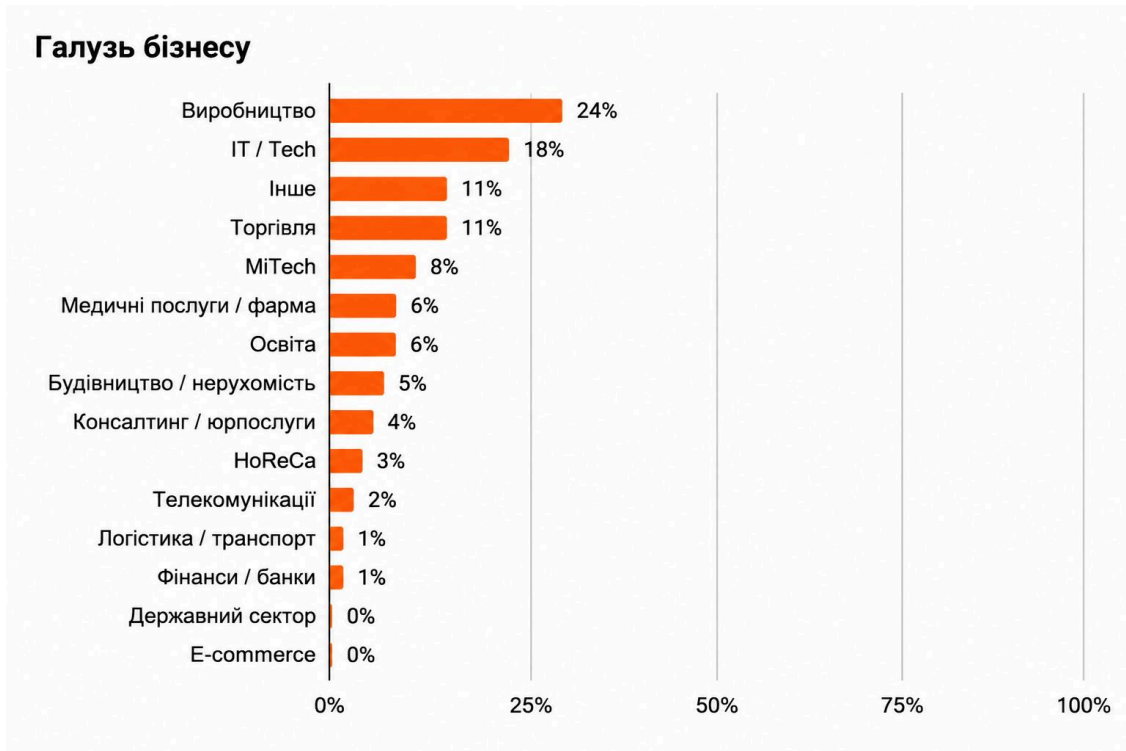
У кількісному етапі дослідження взяли участь 254 представники бізнес-середовища. З них 192 респонденти (76%) вказали розмір бізнесу за кількістю працівників як мікро- (23%), малий (29%) або середній (24%); представників великого бізнесу було 22%.



Більшість опитаних (46%) є власниками або співвласниками компаній, 23% – HR-спеціалістами або рекрутерами, 19% – керівниками компаній.

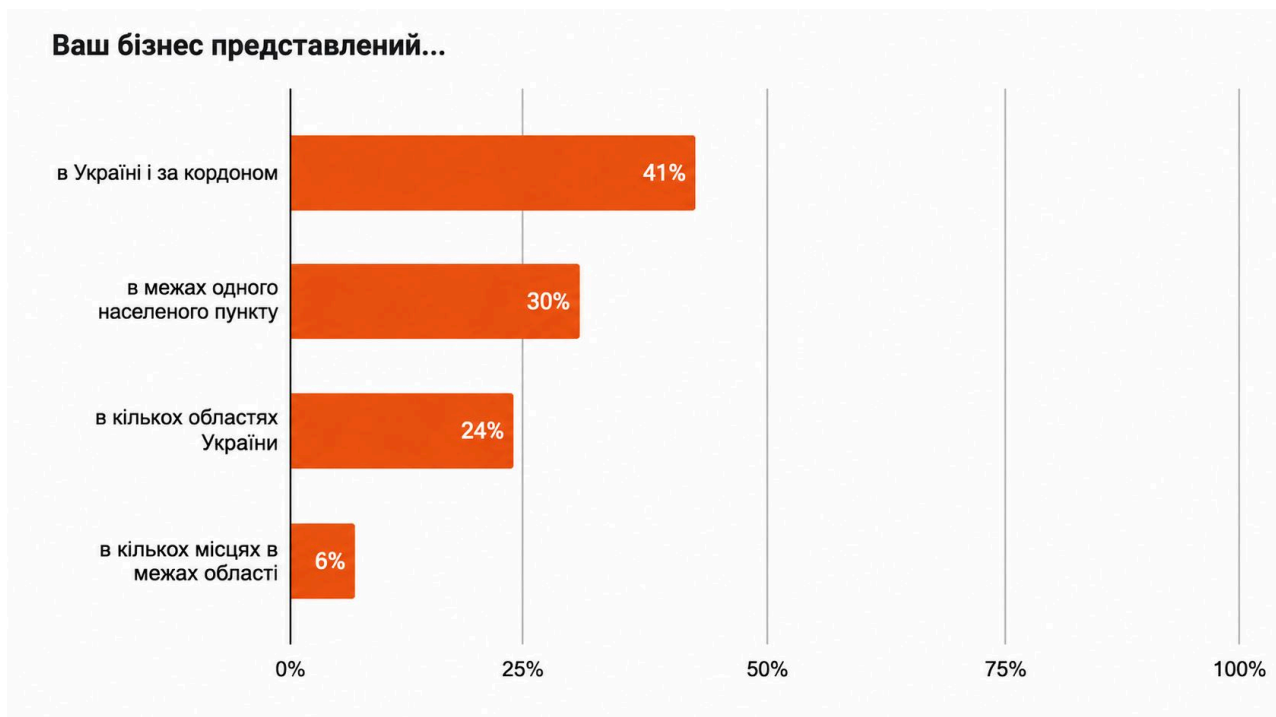


Щодо галузей бізнесу, то найбільше учасників відзначили сферу виробництва (24%), IT / Tech (18%), торгівлю (18%), MiTech (8%), інші учасники представляють доволі широкий спектр галузей.



В опитуванні найбільше представлені підприємці з Львівської області (58%), наступною є Київська область (20%), загалом було охоплено респондентів з 18 областей України. Питання про область стосувалося саме головного офісу – учасники відзначали, що ведуть свій бізнес в Україні та за кордоном (41%), в кількох областях України (24%) або в межах одного населеного пункту (30%).





У **якісному** етапі дослідження взяли участь 9 респондентів, які є власниками/співвласниками або керівниками компаній у різних галузях. Серед учасників також є ветеран російсько-української війни, який після демобілізації повернувся до своїх обов'язків у компанії.

Номер респондента/ки	Роль у компанії	Галузь	Розмір бізнесу
Респондент/ка 1	Власник/ця	Автомобільний сервіс	Малий
Респондент/ка 2	Співвласник/ця	DefenceTech (оборонна сфера)	Середній
Респондент/ка 3	Співвласник/ця	Торгівля	Середній
Респондент/ка 4	Власник/ця	Виробництво	Малий / середній
Респондент/ка 5	Співвласник/ця	Креативні індустрії	Малий
Респондент/ка 6	Керівник/ця	Торгівля	Середній
Респондент/ка 7	Власник/ця	Машинобудування / виробництво	Середній
Респондент/ка 8	Співвласник/ця	HoReCa / виробництво	Середній
Респондент/ка 9	Власник/ця	Торгівля / інженерне проектування	Малий

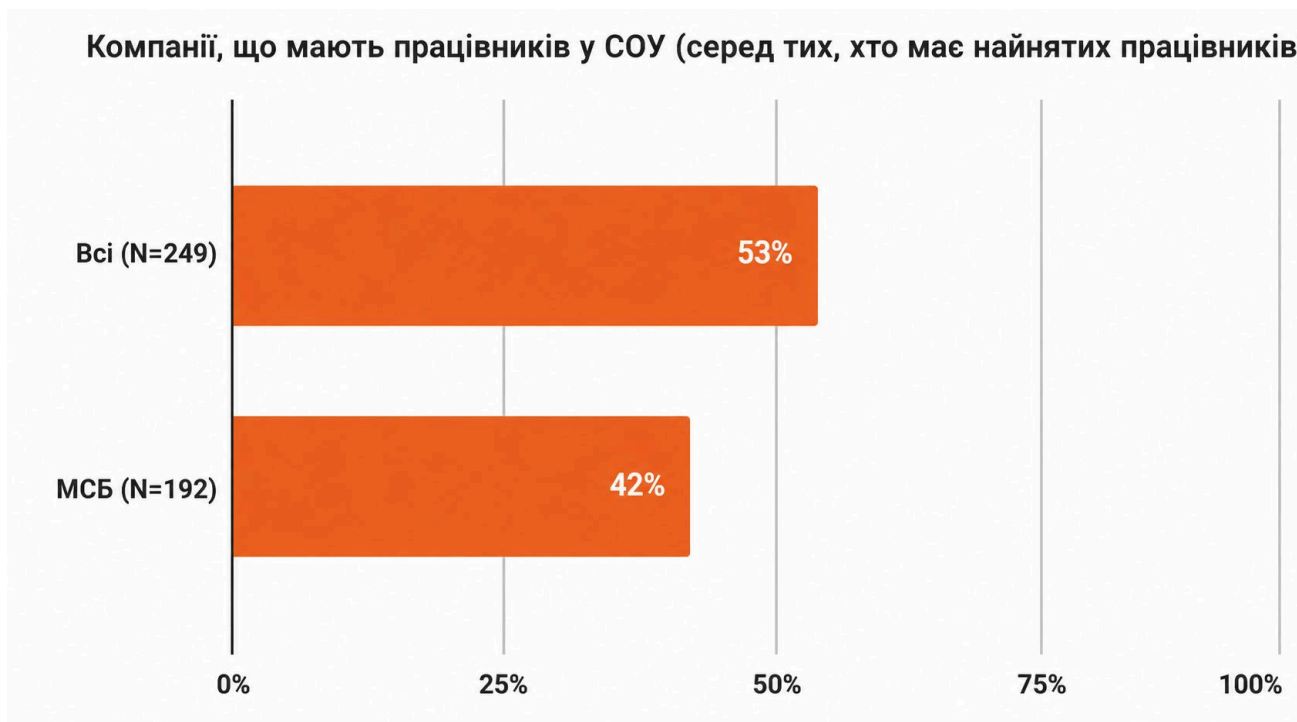
Результати

дослідження

Досвід з працівниками-чинними військовослужбовцями/ицями

Досвід з працівниками-чинними військовослужбовцями/ицями

Одним із завдань дослідження було з'ясувати, який у компаній досвід взаємодії з працівниками, які зараз є чинними військовослужбовцями/ицями. Серед усіх учасників анкетування 53% зазначили, що в їхніх компаніях є працівники, які наразі залучені в Сили оборони України. Якщо ж поглянути лише на представників мікро-, малого і середнього бізнесу, то частка тих, хто має працівників у СОУ, складає 42%.



Також важливим було дізнатися, чи готуються компанії до повернення на роботу тих працівників, які зараз у СОУ. Серед усіх роботодавців, у яких є такі працівники, 47% зазначили, що уже впроваджують деякі заходи в рамках підготовки до повернення колег, 20% планують впровадження, 24% поки на стадії обговорення. У мікро-, малому та середньому бізнесі 41% почали впровадження деяких заходів, 21% на стадії планування, 30% поки обговорюють без конкретних рішень. Лише 9% і 8% респондентів в обох категоріях зазначили, що взагалі не обговорювали це питання.



Серед учасників глибинних інтерв'ю більшість відзначили, що у їхніх компаніях є працівники-чинні військовослужбовці/иці. Респонденти ділилися, що підтримують зв'язок із колегами, які у війську, нерідко закривають запити їхніх підрозділів, також наводили приклади фінансової допомоги працівникам-військовослужбовцям/ицям і їхнім родинам.

”

“Ми постійно на зв'язку, підтримуємо, якщо йому щось потрібно, ми завжди стараємося або закрити його потребу, або акумулювати якусь значну суму, щоб закрити частину збору” – респондент/ка 5

Міркуючи про майбутнє повернення колег з війська, працедавці переважно стверджують, що чекають на них у компаніях, зберігають робочі місця або ж готові запропонувати нові ролі та способи долучення. Це зокрема пояснюється тим, що до Сил оборони долучилися цінні працівники з потрібними компаніям навичками і знаннями, тож роботодавці очікують на їхнє повернення.

”

“Ми платимо йому зарплату, ми його підтримуємо, він приїжджає, ми купуємо все, що нам потрібно, ремонтуємо автомобілі. Ми його чекаємо назад в компанію, тому що він для нас був дуже важливим в нашій команді” – респондент/ка 3

“Це були одні з моїх найкращих хлопців. І якщо вийде, щоб я їх забрав/ла назад, це було б дуже добре” – респондент/ка 7

Втім, працедавці стикаються і з певними викликами. Наприклад, для забезпечення ефективної роботи, у компанії доручають обов'язки працівника, який зараз у війську, іншій людині – у її розвиток інвестують, а вона зростає як фахівець. Роботодавець у свою чергу розуміє, що після повернення колеги з війська не зможе запропонувати йому ту саму посаду, бо це означатиме втрату нового спеціаліста і повторне перелаштування процесів, що є викликом для компанії. У компанії стикаються з вимушеним вибором і необхідністю прокомунікувати це працівникові, що у війську.

“З одного боку, хочеться проявити лояльність до нашого працівника. І ми справді тримали це місце для нього два роки. Але далі це було вже неможливо, тому що зупинявся процес (...) І виходить така дилема, що ми не можемо взяти його назад в те саме місце (...) Просто немає поки що запропонувати цій людині” – респондент/ка 6

Інший виклик, про який згадували під час інтерв'ю, полягає у дистанціюванні працівника, що у війську, і команди, навіть попри збереження регулярного зв'язку. Зміни відбуваються як на боці працівника-військовослужбовця/иці, так і компанії – в одного може змінюватися світогляд, цінності, а в бізнесі з'являються нові члени команди, перелаштовуються процеси тощо. Відповідно, з'являється питання: чи вдасться відновити співпрацю, якщо змінилися і працівник, і компанія, і якою вона може бути.

“Я теж не знаю, чи він захоче повернутися, я вже не знаю, яка це людина, ми спілкуємося з ним, я розумію плюс-мінус, але коли ти попрацював з людиною рік, а потім бачив його 2-3 рази, ну, розумієте, що тут дуже сильний гар відбувається” – респондент/ка 5

Загалом працедавці чекають на повернення тих працівників, що зараз у Силах оборони, і, попри виклики, бажають продовжувати співпрацю в майбутньому або ж допомогти колегами знайти для себе нову роль і формат роботи.

“Якщо людина захоче повернутися на роботу в нас після досвіду служби у війську, ми зробимо все від себе, щоб ця людина могла працювати чи на тій посаді, чи на іншій, або якщо раптом людина вирішить не повертатися, то ми забезпечимо рекомендаціями, всі важливі допомоги, щоб потім людина могла собі знайти класну роботу” – респондент/ка 5

Результати дослідження

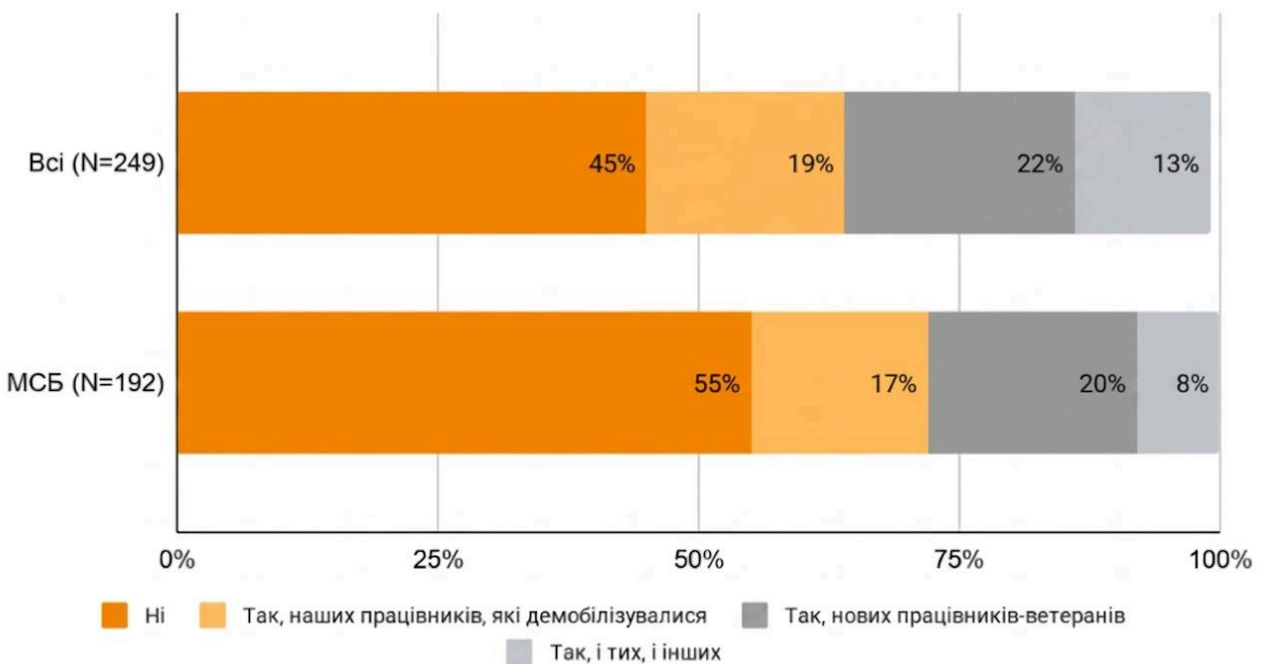
Досвід працевлаштування ветеранів/ок

Досвід працевлаштування ветеранів/ок

Наступна частина дослідження присвячена вивченню досвіду компаній у сфері працевлаштування та подальшої спільної роботи з ветеранами/ками. Зокрема, важливо було дізнатися про наявність такого досвіду і його загальний характер, з'ясувати особливості процесу найму ветерана/ки, дослідити, як склалися стосунки в колективі, з якими викликами стикнулися компанія і ветеран/ка у ході співпраці та як вони підійшли до їх вирішення.

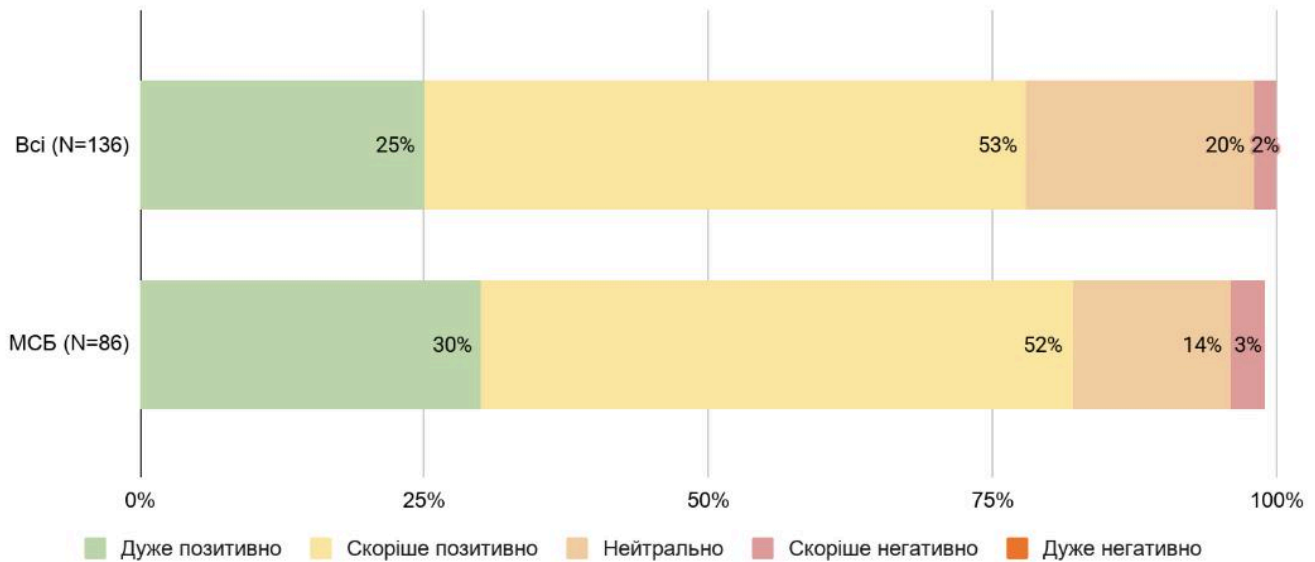
Серед усіх респондентів кількісного опитування 45% вказали, що не мають досвіду працевлаштування ветеранів/ок у компанії; серед представників мікро-, малого і середнього бізнесу цей показник склав 55%. Інші респонденти вказали, що мають досвід працевлаштування нових працівників-ветеранів/ок і своїх працівників, які повернулися з військової служби.

Чи у вашій компанії є досвід працевлаштування ветеранів?



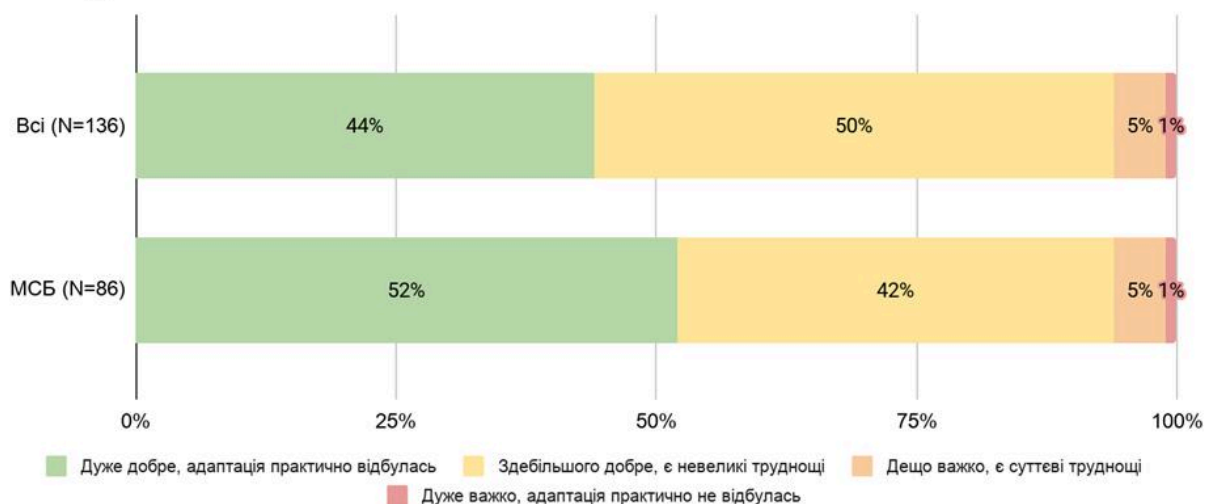
Свій досвід з ветеранами/ками як працівниками компанії респонденти в більшості оцінюють скоріше позитивно (53%) і дуже позитивно (25%). Лише 2% оцінили досвід як скоріше негативний. Схожі результати і в представників лише мікро-, малого та середнього бізнесу.

Як загалом ви б оцінили свій досвід з ветеранами як працівниками компанії?



Інше питання стосувалося оцінки адаптації ветерана/ки у компанії. 94% респондентів відзначили, що адаптація відбувалася(-ється) дуже добре або здебільшого добре, труднощів немає або вони невеликі. Випадки, коли адаптація йде складно або майже не відбувається, нечисленні – власне, респонденти, які це відзначили, оцінили досвід з ветеранами як нейтральний або скоріше негативний.

Як, на вашу думку, відбулася(-ється) адаптація працівника-ветерана у вашій компанії та команді?



Роботодавці мали змогу розповісти детальніше про труднощі, з якими зіткнулися ветерани/ки і компанії на шляху співпраці.

Серед них можна виділити:

- психологічний та емоційний стан ветеранів/ок: респонденти відзначали деяку нестабільність, прояви посттравматичного стресового розладу у ветеранів/ок, високий рівень чутливості;
- поведінкові проблеми і залежності: випадки зловживання алкоголем, прояви агресії, конфліктність;
- адаптацію колективу та комунікаційні труднощі: через різницю у прожитому досвіді буває складно знайти спільну мову, є випадки нечутливого ставлення і недоречних розмов з боку цивільних, проявляється також деяка закритість ветеранів/ок, деякі респонденти відзначають неготовність колективів до співпраці з ветеранами/ками;
- фізичні обмеження та потребу в адаптації робочого місця: є необхідність оновлювати обладнання для роботи, є труднощі з добиранням до місць праці;
- організаційні та операційні виклики: учасники відзначали потребу в адаптації графіка роботи, складнощі в плануванні роботи через потребу ветерана/ки у додаткових відпустках і лікарняних, необхідність перерозподілу навантаження;
- професійну адаптацію та втрату актуальності навичок: зниження професійного рівня за час військової служби, необхідність пошуку для людини нової ролі, потребу в часі для повернення в робочий ритм компанії;
- ціннісні конфлікти між ветеранами/ками і бізнесом: проявляється різниця у відчутті справедливості, пріоритетах, складнощі в пошуку компромісів і налаштуванні на “цивільну” логіку роботи.



“Закритість ветеранів, важко комунікувати, і основне - за час служби зазвичай втрачається професійний рівень, і неможливо взяти людину на її колишню позицію” – респондент/ка

“Через відсутність демобілізації майже всі ветерани залишили службу через проблеми зі здоров'ям. Це означає, що такий працівник постійно бере лікарняні, важко прогнозувати, як він працюватиме. Тому або його обов'язки перекладаються на інших співробітників, що провокує конфлікти всередині колективу, або ветерану пропонують посади, де їх відсутність на роботі ніяк не позначається на виробничих процесах, а це посади з низькою оплатою і без перспектив розвитку” – респондент/ка

“Треба адаптувати колег більше, ніж ветерана” – респондент/ка

“Працівники поруч із ветераном говорили негативно про службу у війську” – респондент/ка

Частина компаній не відзначили жодних труднощів або ж такі, що не мають стосунку до статусу ветерана/ки і трапляються з усіма новими працівниками. Інші компанії одразу зазначали, що труднощі були, але з ними вдається справитися через коригування процесів, навчання колективу, готовність до діалогу.

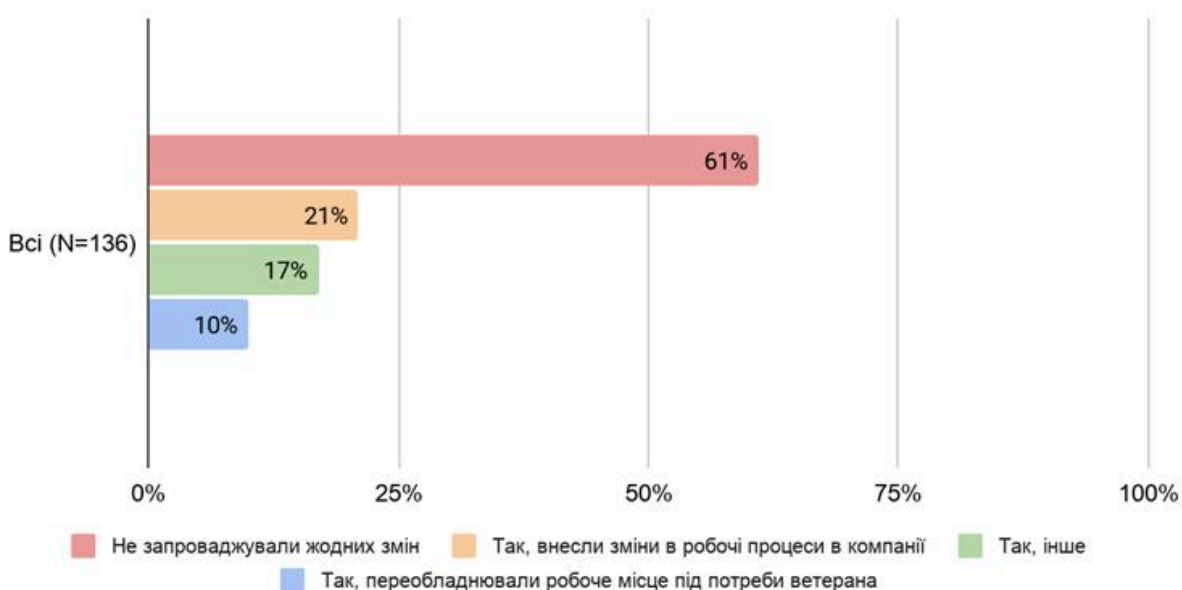
” “Звуки, які нагадують дрони і тригерають ветеранів – довелося вирішувати конфлікт із сусіднім бізнесом і домовлялись про правила співіснування” – респондент/ка

“Ветерану потрібно було певний час, щоб увійти в ритм роботи закладу освіти (...) Водночас для ліцею це був новий досвід інтеграції ветерана у команду, що вимагало додаткової підтримки, комунікації та узгодження очікувань. Поступово ці виклики були подолані завдяки відкритому діалогу та взаємній підтримці” – респондент/ка

“Не було труднощів. Хороша співбесіда в більшості випадків попереджає проблеми” – респондент/ка

Ще одне питання анкети стосувалося змін у компанії, які були запроваджені з появою працівника-ветерана/ки. 61% респондентів відзначили, що не запроваджували жодних змін, 21% – що вносили зміни в робочі процеси, а 10% – що облаштовували робоче місце під потреби ветерана. Інші зміни відзначили 17% респондентів.

Чи запроваджували ви якісь зміни у компанії з появою працівника-ветерана? (можливі кілька відповідей)



Серед учасників глибинних інтерв'ю у 7 з 9 респондентів є досвід працевлаштування ветеранів/ок після 2022 року, про який здебільшого вони відгукуються позитивно – працівники виконують задачі, мають добрі стосунки з колективом, успішно проходять навчання й адаптацію. Проблемні моменти, про які згадують респонденти, були пов'язані з надто високим ритмом роботи, що не підходило ветерану/ці, появою конфліктних ситуацій на робочому місці, низькою робочою дисципліною (відсутність без причини, зловживання алкоголем), низьким рівнем зацікавлення в роботі, відтермінуванням виходу на роботу через проблеми зі здоров'ям та особисті причини. Деякі працівники були звільнені або пішли за власним бажанням, з більшістю ж вдалося налагодити співпрацю і поставити робочі процеси.

”

“Дисципліна прекрасна, психологічний стан, в принципі, нормальний. Пройшов співбесіду дуже розумний хлопець. Попередили компанію, попередили колег, що буде проходити співбесіду. І на третьому етапі ми його затвердили” – респондент/ка 9

“На жаль, він не вигрібав те, що ми з нього хотіли, ми з ним мусили були розійтися. Він не справлявся з своїми обов'язками” – респондент/ка 3

“Зараз ми вже притерлися, ми вже плюс-мінус дізнаємося, що можна, що не можна. Вона знає правила, вона стала спокійнішою і ми на це по-іншому реагуємо” – респондент/ка 4

Варто зазначити, що більшість ветеранів/ок, які працевлаштовані у компаніях респондентів, пережили важкі поранення, а дехто був у полоні. Це люди, які мали (і досі проходять) тривалу реабілітацію, деякі мають певні складнощі в русі, користуються допоміжними засобами, як от милиці, мають протези. Учасники інтерв'ю також розповідали, що за потреби обладнювали робочі місця для зручності ветерана/ки і налаштовували робочі процеси.

”

“Ми облаштовували окремо, так, щоб все було в межах досяжності, знаєте. Бо в неї проблема з ногою і їй трохи важко ходити” – респондент/ка 4

“Під нього ми облаштували робоче місце, що він сидів на стільці, ми йому підносимо деталі, і він їх просто зварює (...) Ми з ними працюємо, питань немає. Але під них підлаштовуємо робочі умови і наше виробництво” – респондент/ка 7

Якщо говорити про працедавців, які наразі або не мають ветеранів/ок-працівників, або вони не потребують додаткових умов, то вони готові розглянути варіанти адаптації робочих місць або ж формату роботи – наприклад, деякі компанії готові запропонувати ветеранам/кам дистанційний формат. Тобто працедавці радше відштовхуватимуться від наявного запиту і потреби ветерана/ки, а тоді оцінюватимуть, що можуть запропонувати чи змінити на робочому місці.

”

“Можливо, якщо би ситуація змінилася в плані працівників, у нас там декілька працівників було треба, можливо, ми взагалі переїхали б в інше приміщення, яке має ліфти, якесь обладнання, щоб це все було одразу забезпечено. (...) Просто в силу того, що ми маленькі, більше по мірі настання запиту ми його вирішуємо” – респондент/ка 5

В рамках досвіду працевлаштування ветеранів/ок у компаніях окремо варто розглянути стосунки в колективі. Взаємодія ветеранів/ок і цивільних у компаніях учасників дослідження загалом не розглядається як конфліктна.

Викличними можуть стати ситуації:

● де проявляється різниця в прожитих досвідах і рівні залученості до війни. Респонденти/ки не відзначали відкритих суперечок між працівниками, втім припускали, що комунікація в колективі може бути напруженою там, де існує великий розрив між людьми, які мають особистий досвід військової служби чи близько залучені до цього через досвід рідних, і тими, хто віддалені від цієї теми. Це створює ризик непорозуміння і виникнення некомфортних ситуацій.

”Ім зрозуміти нас, наприклад, які не пережили те, що пережили вони, буде важко. Нам важко зрозуміти буде його, те, що він пережив. Розумієте? І в нього буде відчуття напевно якоїсь несправедливості до нас” – респондент/ка 3

”В команді теж люди, особливо ті, які більш залучені, в кого хтось з сім'ї воює або є такий досвід, то вони теж більш розуміючі, але, наприклад, люди, які дуже віддалені, це трохи складно, і в нас є такі люди, вони дуже професійні і талановиті, але я розумію, що в особистому плані це може бути викликом” – респондент/ка 5

● де зростає робоче навантаження на працівників через особливі умови праці ветерана/ки. Ситуації, де необхідно брати на себе частину обов'язків ветерана/ки або чекати на його/її повернення, щоб відновити роботу, можуть спричиняти напруження в колективі. Про схожі випадки розповідали деякі респонденти, втім, відзначали, що команда змогла пройти цей етап і налагодити роботу.

”Це складний такий, напружений момент. Ми не можемо взяти людину на місце військовослужбовця, який вже є, він зараз свою відпустку відгулює. А команда напружена, тому що велика кількість роботи розподіляється на меншу кількість учасників. Але ми це витримали, дочекалися. Він зараз повернувся і працює.” – респондент/ка 6

На думку учасників, запобіганню і вирішенню потенційних конфліктних ситуацій сприяє культура поваги до ветеранів/ок і їхнього досвіду, яка має існувати у компанії і постійно підтримуватися. Також важливим є створення простору для взаємодії і спілкування, зокрема в неформальних умовах, де можна висловитися про свої відчуття, свій досвід і бути почутими. Крім того, важливими є цінності компанії і, зокрема, її представників, власників та керівників – вони впливають і на відбір працівників, і формування корпоративної культури, і в подальшому – на стосунки між цивільними і ветеранами/ками у команді.

”Ми проводимо на товаристві маленькі такі виїзди в гори, маленькі пікніки для здруження колективу, щоб все було гармонійно, сімейна була атмосфера. І там вони між собою спілкуються, піднімають питання болючі, але це все одно пояснюється. І потім всі там сміються, розуміють. І все добре” – респондент/ка 7

”

“В нас всі ж працюють, компанія працює повністю на фронт, відповідно, я думаю, що у всіх досить обережне ставлення, ну, і шанобливе ставлення, я сподіваюся” – респондент/ка 2

“Тут треба працювати, мені здається, з керівниками вищої ланки, тому що все йде звідти. Як керівник ставиться до ВПО, до ветеранів, так, по-перше, буде ставитись колектив” – респондент/ка 4

Результати

дослідження

Готовність компаній до співпраці з ветеранами/ками

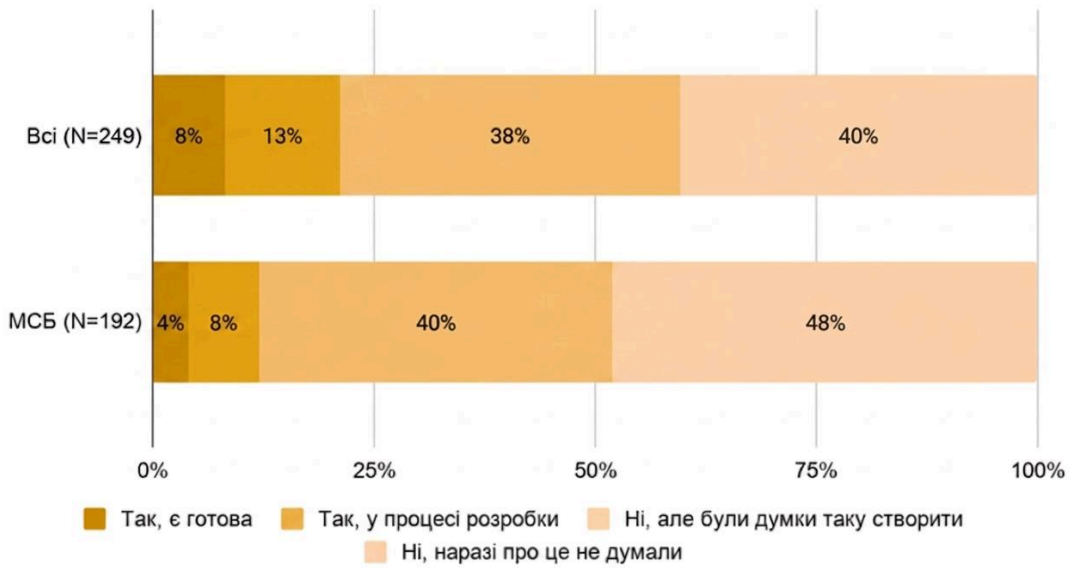
Готовність компаній до співпраці з ветеранами/ками

Велика частина дослідження була присвячена вивченню готовності компаній до співпраці з ветеранами/ками. Це включає як підхід на рівні структури: наявність правил чи політик співпраці з ветеранами/ками, ролі в команді, відповідальної за втілення політики і налагодження взаємодії, пропозицій для працівників-ветеранів/ок, – так і на більш особистісному рівні, що полягає у баченні працедавцями можливих викликів, пов'язаних із наймом ветеранів/ок у компаніях, та шляхів їх подолання.

Серед учасників кількісного опитування більшість відзначили, що наразі не мають розроблених політик щодо співпраці з ветеранами і також не мають у компанії людини, яка відповідає за ведення справ ветеранів/ок і військовослужбовців/иць. Ті компанії, у яких є розроблена політика, переважно мають відповідального за справи ветеранів/ок працівника – на окремій ролі або в поєднанні з іншими обов'язками. Із загальних 20 респондентів, які відзначили наявність політики, 12 (60%) представляють компанії великого бізнесу з понад 250 працівниками.

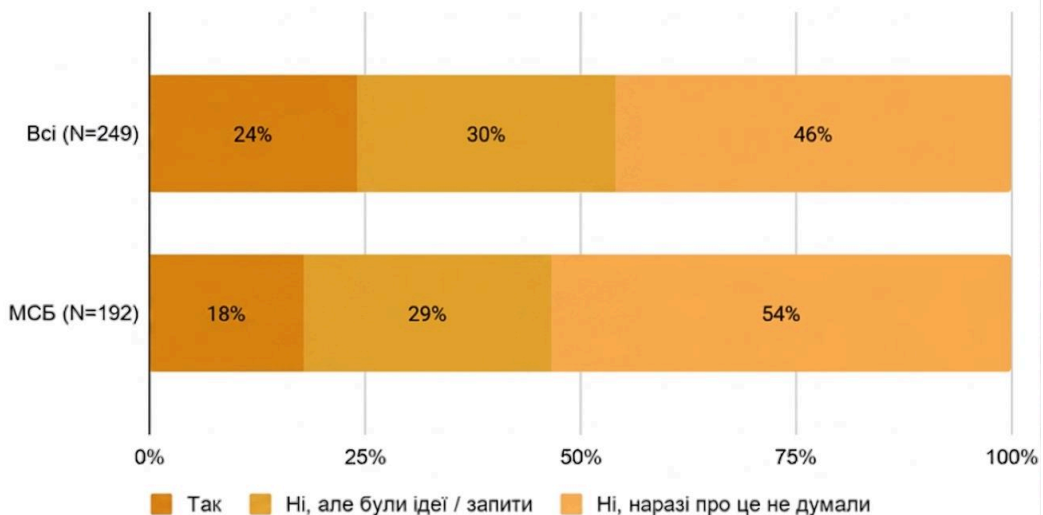


Чи є у вашій компанії розроблена політика щодо співпраці з ветеранами?



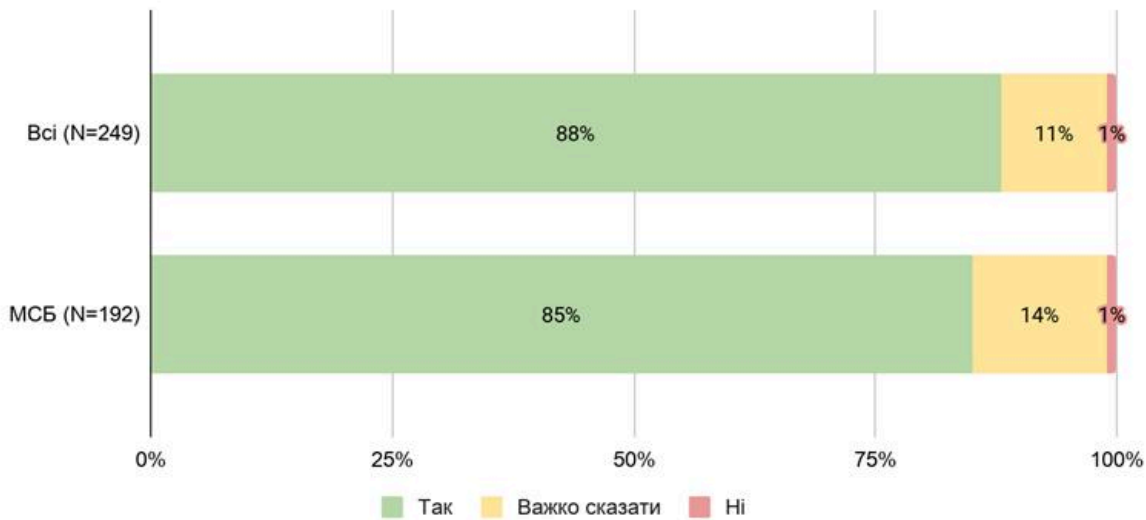
На питання, чи проводилися зустрічі або навчання колективу стосовно комунікації і співпраці з ветеранами, більшість відповіли заперечно, втім, 30% опитаних відзначили, що були такі ідеї або запити.

Чи у вашій компанії проводились / проводяться зустрічі або навчання колективу щодо комунікації та співпраці з ветеранами?



Серед усіх респондентів 85% відзначили, що розглядають в майбутньому найм ветеранів/ок російсько-української війни в їхніх компаніях. З тих, хто поки не визначились, більшість (83%) не мали досвіду працевлаштування ветеранів.

Чи розглядаєте Ви в подальшому найм ветеранів російсько-української війни у вашій компанії?



Респонденти мали змогу обґрунтувати свою відповідь – ті, хто обрали варіант “Важко сказати”, переважно пояснювали свій вибір специфікою сфери, де, на їхню думку, ветеранам/кам буде складно реалізуватися: наприклад, у сфері краси чи у закладах дошкільної освіти. Це може свідчити про певні усталені уявлення про ветеранів/ок, що йдуть в розріз з баченням типових працівників галузей бізнесу. Деякі респонденти відзначали, що для них насамперед важлива професійна відповідність, а не статус кандидата. Іншими причинами можуть бути сумніви в можливості облаштування безпечного робочого місця, дуже малий штат і відсутність перспектив на його розширення. Загалом, попри невизначеність щодо цього питання, респонденти висловлюють позитивне ставлення до самої ідеї найму ветеранів/ок, втім, цікаво звернути увагу на одну відповідь бізнесу зі сфери фінансів та банківської справи:

”

“Не гнучкі і не готові адаптуватись, надто захопились бронюванням”, яка свідчить про бачення компанії як непідходящого середовища для ветеранів/ок.

“В мене садочок і всі працівники в нас - жінки. Тому напевно по тій причині” – респондент/ка

“Усе буде залежати від компетенцій конкретного кандидата. Найм ветеранів не буде самоціллю” – респондент/ка

“Ми в принципі готові брати усіх, хто підходить нам по спеціалізації та софт скілам. Не відокремлювали, чи будуть то ветерана чи ні. Але якщо наприклад на якусь посаду будуть 2 ідентичні кандидати, і один з них буде ветераном, то пріоритет буде за ветераном” – респондент/ка

Щодо більшості, яка висловила готовність наймати ветеранів/ок, то їхнє обґрунтування можна поділити на такі категорії:

- відчуття соціальної відповідальності, морального обов'язку перед ветеранами/ками, можливість віддячити їм за захист: "Це обов'язок компанії створювати робочі місця для людей, які працюють на нашу перемогу" – респондент/ка;
- бачення працевлаштування як інструменту реінтеграції ветеранів/ок у цивільне життя, створення можливостей досягнення ними фінансової стабільності, запобігання ізоляції: "Бо вважаю вірним шляхом та відновленням до мирного життя ветеранів через працевлаштування та набуття нових чи покращення робочих навичків" – респондент/ка
- економічні причини, підлаштування під зміни ринку праці, нестача персоналу, потреба в "чоловічій силі" для деяких видів робіт: "Ринок праці диктує свої умови. Ветерани – здебільшого чоловіки, а це робоча сила, яка дуже необхідна бізнесу (не на всі професії можна залучити жінок)" – респондент/ка
- бачення ветеранів/ок як звичайних кандидатів на роботу, рівність у відборі, акцент на знаннях і навичках, потрібних для бізнесу: "Для компанії однозначно важлива фаховість та можливість людини виконувати якісно функціонал роботи. Якщо ця людина може виконувати цю роботу на очікуваному рівні, для компанії нема значення чи ветеран вона, чи ні" – респондент/ка
- позитивне уявлення про ветеранів, їхні особистісні та професійні риси, сприйняття військового досвіду як переваги: "Тому що ветерани це супер вмотивовані працівники з шаленим перфомансом та набором цінностей, які дуже важливі для нашої компанії" – респондент/ка
- наявність військового досвіду у працедавця, ветеранський бізнес або тісний зв'язок з військовою сферою, найм ветеранів/ок як з точки зору користі для бізнесу, так і з особистих мотивів: "Місія і візія бізнесу - найм ветеранів. Всі основні працівники, як і засновник - ветерани" – респондент/ка
- позитивні враження від попередньої співпраці з ветеранами/ками, бажання продовжувати: "Маю власний, неодноразовий чудовий позитивний досвід" – респондент/ка

Деякі респонденти також поділилися тим, як їхні компанії вже працюють або готові працювати у напрямку реінтеграції ветеранів, навчання колективу взаємодії з ветеранами/ками, розвитку програм перекваліфікації та менторства для ветеранів/ок:



"Компанія цілком відкрита до працевлаштування ветеранів. Керівники команд та топ-менеджери пройшли відповідне навчання щодо комунікації із ветеранами, сформований чіткий курс на їх реінтеграцію. Також компанія бере участь у менторських програмах від центрів реабілітації, фокусуючись на потенційному навчанні ветеранів" – респондент/ка

Разом з висловленою готовністю наймати ветеранів/ок, деякі респонденти поділилися думками, що стосуються різниці в прожитому досвіді цивільних і ветеранів/ок, а також потреби ветерана/ки у довгому періоді відновлення



“У повітрі висить питання – чи готовий менеджер наймати працівників ветеранів, якщо сам закордон виїхав? Ці переживання мають місце, хоча про це вголос не говорять” – респондент/ка

“Я дуже лояльна до ветеранів. Я зсередини знаю, як виглядає їх повернення. Але на роботі має насамперед виконуватися робота. (...) У нас спокійно ставляться до того, що ветеран потребує додаткового лікування. Більшість тих, хто повертався на роботу після демобілізації, фактично 3-6 місяців не виконували свою роботу. Для бізнесу це серйозні втрати, адже співробітник ніби є, а фактично його немає” – респондентка

Учасники опитування також могли відзначити, які виклики, на їхню думку, насамперед хвилюють роботодавців щодо найму ветеранів/ок. Відповіді усіх учасників і лише представників мікро-, малого і середнього бізнесу здебільшого збігаються, втім, серед МСБ відсутність внутрішніх політик щодо роботи з ветеранами/ками належить до топ-5 викликів, що, на думку учасників, хвилюють роботодавців.

Як ви вважаєте, які з цих викликів найбільше хвилюють роботодавців щодо найму ветеранів? (можливі кілька варіантів) - всі (N=249)



Як ви вважаєте, які з цих викликів найбільше хвилюють роботодавців щодо найму ветеранів? (можливі кілька варіантів) - МСБ (N=192)



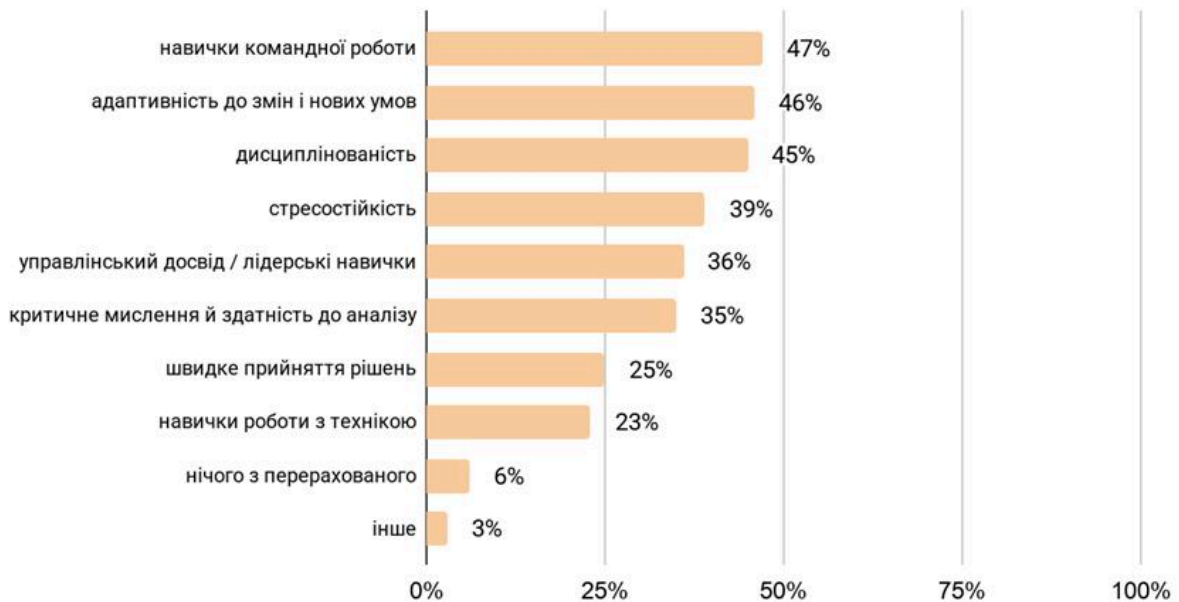
Респонденти мали змогу вибрати, які варіанти підтримки їхні компанії готові були б запропонувати ветеранам/кам як працівникам. Найпопулярнішою опцією став гнучкий графік або формат роботи, також бізнес готовий пропонувати навчання, психологічну підтримку та інші опції.

Які опції ваша компанія готова запропонувати ветерану як працівнику? (можливі кілька варіантів) - МСБ (N=192)



Роботодавці відзначали, які навички та досвід ветеранів/ок, на їхню думку, могли б бути цінними для їхніх компаній. У лідерах – навички командної роботи, адаптивність, дисциплінованість і стресостійкість.

Які навички та досвід ветеранів могли б бути найбільш корисними для вашої компанії? (можливі кілька варіантів) - МСБ (N=192)



Учасники глибинних інтерв'ю також поділилися міркуваннями стосовно готовності до найму ветеранів/ок у їхніх компаніях. Усі з них висловили намір працевлаштовувати ветеранів/ок, мотивуючи це схожим чином до респондентів кількісного опитування:

- прояв соціальної відповідальності бізнесу, втілення його цінностей;
- можливість залучити персонал в умовах дефіциту, а також найняти кваліфікованих працівників чи тих, хто здатні опанувати нові навички;
- працевлаштування як частина процесу відновлення ветеранів/ок і повернення до цивільного життя;
- цінність досвіду ветеранів/ок у суміжній до військової справи сфері;
- підтримка "своїх" – працевлаштування у бізнес, заснований ветераном/кою.

”

“Ми готові взяти навіть з пораненнями, не знаю, обмежено придатних. Абсолютно. Тобто, якщо людина підходить під нашу функцію, наприклад, там, функцію якогось оператора, і він може цю функцію виконувати, ну, це зовсім немає питання” – респондент/ка 3

“Я теж знаю, як важливо для людей, які проходять реабілітацію, щоб було розуміння, що після того щось є, і ми просто давали і досі даємо йому знати, що якщо ти захочеш, ми тебе раді бачити в нас в команді” – респондент/ка 5

Деякі з учасників висловили і доволі прагматичні причини для найму ветеранів/ок. Одна з них – можливість забронювати іншого працівника, якщо найняти ветерана/ку, що звільнений/а від призову на військову службу. Інша – ветерани/ки, звільнені від мобілізації, є привабливими працівниками для бізнесу, що зокрема передбачає робочі поїздки і переміщення по місцевості.

” *“Якщо він має трьох дітей, якщо він має догляд за старими батьками, якщо він не військовозобов’язаний, але вже звільнений із служби, або які там ще групи можуть бути. От якщо я беру цих людей на роботу, то він мені створює додатково одне місце для броні” – респондент/ка 7*

“Це великий плюс, тому що ці співробітники, немає ризику, що їх мобілізують” – респондент/ка 1

Говорячи про риси і навички, притаманні ветеранам/кам, які могли б бути цінними для бізнесу, учасники дотримувалися думки, що не варто робити узагальнення про цілу категорію людей, а розглядати кожен випадок і кожного працівника індивідуально – як і в позитивному світлі, так і з урахуванням слабких сторін.

” *“Це справді все залежить від людини завжди. Так. Тому що всі ці кліше по групам, це така трошки невдячна історія” – респондент/ка 2*

Деякі респонденти поділилися думками, що, на їхню думку, є важливим для ветеранів/ок у контексті пошуку роботи та співпраці з компанією. Йдеться про можливість застосувати актуальні навички, здобуті під час військової служби, а також робити свій вклад у захист і розвиток України. Для ветеранів/ок, на думку респондентів, може бути доволі важливим, щоб їхня робота мала додану вартість і відповідала пріоритетам та цінностям.

” *“Якщо людина має скіли, які вона може додати, це теж для компанії плюс. Можливо, вона бачить актуальність для себе, чи можливо там, де працювала, для неї актуальність зараз стирається, а це більш актуально, розумієте. І вона більше бачить перспективу там, ніж там, де вона працювала. Бо це найсвіжіші навички, їх можна застосовувати” – респондент/ка 3*

“Всі із кандидатів, які приходили на інтерв’ю, ветерани, всі казали, що вони розглядають варіанти роботи у DefenceTech, тому що вони би хотіли продовжувати бути корисними для оборони, перемоги і так далі” – респондент/ка 2

Роботодавці загалом мають оптимістичне бачення співпраці з ветеранами/ками, вважають, що вони можуть принести користь бізнесу, а натомість компанія може допомогти їм у ході відновлення та на професійному шляху. Водночас учасники називали деякі виклики та ризики, які, на їхню думку, можуть трапитися на шляху співпраці ветерана/ки і компанії:

- неготовність ветеранів/ок до швидкого темпу роботи і великого навантаження, особливо в молодих компаніях, що стрімко розвиваються;
- сумніви в працедавця і колективу щодо того, як і про що розмовляти з ветераном/кою, що пропонувати, як поводитися, які теми не піднімати;
- можливі напружені стосунки між цивільними і ветеранами/ками, конфліктні ситуації, неготовність співпрацювати через велику різницю в досвідах і світогляді;
- невміння правильно витлумачити військовий досвід і навички, здобуті ветераном/кою, щоб знайти їм застосування у цивільній роботі;
- перелаштування робочих процесів під потреби ветерана/ки, забезпечення особливих умов для виконання роботи, через це можливі ускладнення для інших працівників;
- особливості психологічного та фізичного стану ветеранів/ок, поведінкові проблеми.

”

“Є певні, одним словом, травми, які заважають їм в нашому режимі працювати 24 на 7, плюс бути, наприклад, в постійній активній комунікації” – респондент/ка 2

“Для мене самого/ї, знаєте, питання, як з тими людьми спілкуватися. Чи з ними спілкуватися, що вони мають особливі потреби, чи відноситься до них на рівні, що не звертати на його обмеження” – респондент/ка 3

Уже згадувалося, що роботодавці можуть за потреби підлаштувати робочі процеси й місця під потреби ветеранів/ок. Іншими опціями, які бізнес готовий запропонувати, є дистанційний формат роботи, якщо це дозволяє посада, додаткове лікування й реабілітація, додаткові відпустки за потреби.

”

“Він для мене дуже цінний, бо він дуже якісно виконує свою роботу. Кажу, ляжте, будь ласка, на 7-10 днів в санаторій, відлікуйтеся і все буде добре” – респондент/ка 7

Учасники інтерв'ю не відзначали наявності цілісних політик співпраці з ветеранами/ками у їхніх компаніях. Натомість вони ділилися досвідом впровадження окремих практик і програм підтримки, які з'явилися у них або спонтанно й інтуїтивно, або на основі досвіду взаємодії з ветеранами/ками. Наприклад, щомісячна фінансова підтримка колегам-ветеранам/кам, які наразі не повернулися в компанію; часткове покриття вартості оренди житла; частково змінений процес онбордингу, щоб краще з'ясувати потреби ветеранів/ок перед початком їхньої роботи; прописання чіткіших робочих інструкцій, правил, дорожніх карт для ветерана/ки.

”

“Я б не сказала, що це окрема процедура, це швидше як уточнення, наприклад, якихось нюансів по часу роботи, чи людина проходить якусь реабілітацію, чи є якісь візити до лікаря, наприклад, постійні, повторювальні, чи є там потреба в чомусь там ще” – респондент/ка 2

”

“Ми йому сказали: це тебе ні до чого не зобов'язує, але просто щоб ти себе комфортно почував, то є ця сума, умовно, за неї можна орендувати квартиру, або навіть щось більше, і він вже має якусь базу, з якою можна рухатись” – респондент/ка 5

Щодо потреби у політиці, то працедавці відзначають таку можливість у майбутньому і пов'язують її зі змінами на ринку праці, коли ветеранів/ок стане більше, або зі зростанням і розвитком самого бізнесу. Та здебільшого учасники не бачать нагальної потреби у розробці системної політики чи наймі відповідальних за її розробку й втілення працівників.

”

“Я думаю, що, по-перше, треба буде дійсно мені як керівнику розуміти специфіку роботи з людьми, чи як мені, нашому HR-у треба буде з ним попрацювати, напевно, зрозуміти нюанси по найму. По найму, інтеграції, напевно, це точно” – респондент/ка 3

“Поки що не потрібно. Тобто ми не побачили, щоб були якісь ситуації, які вимагали перегляду якихось підходів або універсалізації якихось речей” – респондент/ка 6

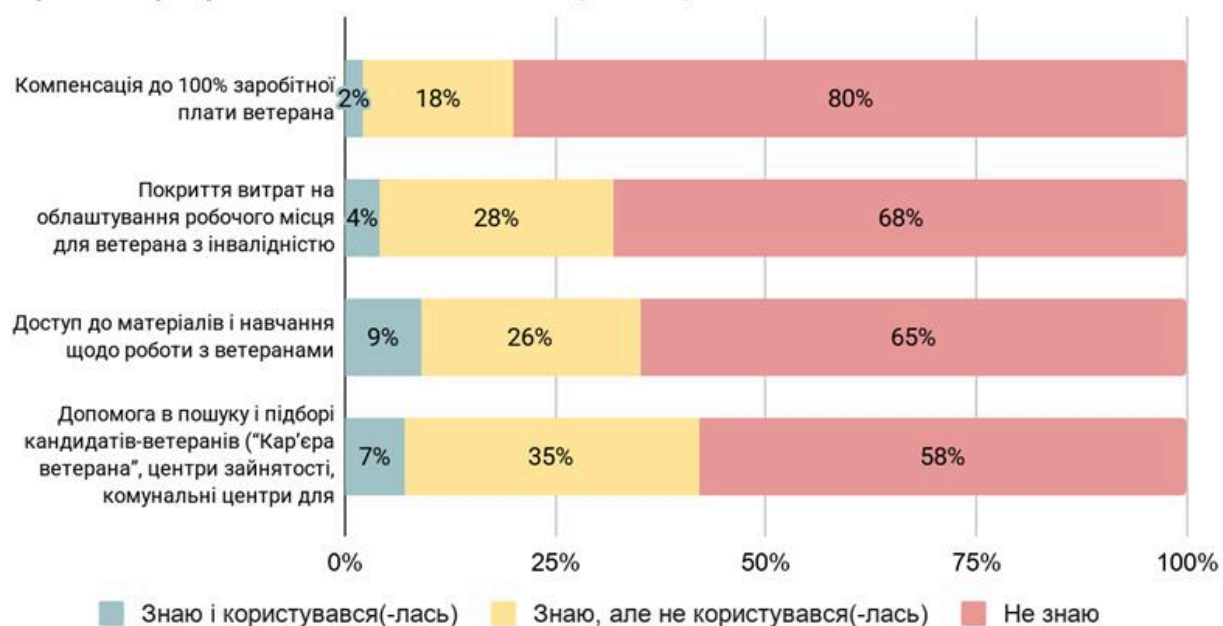
Результати дослідження

Підтримка роботодавців: обізнаність і потреби

Підтримка роботодавців: обізнаність і потреби

Завершальна частина опитника містила питання про обізнаність і потребу бізнесу у підтримці та інформації стосовно працевлаштування ветеранів/ок. Загалом, згідно з результатами, варіантами державної підтримки опитані роботодавці користуються небагато, а велика частка відзначили, що їм невідомо про вказані види підтримки.

Держава пропонує різну підтримку бізнесам, які наймають ветеранів.
Про які програми ви знаєте? - МСБ (N=192)



Респонденти ділилися, якої інформації чи підтримки в темі найму ветеранів їм не вистачає. Частина учасників вважають, що інформації є достатньо і в разі потреби її можна знайти – наприклад, при підготовці політики компанії щодо співпраці з ветеранами/ками. Також зазначають, що програми підтримки і інформація є, але вони не достатньо прокомуніковані бізнесам, потрібно зробити її більш видимою і доступною.

”

“Я нещодавно формувала полісі для роботи з ветеранами, інформації багато і вона у відкритому доступі, сподобався курс від Ветеран Хабу” – респондентка

“Всього вистачає, просто варто зробити це більш на слуху” – респондент/ка

Велика частина респондентів наголошувала, що їм взагалі невідомо про будь-які програми підтримки для ветеранів/ок і роботодавців, втім не називали чіткіших тем, що їх могли б цікавити.

” *Взагалі не зустрічала інформацію ніяку про співпрацю з ветеранами” – респондентка*
“Всієї інформації. Бо я, наприклад, взагалі не чув, що такі програми існують” – респондент

Інші ж робили акцент не на конкретних питаннях, що їх цікавлять, а на зручності доступу до інформації, простоті пояснень, більш структурованому підході до комунікації з ветеранами/ками і працедавцями щодо програм підтримки у працевлаштуванні.

” *“Чітких коротких гайдів та faq, написаних простою розмовною мовою” – респондент/ка*
“Було би чудово, якби ця інформація була на головному екрані сайту ДІЯ, ДАР та інших, куди регулярно заходить бізнес” – респондент/ка

Ще одна частина респондентів говорили про нестачу інформації на тему інтеграції ветеранів/ок у команду, підготовки команди до співпраці з колегою-ветераном/кою, правильної комунікації – найбільше про це йшлося в контексті психологічної підтримки і налагодження співпраці в колективі, де є люди з дуже різним світоглядом. Тут варто зауважити, що респонденти могли виходити не з досвіду співпраці з ветеранами/ками, а із власних уявлень про них, їхні потреби і потенційні виклики. Крім того, йшлося про запит на чіткі алгоритми, прописані путівники і політики, а не лише загальну інформацію.

” *“Як працювати з ветеранами, їх психічні стани, вразливість, чим можна допомогти крім працевлаштування” – респондент/ка*

“Гайд по тому як правильно інтегрувати ветеранів та комунікувати з співробітниками” – респондент/ка

“Як відмовити не до кінця релевантному кандидату, як ветерану працювати з ухилиянтами, які йдуть на оборонне підприємство, щоб уникнути мобілізації” – респондент/ка



Бізнеси також згадували про те, що не стільки компанії потребують підтримки, скільки самі ветерани/ки – йдеться про інформацію щодо можливостей працевлаштування, повноцінну реабілітацію, забезпечення часу і ресурсів на відновлення, навчання і перекваліфікацію ветеранів/ок.

“Підтримка потрібна не бізнесам, а самому ветерану, щоб він не почував себе покинутим і нікому не потрібним. Особливо це стосується ветеранів, які за станом здоров'я не можуть продовжувати службу” – респондент/ка

Ще одна частина респондентів відзначала потребу в подоланні стереотипів та упереджень щодо ветеранів/ок на ринку праці. На думку респондентів, існує чимало необґрунтованих страхів і викликів, що можуть стримувати бізнес від найму ветеранів/ок, і з ними потрібно працювати. Також є запит на донесення цінності ветеранів/ок для бізнесу.



“Інформації щодо того, що це такі самі люди, як і всі інші - «просвітницьких кампаній»” – респондент/ка

“Забагато невиправданих страхів, які потрібно розвіювати” – респондент/ка

“Треба інформаційну компанію, яка б дестигматизувала цю тему, на жаль, є люди, які стереотипно вважають, що всі ветерани мають ПТСР” – респондент/ка

“Донесення, що насправді ветерани це найкращі працівники, яких ви можете найняти на роботу, це в першу чергу про цінності, дисципліну” – респондент/ка

Частина респондентів очікує більш активної ролі держави — як у створенні і поширенні інформації, так і в наданні матеріальної підтримки. Йдеться про допомогу в облаштуванні робочих місць під потреби ветеранів/ок, фінансові пільги й компенсації, правову й інформаційну підтримку. Крім того, респонденти згадували про потребу у взаємодії держави, бізнесу і неурядових організацій у напрямку працевлаштування ветеранів/ок – для того, щоб підтримка й інформація про неї не була хаотичною, а системною і зрозумілою для всіх сторін.



Хотілось би, щоб центри зайнятості або інші органи більше надавали інформації – респондент/ка

Не всі знають, що є пільги при працевлаштуванні ветеранів. Тобто потрібна більша інформаційна політика зі сторони влади – респондент/ка

“Комунікації з організаціями, що опікуються з ветеранами” – респондент/ка

Також серед респондентів є запит на консолідовану інформацію про ветеранів/ок, які шукають роботу, практики їх інтеграції в команду, навчання для колективу, і зокрема – успішні кейси компаній, що працевлаштовують ветеранів/ок. Головний акцент на зручність доступу, об'єднання важливої інформації в одному місці.

” *“Основне – бажання бізнесу наймати ветеранів і можливість доступу до кандидатів-ветеранів” – респондент/ка*

“Консолідованої інформації з одного джерела. Якщо говорити про IT, зручно було б, щоб навчання та необхідні матеріали надавав IT Cluster” – респондент/ка

“Не вистачає більше реальних кейсів та методик, які були б ефективними у наймі ветеранів” – респондент/ка

Окремо варто виділити думки респондентів про те, що великою мірою готовність бізнесу дізнаватися інформацію і працевлаштовувати ветеранів/ок залежить від позиції власників і керівників, тих цінностей і поглядів, які вони транслюють на компанію і колектив. Тож відкритість керівництва до найму ветеранів/ок, його активна участь у навчанні, подоланні упереджень, створенні можливостей є важливим рушієм змін.

” *“Бізнес боїться брати на роботу ветерана. І все залежить від позиції керівника/власника, від цінностей керівника і власника. Ветерани до цього дуже чутливі. Моя думка, що потрібно працювати з керівниками і власниками щодо цього” – респондент/ка*

Учасники глибинних інтерв'ю також поділилися думками про підтримку бізнесу і ветеранів/ок в ході працевлаштування. Є запити на супровід процесу рекрутингу: роботодавцям добре було б знати, де знайти ветеранів/ок з потрібним їм досвідом і навичками, а кандидатам – у яких компаніях вони можуть застосувати свої знання.

” *“Чого нам бракує, однозначно, це якісь закриті, можливо, реєстри спеціалізації ветеранів (...) Можливо, зустрічі робити закриті для виробників, наприклад, для індустрії і для ветеранів, де робити такий типу matchmaking” – респондент/ка 2*

Інший запит – на доступні програми навчання перш за все для керівників бізнесу стосовно співпраці з ветеранами і підтримку фахівців у цьому питанні. Частиною таких навчань може також бути ознайомлення з успішним релевантним досвідом інших компаній.

“Було би прикольно, знаєте, щоб мати якусь доступну програму для бізнесу, для власників, як інтегрувати військових в цивільний колектив, щоб це було якесь таке взаємосприйняття (...) Я буду слухати досвід інших компаній, як вони це роблять. Буду брати в них, спілкуватися через різні спільноти” – респондент/ка 3

Запити бізнесу на державну підтримку, які висловлювали учасники, можуть полягати у кількох напрямках: забезпечення самих ветеранів/ок обов'язковою і доступною реабілітацією і ресурсами на час відновлення; зменшення фінансових навантажень на компанії, надання пільг чи компенсацій; допомога в облаштуванні робочих місць для ветеранів/ок з відповідними потребами. Частина респондентів уже користувалася програмами підтримки, зокрема фінансовими, або ж знають про державну підтримку для ветеранів/ок і працедавців і де її можна знайти. Інші ж більше володіють інформацією про неурядові організації, благодійні фонди тощо, які націлені на роботу саме з ветеранами/ками у напрямку працевлаштування. Частина учасників наразі не володіють інформацією на цю тему, бо не відчували потреби дізнаватися і користуватися видами підтримки.

”

“Є якісь ініціативи всередині сервісів типу LobbyX, як програми для рекрутингу саме ветеранів. А от, що країна підтримує компанії, які працевлаштовують ветеранів, я, на жаль, не знайомий/а з тим, якщо воно існує” – респондент/ка 2

“Я знаю, є підтримка від держави за інвалідність. Якщо ми беремо на роботу осьього працівника на костилях на робоче місце, держава видає 80 тисяч гривень на облаштування його робочого місця” – респондент/ка 7

“Перших 3-6 місяців, я думаю, що потрібно якусь програму все-таки, такі люди дуже цінують там якийсь покращений соцпакет. Ми не можемо такого дати. Можливо, це аби пішло від держави, так? Можливо, це соцпакет, тому що вони все одно ходять по лікарях” – респондент/ка 4

Щодо ставлення до деяких форм державної підтримки працевлаштування ветеранів/ок, то думки розділилися. Загалом бізнес цікавить можливість співпраці з державою в напрямку забезпечення ветеранів/ок необхідним для роботи або надання додаткових соціальних благ; також позитивно сприймають ідею зменшення фінансового чи податкового навантаження на компанії. Втім, більш стримано сприймається ідея встановлення вимог державою щодо обов'язкового найму ветеранів, натомість краще працюють мотиваційні програми для бізнесу, які б підтверджували економічну вигоду від співпраці – різноманітні гранти, інвестиції тощо.

”

“Держава однозначно не має диктувати, кого наймати, кому. То це про цю квотну історію. Не можна там прийти на завод, якийсь там виробництво дронів, сказати, у вас тут має бути квота, стільки-то відсотків ветеранів. Це точно не окей з різних сторін” – респондент/ка 2

“Якщо ми можемо використати якісь інструменти, які дає держава для благ цих людей, супер. Або якщо зняти, зменшити якісь фінансові навантаження. Так само було б дуже здорово” – респондент/ка 6

“Підтримується матеріально на обладнання і держава просить тільки взамен, щоб ми створювали робоче місце. От нам дали грант на обладнання (...) Тобто вони все розуміють економічно, що їм все правильно і мені це дуже-дуже допомагає, бо я з ними росту набагато швидше” – респондент/ка 7

“Стосовно компенсації від держави, якщо б я таки дізнався/лася, що є щось таке, то, можливо, я би скористалась” – респондент/ка 8

Ресурси

Ресурси

Дослідження і статистичні дані:

1. Потреби ветеранів і ветеранок. Дослідження Українського ветеранського фонду. 2024 рік: [Опитування ветеранів жовтень 2024](#)
2. Інформація про ветеранів війни, внесених до Єдиного реєстру ветеранів війни Міністерства у справах ветеранів України. Квітень 2026 рік: [Адміністративні дані в значенні Закону України “Про державну статистику”, що збираються Міністерством у справах ветеранів України - Набори даних - Data.gov.ua.](#)
3. Портрет ветерана 2025. Дослідження Українського ветеранського фонду. 2025 рік: [Портрет ветерана 2025 друк](#)
4. Актуальні потреби та бачення можливостей для кар'єрного і професійного зростання ветеранів. Дослідження Українського ветеранського фонду. Січень 2024 року: [Працевлаштування-електронна](#)
5. Результати опитування роботодавців у 2025 році. Державна служба зайнятості. 2025 рік. [Державна служба зайнятості](#)
6. Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні. Дослідження Українського ветеранського фонду. 2023 рік: [Zvit_pereshkodi_precevashtuvanii.pdf](#)
7. Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар'єри та адаптаційні виклики. Дослідження Українського ветеранського фонду. 2025 рік: [Працевлаштування ветеранів та ветеранок- бар'єри та адаптаційні виклики_fin_28](#)
8. Віднайдення себе нового/ої: освіта і робота. Шлях ветеранів і ветеранок. Veteran Hub: [Віднайдення себе нового/ої: освіта і робота - Veteran Hub](#)

Програми підтримки ветеранів/ок і працедавців:

1. Центри ветеранського розвитку: [Міністерство у справах ветеранів](#)
2. Кар'єра ветерана. Український ветеранський фонд, Міністерство у справах ветеранів за підтримки Міжнародного фонду “Відродження”: [Кар'єра ветерана — для ветеранів і від ветеранів](#)
3. Державна цільова програми “Ветеран. Робота” на 2026-2027 роки. Кабінет Міністрів України. 2026 рік (від 11 лютого 2026 р. № 154-р): [Про затвердження Державної ціл... | від 11.02.2026 № 154-р](#)
4. Методичні рекомендації для роботодавців. Міністерство у справах ветеранів України: [Міністерство у справах ветеранів](#)

**UCU BUSINESS
SCHOOL**



Центр моніторингу
і досліджень

