



superhumans Center

fama
research agency

WORK.ua

ПРОФЕСІЙНА РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ: потреби, виклики та можливості

Вивчення досвіду
Superhumans Center
2026



ПРО ПРОЄКТ І АВТОРІВ

Дослідження реалізовано дослідницькою агенцією Fama на замовлення Superhumans в межах програми “BLOOM”, що реалізується консорціумом Mercy Corps, Swisscontact та Право на Захист (R2P). Програма BLOOM спрямована на зміцнення стійкості вразливих домогосподарств та громад, які постраждали від війни, через захист та відновлення їхніх засобів виробництва продуктів харчування та інших джерел доходу для покращення продовольчої безпеки та самозарадності. Цей проєкт реалізується за підтримки уряду Великої Британії, однак виражені точки зору не обов'язково відображають офіційну позицію уряду Великої Британії. Погляди авторів, викладені в цій публікації, не обов'язково відображають погляди партнерів проєкту.



НАД ЗВІТОМ ПРАЦЮВАЛИ:

Мар'яна Малачівська-Данчак, к.с.н., CEO Дослідницької агенції Fama. **Юліанна Батіна**, провідна аналітикиня Дослідницької агенції Fama. **Борушак Богдана**, старша аналітикиня Дослідницької агенції Fama. **Софія Прокопів**, **Марія-Олеся Тарасова**, **Олеся Ясевич**, аналітикині Дослідницької агенції Fama. **Христина Ілик**, к.с.н., менеджерка проєктів Дослідницької агенції Fama.

У ПІДГОТОВЦІ ДОСЛІДЖЕННЯ, ЯК РЕСПОНДЕНТИ ТА ЕКСПЕРТИ БРАЛИ УЧАСТЬ:

Вікторія Калинюк, керівниця проєктів кар'єрного та бізнес супроводу ветеранів та їх близьких Superhumans. **Микита Бабуркін**, керівник відділу "Рівний-рівному" Superhumans. **Христина Недогода**, кар'єрна консультантка Superhumans. **Михайло Рюхов**, ветеран, кар'єрний консультант Superhumans. **Валерія Сергієнко**, кар'єрна консультантка Superhumans. **Тетяна Крушельницька**, кар'єрна консультантка Superhumans, HR-експертка. **Оксана Варчук**, психологиня, кар'єрна консультантка Superhumans. **Ірина Карнаухова**, кар'єрна консультантка Superhumans. **Діана Горобчук**, кар'єрна консультантка Superhumans. **Марина Пачевська**, кар'єрна консультантка Superhumans. **Денис Бардаченко**, експерт із соціальної реінтеграції Superhumans. **Олександр Куцан**, старший експерт із соціальної реінтеграції Superhumans. **Іван Марчук**, експерт із соціальної реінтеграції Superhumans. **Ольга Давидова**, грантова консультантка, керівниця консалтингової компанії із супроводу написання грантових заявок і освоєння грантових коштів. **Аліна Цейтліна**, HR-спеціалістка із профорієнтації. **Анастасія Розлуцька**, керівниця проєкту “Назустріч” у Work.ua, **Дмитро Соболевський**, **Ігор Івашківський**, **Олександр Гергет**, **Валентин Щербина**, **Микола Ружицький**, **Оксана Білик**, **Олександр Стоян**, **Юрій Вовк**, **Олександр Кобесов**, **Ярослав Кошелев**, **Олександр Кондаков**, **Віталій Сердюк**, **Олег Авраменко**, **Ярослав Лаговський**, ветерани російсько-української війни. **Ніна Бегас**, **Марія Тітаренко**, члени родин ветеранів російсько-української війни.



superhumans Center

Superhumans – це мережа благодійних медичних центрів військової травми, які надають безкоштовні послуги протезування, реконструктивної хірургії та реабілітації, що створена у 2022 році у відповідь на повномасштабну війну в Україні. Місія благодійного фонду – повертати постраждалих від війни людей до повноцінного життя через комплексну медичну допомогу, психологічну підтримку та соціальну реінтеграцію.

Серед ключових досягнень станом на початок 2026 року – понад 2600 реконструктивних операцій та більш ніж 3100 встановлених протезів для 2200+ пацієнтів, що дозволило тисячам людей повернутися до активного життя. Центр залучив понад 50 міжнародних медичних місій, що сприяє передачі знань і підвищенню якості послуг в Україні.

Номер контакт-центру:

0800 40 22 22

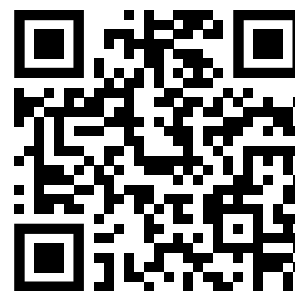


Окрім медичних та реабілітаційних послуг, **Superhumans також підтримує ветеранів та їх близьких, а також людей з інвалідністю** на шляху до соціальної реінтеграції та економічної стабільності через **комплексний кар'єрний та бізнес супровід**, підтримку з пошуком роботи, навчання та грантів. Окрема команда охоплює послугами також і тих ветеранів, що не є пацієнтами центрів Superhumans.

Це дослідження значною мірою базується на спостереженнях кар'єрних консультантів під час ведення кейсів. Наративний опис цих кейсів сьогодні є одним із небагатьох систематизованих джерел ситуативної інформації про перебіг, особливості та бар'єри працевлаштування ветеранів станом на початок 2026 року.

На основі аналізу ринку та власного досвіду роботи в цій сфері, команда проекту станом на початок 2026 року, вірогідно, є однією з найбільших в Україні за масштабом і тривалістю кар'єрного супроводу ветеранів, а також володіє однією з найбільших баз зафіксованих кейсів такого типу.

Номер контакт-центру:
050 450 48 48



Дослідницька агенція Fama розробляє дослідницькі рішення у сфері публічного врядування, бізнесу та політики, реалізовує масштабні міждисциплінарні комплексні дослідження спільно з українськими та міжнародними партнерами. За чотирнадцять років діяльності агенція реалізувала понад 580 проектів для понад 140 партнерів. Серед них і розробка методологій ad hoc, побудова системи M&E, дослідження повного циклу з поєднанням соціологічного, економічного та правового підходів, підготовка планів дій, інформаційних продуктів та публічних подій. Агенція є серед десяти національних компаній, акредитованих Соціологічною Асоціацією України (CAU) та є учасниками програми грантової підтримки українських підприємств від Європейського банку реконструкції та розвитку.

Зміст

КЛЮЧОВІ ЗНАХІДКИ	6
ВСТУП	9
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ	11
ПРО ПРОЄКТ	13
Джерела даних	13
Методологічні застереження	16
КАР'ЄРНИЙ СУПРОВІД У SUPERHUMANS CENTER	17
Профіль бенефіціарів кар'єрного супроводу Superhumans	18
Процес кар'єрного консультування: очікування vs реальність	21
ПЕРЕДУМОВИ ПОВЕРНЕННЯ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	29
Повернення до цивільного життя та роботи	29
Між потребою і покликанням: чому ветерани шукають роботу	32
БАР'ЄРИ ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ	35
Внутрішні бар'єри для професійної реінтеграції	35
Фізичні наслідки поранення та їхній вплив на професійну активність	40
Зовнішні бар'єри для професійної реінтеграції	42
Інституційні бар'єри для розвитку ветеранського бізнесу	48
ПРОФЕСІЙНА ТРАЄКТОРІЯ ВЕТЕРАНА ПІСЛЯ СЛУЖБИ	50
Вибір професійного вектора	50
Аналіз стратегій працевлаштування ветеранів на основі якісного дослідження	53
Уявлення про процес працевлаштування після служби	55
Навчання як інструмент професійної адаптації	57
Зміна стратегій у процесі пошуку роботи	60
КАР'ЄРНИЙ СУПРОВІД ЯК ДРАЙВЕР ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ	62
Вхід у програму кар'єрного супроводу Superhumans	62
Роль кар'єрних консультантів у процесі професійної реінтеграції	64
Результати та ефективність супроводу	67
Чому супровід не завжди приводить до результату?	72
ВЕТЕРАН НА РИНКУ ПРАЦІ: ПЕРСПЕКТИВА РОБОТОДАВЦІВ	78
Загальна характеристика ринку праці	78
Готовність ринку праці до професійної реінтеграції ветеранів	79
Професійні напрямки з потенціалом для ветеранів: візія експертів ринку	82
Пріоритетні напрямки та умови працевлаштування: візія ветеранів	83
РЕКОМЕНДАЦІЇ	86
Рекомендації для роботодавців	86
Рекомендації для ветеранів	87
Рекомендації для інших стейкхолдерів (держави, донорів)	88
ДОДАТОК: ДОБІРКА РЕЛЕВАНТНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ	93

КЛЮЧОВІ ЗНАХІДКИ

Сценарій, де ветеран/-нка звільняється зі служби та відразу повертається на цивільний ринок праці можливий, але радше винятковий. Повернення до професійної діяльності не завжди починається з працевлаштування. Для багатьох ветеранів першим кроком стають навчання, волонтерство, громадська активність або тестування нових професійних ролей. Згідно з даними опитування випускників Superhumans, понад третина ветеранів повертаються до роботи та / або навчання лише через пів року після завершення реабілітації, а серед тих, хто ще не повернувся до активної зайнятості, майже дві третини планують зробити це в майбутньому. Це вказує на те, що **професійна реінтеграція є частиною ширшого процесу повернення до активного життя, який може включати відновлення, навчання, переосмислення професійної ролі та підготовку до наступного кроку.**

Загалом, **готовність до працевлаштування формується поступово** та може включати кілька взаємопов'язаних, але не тотожних процесів: усталення наміру на повернення до роботи → старт активного пошуку → готовність розглядати нові професійні сценарії → готовність інвестувати час і зусилля у навчання чи перекваліфікацію. Вивчення досвіду кар'єрного супроводу Superhumans вказують на те, що просування між цими етапами відбувається нерівномірно. Ветеран може усвідомлювати необхідність працевлаштування, але не бути готовим до активного пошуку роботи; активно шукати вакансії, але не розглядати можливість зміни професії; погоджуватися на професійну переорієнтацію, але відкладати навчання як необхідну умову таких змін. Саме тому декларована готовність працювати не завжди означає фактичну готовність до дій, необхідних для успішної професійної реінтеграції. Звідси і широка варіативність тривалості цих процесів: **реальна готовність до працевлаштування може формуватися упродовж кількох місяців, року або більше після звільнення з військової служби** [щоб дізнатись більше див. ["ПЕРЕДУМОВИ ПОВЕРНЕННЯ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ"](#)].

Ветеранів до пошуку роботи спонукають прагматичні та ціннісно-сміслові чинники. До перших відносимо матеріальну або психологічну потребу у відновленні зайнятості, до других – бажання допомагати іншим ветеранам, зберегти зв'язок зі спільнотою чи знайти нову вагому роль у суспільстві. Мотиви ветеранів майже ніколи не є одновимірними – зазвичай ідеться про поєднання кількох чинників (все ж прагматичні артикуються частіше). Тут варто зауважити, що повернення до роботи одразу після звільнення під впливом фінансових зобов'язань або через звичку до постійної активності часто завершуватись перевантаженням і вимушеною паузою.

Головний виклик професійної реінтеграції ветеранів полягає не стільки у пошуку роботи, скільки у переході від військової до цивільної професійної ідентичності. Повертаючись до цивільного життя, ветерани часто змушені заново визначати власну професійну роль, переосмислювати набуті під час служби компетенції та адаптувати їх до нових умов. Водночас **роботодавці не завжди здатні розпізнати й оцінити цей досвід, а освітні та інституційні механізми підтримки не завжди враховують**

особливості такого переходу [див. ["БАР'ЄРИ ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ"](#)].

Значна **частина внутрішніх бар'єрів до працевлаштування виникає ще до безпосереднього контакту з роботодавцем**. Ветерани можуть відкладати активні дії через невпевненість у власній конкурентоспроможності, нерозуміння власних компетентностей, труднощі з вибором професійного вектора або нереалістичні очікування щодо умов працевлаштування чи рівня винагороди. У результаті навіть сприятлива ситуація на ринку праці не завжди трансформується у реальне працевлаштування.

Водночас результати дослідження та аналіз досвіду кар'єрного супроводу Superhumans Center дають підстави стверджувати, що **більшість виявлених внутрішніх бар'єрів не є незмінними**. На відміну від структурних обмежень ринку праці чи інституційних проблем, вони піддаються корекції через кар'єрне консультування, профорієнтаційну роботу, навчання та поступове формування реалістичного бачення власних можливостей. Таким чином, професійна реінтеграція ветеранів потребує підтримки задовго до етапу пошуку вакансій і значною мірою пов'язана з відновленням професійної суб'єктності та готовності до наступного кроку в цивільному житті.

Не існує єдиного універсального сценарію професійної реінтеграції ветеранів. Дослідження фіксує кілька типових траєкторій повернення до цивільного життя — від швидкого повернення до попередньої професії до тривалого пошуку нового професійного вектора або розвитку власної справи. Водночас ці траєкторії не є сталими: у процесі пошуку роботи ветерани часто переглядають власні плани, коригують очікування та змінюють стратегії відповідно до життєвих обставин і можливостей ринку праці [див. ["ПРОФЕСІЙНА ТРАЄКТОРІЯ ВЕТЕРАНА ПІСЛЯ СЛУЖБИ"](#)].

Аналіз даних дає підстави вважати **визначальним чинником успішної професійної реінтеграції наявність сформованого професійного вектора, а не об'єктивні характеристики на кшталт віку, типу поранення чи навіть ситуації на ринку праці**. Ветерани, які мають чітке бачення подальшої професійної ролі, швидше повертаються до активної зайнятості, демонструють вищу готовність до навчання та потребують менше зовнішньої підтримки. Натомість відсутність такого вектора часто призводить до затягування пошуку роботи, хаотичних спроб перекваліфікації та періодичного випадання з процесу професійної реінтеграції.

Потреба у навчанні та перекваліфікації є одним із центральних викликів цього процесу. Згідно з даними УВФ, понад половина ветеранів вважає, що після завершення служби потребуватиме додаткового навчання, тоді як серед роботодавців такої думки дотримується лише кожен четвертий. Цей розрив ілюструє різне бачення наслідків військового досвіду для професійної кар'єри та вказує на потребу не лише у розвитку нових навичок, а й у кращому розумінні та визнанні компетенцій, здобутих під час служби. Водночас досвід кар'єрних консультантів показує, що найбільшу ефективність освітні програми демонструють тоді, коли ветеран уже розуміє власний професійний напрям і бачить зв'язок між навчанням та бажаним результатом на ринку праці.

Кар'єрний супровід ветеранів є ефективним тоді, коли розглядається не як послуга з пошуку вакансій, а як довготривалий процес професійної реінтеграції. У ситуації, коли мотивація, готовність до працевлаштування та професійні плани можуть неодноразово змінюватися, ключовою функцією консультанта стає підтримка безперервності руху до професійної мети та допомога у подоланні кризових моментів на цьому шляху. Практика Superhumans Center показує, що кар'єрний консультант нерідко виконує роль координатора між різними видами підтримки — психологічною,

соціальною, освітньою, юридичною та медичною. Відтак **кар'єрний супровід варто розглядати не як окрему послугу, а як елемент комплексного повернення до цивільного життя**. Аналіз понад 500 завершених кейсів свідчить, що його результатом часто стає не безпосереднє працевлаштування, а формування професійного вектора, реалістичних очікувань і готовності до наступного кроку професійної траєкторії [див. ["КАР'ЄРНИЙ СУПРОВІД ЯК ДРАЙВЕР ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ"](#)].

Кар'єрна реінтеграція ветеранів є тривалим процесом та потребує системної підтримки. Медіанна тривалість супроводу в Superhumans становить 174 дні (майже шість місяців), а за період аналізу консультанти провели понад 2600 консультацій. Водночас окремі кейси супроводу тривали понад рік і вимагали десятків контактів із консультантом, що свідчить про відсутність універсального сценарію повернення до професійного життя та потребу в індивідуалізованому підході. Більшість ветеранів звертаються з одним пріоритетним запитом, однак його реалізація часто потребує тривалого супроводу. [див. ["КАР'ЄРНИЙ СУПРОВІД У SUPERHUMANS CENTER"](#)].

Справедливості заради, виклики професійної реінтеграції виникають не лише на боці ветеранів. **Попри загальну декларовану готовність роботодавців до найму ветеранів, значна частина з них залишається недостатньо підготовленою до роботи з наслідками військового досвіду.** Згідно з даними Work.ua, лише третина роботодавців не декларує жодних побоювань щодо найму кандидатів із військовим досвідом, тоді як майже половина висловлює занепокоєння щодо психологічного стану ветеранів. Водночас побоювання щодо невідповідності навичок або освіти вимогам посади згадуються значно рідше. Це свідчить про те, що одним із ключових викликів професійної реінтеграції є не лише підготовка ветеранів до ринку праці, а й підготовка самого ринку праці до ветеранів [див. ["ВЕТЕРАН НА РИНКУ ПРАЦІ: ПЕРСПЕКТИВА РОБОТОДАВЦІВ"](#)].

ВСТУП

Повернення ветеранів до цивільного життя є одним із ключових викликів для українського суспільства в умовах тривалої війни. Станом на сьогодні тисячі військовослужбовців проходять лікування, реабілітацію та поступово повертаються до цивільного середовища після поранень, ампутацій, тривалого перебування на фронті чи в полоні. Водночас питання професійної реінтеграції ветеранів виходить далеко за межі власне працевлаштування. Йдеться про відновлення соціальних ролей, відчуття суб'єктності, економічної самостійності та включеності у суспільне життя.

В останні роки тема реінтеграції ветеранів в Україні активно досліджується – зокрема у контексті психологічного відновлення, бар'єрів працевлаштування, державної політики та ставлення суспільства до ветеранів [[Український ветеранський фонд, 2025](#); [IOM, 2025](#); [UNDP, 2025](#); [EU4Recovery, 2024](#); [Veteran Hub, 2023](#)]. Водночас професійна реінтеграція залишається складним і багатовимірним процесом, який потребує подальшого осмислення – особливо з перспективи lived experience: безпосереднього досвіду самих ветеранів у процесі повернення до цивільної зайнятості. Значна частина наявних досліджень фокусується на оцінці потреб та законодавчих механізмів ([Parliamentary Research Service, 2024](#); [IRF, 2024](#)), тоді як менш видимими залишаються щоденна динаміка пошуку роботи, зміни мотивації, кризи очікувань, взаємодія з роботодавцями та внутрішні процеси адаптації після служби.

Це дослідження зосереджується саме на цій перспективі – досвіді ветеранів у процесі професійної реінтеграції після поранень та реабілітації, а також ролі кар'єрного супроводу у цьому процесі. Особливу цінність дослідженню надає поєднання кількох оптик: самих ветеранів, кар'єрних консультантів Superhumans Center, експертів ринку праці та роботодавців. Такий підхід дозволяє не лише описати труднощі працевлаштування, а й глибше зрозуміти механізми, які впливають на готовність ветеранів до повернення у цивільне професійне середовище.

Метою дослідження є вивчення досвіду професійної реінтеграції ветеранів, які проходили лікування та/або реабілітацію, отримували кар'єрний супровід у Superhumans Center, а також визначення ключових бар'єрів, мотивацій, очікувань і факторів успішного повернення до активної зайнятості. Окрему увагу приділено ролі кар'єрного супроводу, перекваліфікації, взаємодії з роботодавцями та особливостям адаптації до сучасного ринку праці.

Результати дослідження мають практичне значення для широкого кола стейкхолдерів: ветеранських організацій, центрів реабілітації, кар'єрних консультантів, роботодавців, HR-фахівців, державних інституцій, донорських організацій та розробників програм підтримки ветеранів. Отримані дані дозволяють краще зрозуміти не лише потреби ветеранів, а й системні бар'єри, які ускладнюють їхню професійну реінтеграцію. Водночас дослідження висвітлює практики підтримки, які можуть бути масштабовані та використані для побудови більш інклюзивного ринку праці в Україні.

Звіт складається з кількох взаємопов'язаних розділів. У першій частині розглядається динаміка мотивації та готовності ветеранів до повернення у цивільне життя і роботу. Далі представлено портрет ветерана в процесі професійної реінтеграції, його очікування, стратегії та уявлення про ринок праці. Окремі розділи присвячені

внутрішнім і зовнішнім бар'єрам працевлаштування, ролі кар'єрного консультування та особливостям сучасного ринку праці для ветеранів. Завершують звіт рекомендації для роботодавців, консультантів, ветеранських організацій та інших стейкхолдерів, залучених до процесу реінтеграції.



Повернення ветерана до цивільного життя не завершується в момент, коли він отримує протез або виходить із війська. Справжнє відновлення починається, коли людина бачить майбутнє і власне «навіщо», бо навіть найкращий протез буде стояти в куточку, якщо немає приводу виходити з дому.

Для переважної більшості ветеранів, робота - це нова роль. Це про економічну незалежність, про гідність і відчуття, що твій досвід потрібен країні.

Ви тримаєте в руках дослідження, яке окрім цифр та рекомендацій демонструє, що універсального маршруту не існує, потрібен час, індивідуальний супровід і ринок праці, який готовий змінюватися разом із ветеранами.

Наше завдання — розуміти реальність, аналізувати потреби і не адаптувати ветеранів до старої реальності, а разом побудувати нову Україну, де кожна людина має можливість діяти, розвиватися й бути потрібною.

CEO Superhumans
Ольга Руднева



Повномасштабна війна суттєво змінила масштаб і складність процесів професійної та соціальної реінтеграції ветеранів. Сьогодні це є не лише питанням соціальної підтримки, а й важливою складовою стійкості суспільства та повоєнного відновлення країни. За темою працевлаштування часто стоять значно глибші процеси — переосмислення власної ролі, пошук нового сенсу, відновлення впевненості та повернення відчуття контролю над майбутнім.

Для нас це дослідження стало особливо цінним завдяки партнерству із Superhumans Center. Поеднання практичного досвіду роботи з ветеранами та дослідницької експертизи дозволило не лише зафіксувати тенденції професійної реінтеграції, а й краще зрозуміти живий досвід адаптації після війни — з його викликами, сумнівами, внутрішньою силою та мотивацією рухатися далі.

Засновниця, CEO Дослідницької агенції Fama
Мар'яна Малачівська-Данчак



Команда кар'єрних консультантів Superhumans щодня робить важливу роботу — не лише для ветеранів та їхніх родин, а й для майбутньої відбудови України. Повернення до професійного життя — це значно більше, ніж пошук роботи: це відновлення впевненості, суб'єктності та гідного місця людини у цивільному житті. Ми віримо, що людиноцентричний і комплексний супровід є запорукою якісної реінтеграції та має стати прикладом підтримки ветеранів на всіх рівнях. Сподіваємося, що спостереження, зібрані під час роботи нашої команди й викладені в цьому дослідженні, стануть цінним ресурсом для ветеранів, надавачів послуг, управлінців і роботодавців.

Керівниця проєктів з економічної реінтеграції ветеранів та їх близьких Superhumans
Вікторія Калинюк

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

Ветеран	у цьому звіті під ветеранами маються на увазі люди з досвідом військової служби та участі у російсько-українській війні і які перебувають у процесі повернення до цивільного життя після завершення служби.
Кар'єрний супровід	це процес індивідуальної підтримки ветерана у поверненні до професійної діяльності після служби або поранення, який поєднує оцінку потреб, допомогу у визначенні кар'єрної траєкторії, підготовку до працевлаштування, взаємодію з роботодавцями та супровід у процесі адаптації на робочому місці. Комплексний кар'єрний супровід, як форма кейс-менеджменту, яка практикується Центром Superhumans відрізняється від кар'єрного консультування, адже передбачає не точкові ознайомчі загальні консультації про процес пошуку роботи, а індивідуальний менторський супровід на всіх етапах в тому темпі і об'ємі, який комфортний кожному окремому ветерану.
Випускник центру Superhumans	ветеран, який пройшов лікування, протезування та реабілітацію в центрі й завершив основний етап відновлення.
Кар'єрна стратегія	це загальне бачення професійного розвитку ветерана, яке визначає бажаний напрям руху, пріоритети, сильні сторони, обмеження та можливі сценарії реалізації на ринку праці після завершення військової служби. Кар'єрна стратегія відповідає на питання “куди і навіщо рухатися” та враховує як професійні цілі, так і життєві обставини, стан здоров'я, мотивацію й доступні ресурси ветерана.
Кар'єрний план	це конкретизований набір кроків для реалізації кар'єрної стратегії у визначеній часовій перспективі. Він може включати навчання або перекваліфікацію, підготовку резюме, пошук вакансій, проходження співбесід, розвиток окремих навичок, формування професійних контактів та інші практичні дії, необхідні для досягнення професійної мети.

Апскілінг	<i>(від англ. upskilling)</i> – це процес поглиблення або розширення наявних професійних компетенцій людини для підвищення ефективності в межах тієї ж професії або професійної сфери. У контексті ветеранів, апскілінг – це процес розвитку або оновлення наявних професійних компетенцій ветеранів для їхнього ефективного застосування у цивільному ринку праці без зміни професійного профілю.
Рескілінг	<i>(від англ. reskilling)</i> – це процес набуття людиною нових професійних компетенцій або кваліфікації, які дозволяють перейти до іншої професії чи сфери діяльності, що відрізняється від попередньої. У контексті ветеранів, рескілінг – процес набуття ветеранами нових цивільних професійних навичок і компетенцій, необхідних для успішної інтеграції у цивільний ринок праці.
Історія записів кар'єрного супроводу / нотатки кар'єрного консультування	це сукупність робочих записів, що формуються в процесі індивідуального кар'єрного супроводу ветерана та фіксують перебіг взаємодії, запити, поставлені цілі, здійснені кроки, надану підтримку, проміжні результати, труднощі й подальші рекомендації.
Запит	окреме звернення ветерана по певному конкретному напрямку у межах кар'єрного супроводу, за яким здійснюється робота консультанта. Одна людина може мати кілька одночасних чи послідовних запитів — наприклад, один запит щодо пошуку роботи, а інший – щодо розвитку власного бізнесу. Запити можуть змінюватися, уточнюватися або доповнюватися у процесі супроводу. Саме кількість запитів, а не кількість осіб в супроводі дає повнішу картину інтенсивності роботи кар'єрних консультантів.
Консультація	контакт кар'єрного консультанта з ветераном у зручній для ветерана формі (зустріч вживу, телефонний дзвінок, відео-конференція, переписка онлайн), що приніс проміжний результат супроводу і тривав довше 30-40 хвилин.

ПРО ПРОЄКТ

ДЖЕРЕЛА ДАНИХ

Цей звіт має комплексний, але водночас фрагментований характер і базується на поєднанні кількох джерел даних різної природи: наративних записів кар'єрних консультантів Superhumans про хід та результати кар'єрного супроводу ветеранів та членів їхніх родин, кількісних опитувань та якісних інтерв'ю з ветеранами, кар'єрними консультантами, експертами ринку праці та кількісного опитування роботодавців. Крім того, у виданні використовуються результати інших актуальних досліджень для розширення емпіричної бази *[повний перелік додаткових джерел інформації подано у "Додаток: Добірка релевантних досліджень"]*.

Такий підхід не передбачає побудови єдиної репрезентативної моделі або узгодженої вибірки, а радше формує "клаптикову" аналітичну картину, де окремі компоненти дослідження висвітлюють різні аспекти процесу реінтеграції: з боку пацієнтів, організації процесу супроводу та ринку праці.

У зв'язку з цим результати звіту не слід трактувати як вичерпні або репрезентативні для всієї сукупності ветеранів чи роботодавців, а радше як аналітичне узагальнення наявного досвіду та практик у межах конкретного контексту.

Аналіз записів про хід та результати кар'єрного супроводу ветеранів та членів їхніх родин консультантами Superhumans

Аналіз має характер операційно-аналітичного моніторингу процесів роботи з ветеранами та їхніми близькими у межах кар'єрного супроводу та дозволяє відтворити, як фактично організована робота з ними.

Джерелом інформації слугували історії записів кар'єрного консультування, що використовуються для відстеження прогресу та результатів кар'єрного супроводу ветеранів і членів їхніх родин. Аналіз охоплює період з вересня 2024 року по лютий 2026 року; 778 осіб, з них 513 є завершеними на момент дослідження. Одиницею аналізу виступав профіль ветерана / членів родини з пов'язаними записами про перебіг взаємодії, включно з соціально-демографічними характеристиками, описом запиту, отриманими послугами та зафіксованими результатами.

До вибірки включено повний масив завершених кейсів без додаткових критеріїв виключення. Переданалізом проведено підготовку даних (дедуплікація, нормалізація,

стандартизація записів). Важливо враховувати, що історії консультування використовувалися насамперед як інструмент практичного супроводу ветеранів, а не як дослідницька база даних. Зокрема, до них вносилися передусім та інформація, яка була необхідна для ведення конкретного кейсу та підтримки ветерана. У зв'язку з цим дані можуть містити: нерівномірну наповненість профілів, пропуски в окремих змінах, варіативність підходів до внесення інформації різними фахівцями.

Аналіз здійснено із застосуванням описової аналітики та зосереджено на узагальненні профілю бенефіціарів, типів запитів, структури послуг і результатів, а також тривалості перебування кейсів у роботі.

Аналіз записів кейсів кар'єрного супроводу Superhumans Center показав, що близько 85% людей які зверталися по кар'єрні послуги, становлять чоловіки, тоді як жінки – близько 15%. Такий розподіл загалом відповідає гендерній структурі Сил безпеки та оборони України, де чоловіки наразі становлять більшість особового складу. З огляду на це та з метою уникнення перевантаження тексту, у звіті переважно використовується узагальнене формулювання "ветерани", яке водночас охоплює як ветеранів, так і ветеранок.

Опитування випускників Superhumans Center

Кількісний компонент дослідження спрямований на вивчення окремих аспектів реінтеграції до цивільного життя та повернення до праці колишніх пацієнтів Superhumans Center. Зведені результати опитування подано у окремому звіті [*\[Аналітичне дослідження відділу "Рівний-Рівному" Superhumans Center "Реінтеграція ветеранів після ампутації: функціональна спроможність, зайнятість, бар'єри та потреби у післяреабілітаційній підтримці"\]*](#). У цьому виданні ми використовуємо виключно окремі аналітичні інсайти та дані цього дослідницького компонента.

Дослідження охоплює випускників центру, які проходили лікування та реабілітацію з квітня 2023 р. до квітня 2024 р. Загалом було отримано 206 відповідей. Опитування проводилося на початку 2026 року.

Збір даних здійснювався за методом push-to-web: первинний контакт з респондентами відбувався через телефонний рекрутинг фахівцями відділу "Рівний-рівному", після чого респонденти самостійно заповнювали online-анкету. Участь в опитуванні була добровільною та анонімною.

Інструмент дослідження (структурована анкета) був спрямований на:

- характеристики профілю респондентів та їх функціонального стану після реабілітації;
- аналіз фактичної зайнятості та можливості працювати;
- визначення часових параметрів повернення до активності;
- дослідження траєкторій професійної реінтеграції;
- виявлення бар'єрів і труднощів у поверненні до праці;
- ідентифікацію актуальних потреб у підтримці після виписки.

Глибинні інтерв'ю

Якісний компонент дослідження був спрямований на глибше розуміння досвіду, бар'єрів і можливостей працевлаштування ветеранів та передбачав проведення серії глибинних інтерв'ю з ключовими цільовими аудиторіями.

Загалом було проведено 26 глибинних інтерв'ю з представниками трьох цільових груп:

1. **кар'єрні консультанти** Superhumans Center (6 інтерв'ю)
2. **експерти ринку праці** – HR-фахівці, рекрутери тощо (3 інтерв'ю)
3. **ветерани та члени родин ветеранів**, що отримували ті чи інші послуги в Superhumans Center (17 інтерв'ю)

Відбір респондентів здійснювався за принципом цільової вибірки. Для групи ветеранів враховувалися такі критерії: попередній досвід роботи, тривалість пошуку роботи, наявність інвалідності (зокрема ампутацій), а також час, що минув після звільнення з військової служби.

Інтерв'ю проводиться протягом березня 2026 року у змішаному форматі (онлайн та офлайн) із використанням напівструктурованого ґайду. Тематичні блоки ґайду охоплювали досвід пошуку роботи, бар'єри працевлаштування, мотивацію та очікування ветеранів, взаємодію з роботодавцями, а також практики кар'єрного супроводу. Частина інтерв'ю з ветеранами була проведена працівниками центру Superhumans за скороченим ґайдом, який виключав оцінку процесу кар'єрного консультування, щоб уникнути соціально схвалюваних відповідей.

Тривалість інтерв'ю становила в середньому близько 48 хвилин. Інтерв'ю відбувалися на зі здійсненням аудіо- та / або відеозапису. Всі мультимедійні матеріали транскрибовано в текст для подальшого аналізу. Для підготовки транскриптів використовувалися інструменти штучного інтелекту. Аналіз даних виконували через конденсацію сенсів та перехресний аналіз випадків.

Вибірка ветеранів складається виключно з тих, хто проходив або проходить процес кар'єрного супроводу у Superhumans. Поза межами дослідження залишились ветерани, які перервали взаємодію на різних етапах, а також ті, хто не знає про існування подібних послуг або свідомо їх уникає. Це звужує картину досвіду учасників кар'єрного супроводу та обмежує можливість повноцінно оцінити слабкі сторони програми кар'єрного супроводу. Крім того, сам факт звернення по кар'єрну підтримку свідчить про певний рівень готовності та відкритості до змін. Ветерани з найнижчою готовністю, найглибшою ізоляцією або найважчим психологічним станом дослідженням не охоплені.

Опитування роботодавців **WORK.ua**

Кількісний компонент дослідження спрямований на вивчення практик найму ветеранів, рівня готовності бізнесу до їх інтеграції у робоче середовище, а також бар'єрів, що виникають у процесі працевлаштування.

Опитування роботодавців було реалізоване партнерами проекту – платформою для пошуку роботи Work.ua – серед представників їхньої клієнтської та партнерської бази. Форма для опитування була поширена через email-розсилку, а також розміщена у вигляді банера в особистому кабінеті роботодавця на платформі. Участь в опитуванні брали переважно рекрутери, HR-фахівці та представники компаній, які платформу в роботі. Таким чином, вибірка охоплює насамперед роботодавців, які є клієнтами Work.ua та розміщують вакансії на платформі. Загалом було отримано 341 відповідь від представників українського бізнесу.

Зведені результати опитування доступні [за посиланням](#).

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСТЕРЕЖЕННЯ

При інтерпретації результатів дослідження слід враховувати такі обмеження:

- 1. Фрагментованість джерел даних.** Аналіз базується на поєднанні різних за природою джерел (історії записів кар'єрного супроводу, опитування, інтерв'ю), які не формують єдиної узгодженої вибірки, що обмежує можливість прямого порівняння результатів між компонентами.
- 2. Нерепрезентативність вибірок.** Жоден із компонентів дослідження не претендує на статистичну репрезентативність щодо всієї сукупності ветеранів або роботодавців в Україні. Вибірки мають цільовий або самообраний характер. Участь в опитуваннях була добровільною, що може призводити до зміщення результатів у бік більш залучених, активних або мотивованих респондентів.
- 3. Контекстуальна обмеженість.** Результати відображають досвід взаємодії в межах конкретного інституційного контексту Superhumans Center і не можуть бути автоматично перенесені на інші організації або групи без додаткової перевірки.

Попри зазначені методологічні обмеження, звіт зберігає високу прикладну цінність, оскільки дозволяє поєднати різні перспективи – ветеранів, кар'єрних консультантів та роботодавців – у межах єдиного аналітичного поля. Такий підхід дає змогу реконструювати реальний шлях реінтеграції, простеживши його від внутрішніх процесів супроводу до зовнішніх бар'єрів на ринку праці, а також виявити системні розриви між очікуваннями, можливостями та фактичними практиками різних сторін. Отримані результати формують доказову основу для вдосконалення програм підтримки, кар'єрного супроводу та взаємодії з роботодавцями, а також окреслюють ключові гіпотези та напрями для подальших, більш глибоких і репрезентативних досліджень.

КАР'ЄРНИЙ СУПРОВІД У SUPERHUMANS CENTER

Superhumans Center працює з трьома різними аудиторіями та забезпечує контакт різними каналами:

Пацієнти і випускники центрів реабілітації і протезування Superhumans (“супери”, як лагідно називають їх в центрі) мають можливість отримати очну первинну кар’єрну, бізнес чи соціальну консультацію ще на етапі фізичного перебування в центрі та проходження реабілітації. Зазвичай ці первинні консультації мають більш ознайомчий характер, оскільки пріоритетом залишається адаптація до протезу та прийняття свого нового фізичного стану. Контакт з випускниками підтримується через оповіщення про події та можливості “рівний-рівному” та ветеранську спільноту. Більш предметно щодо пошуку роботи чи навчання випускники Superhumans зазвичай звертаються до кар’єрних консультантів під час повторних візитів в центри для обслуговування протезу чи відвідуючи різноманітні події.

Ветерани, які не є пацієнтами Центрів Superhumans, а також близькі ветеранів та “суперів” найчастіше дізнаються про кар’єрну підтримку, яка також для них доступна, від своїх знайомих побратимів чи близьких, що проходили протезування чи реабілітацію в Superhumans. Окрема дистанційна команда кар’єрних консультантів надає online-послуги з кар’єрного супроводу для широкого кола ветеранів та їхніх близьких. Часто за підтримкою ветеранів скеровували партнерські організації в регіонах, Центри Зайнятості, а також ветеранські спільноти. Команда Superhumans плідно співпрацює з платформою “Назустріч” від Work.ua та забезпечує кар’єрний супровід для тих ветеранів, які залишали відповідний запит в кабінеті ветерана на платформі “Назустріч”.

Члени родин ветеранів є окремою цільовою аудиторією кар’єрного супроводу Superhumans. Найчастіше за підтримкою звертаються дружини ветеранів, рідше — діти чи батьки. Про можливості кар’єрного супроводу члени родин дізнаються через ветеранів, які вже взаємодіють із Superhumans, ветеранські спільноти, партнерські організації та інформаційні заходи центру. Кар’єрна підтримка для цієї аудиторії може надаватися як під час особистих зустрічей, так і дистанційно. Супровід включає кар’єрні консультації, допомогу в пошуку роботи, визначенні напрямів професійного розвитку та підборі навчальних можливостей. Потреба в кар’єрній підтримці зазвичай виникає внаслідок змін у сімейній ситуації, пов’язаних із пораненням, реабілітацією чи зміною професійного статусу ветерана. У таких випадках члени родини нерідко переглядають власні професійні плани, шукають нові джерела доходу або можливості для перекваліфікації. На відміну від ветеранів, члени родин частіше звертаються із більш конкретними запитам та чіткішим розумінням власних потреб. Тому їхній супровід зазвичай менше зосереджений на профорієнтації та більше на пошуку практичних рішень для професійної реалізації та забезпечення економічної стійкості родини.

ПРОФІЛЬ БЕНЕФІЦІАРІВ КАР'ЄРНОГО СУПРОВОДУ SUPERHUMANS

Кар'єрний супровід Superhumans охоплює широку та різноманітну аудиторію, однак її основу становлять безпосередньо ветерани (86%), тоді як члени їхніх родин складають 14% отримувачів послуг. Вікова структура є відносно рівномірною у межах працездатного віку. Гендерна структура є суттєво зміщеною в бік чоловіків (85%), що загалом відповідає структурі ветеранської спільноти.

У звіті термін “ветерани” використовується як узагальнююче поняття, що охоплює як чоловіків, так і жінок.

З точки зору віку та географії, аудиторія кар'єрного супроводу є доволі різноманітною. Бенефіціари представлені в усіх макрорегіонах України, хоча дещо частіше послугами користуються мешканці Заходу та Півночі країни. Водночас переважна частина отримувачів послуг проживає у містах різного розміру, тоді як мешканці сільської місцевості представлені меншою мірою. Серед отримувачів послуг також є внутрішньо переміщені особи (ВПО).

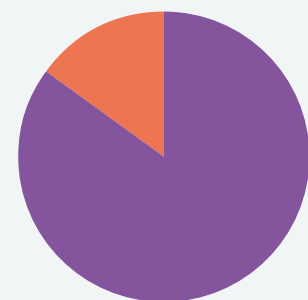
Важливою характеристикою аудиторії є поширеність інвалідності: значна частина бенефіціарів уже має відповідний статус або перебуває в процесі його оформлення. Водночас лише 23% клієнтів кар'єрного супроводу проходили протезування та/або реабілітацію в Superhumans Center. Більш того, лише близько половини клієнтів з інвалідністю є чи були пацієнтами Центру. Це свідчить про те, що професійна реінтеграція ветеранів не зводиться лише до роботи з наслідками ампутацій чи інших видимих травм. Значна частина ветеранів повертається до цивільного життя з менш помітними порушеннями здоров'я, які також впливають на працездатність, професійну траєкторію та потребу в соціальній підтримці.

Таким чином, аудиторія кар'єрного супроводу відображає ширший спектр наслідків війни, ніж може здатися на перший погляд. Це важливо враховувати при інтерпретації подальших результатів дослідження, оскільки професійні виклики ветеранів визначаються не лише військовим досвідом чи фактом поранення, а й сукупністю соціальних, медичних та життєвих обставин.

Профіль бенефіціарів кар'єрного супроводу Superhumans відображає структуру всіх “закритих кейсів” (тобто таких, де на момент опитування вже не ведеться активна робота), доступних до аналізу. Водночас нарративний аналіз цього звіту базується на глибинних інтерв'ю з ветеранами та членами їхніх родин, які пройшли такий супровід, кар'єрними консультантами та експертами ринку. Таким чином, описані далі патерни поведінки та досвіду слід інтерпретувати у контексті цієї ширшої аудиторії, яку відображають адміністративні дані.

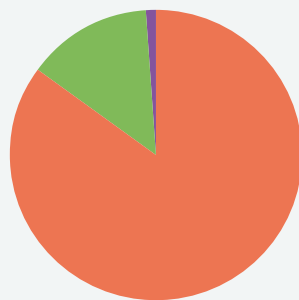
ПРОФІЛЬ БЕНЕФІЦІАРІВ КАР'ЄРНОГО СУПРОВОДУ SUPERHUMANS

Стать



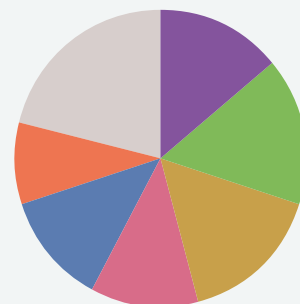
85% — чоловіки
15% — жінки

Статус



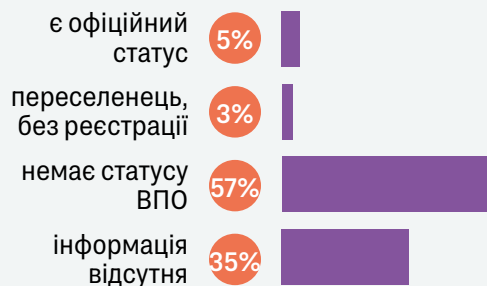
86% — ветеран/-ка
14% — члени сім'ї ветерана/-нки
1% — інші цивільні (наприклад, цивільні пацієнти Superhumans)

Вік



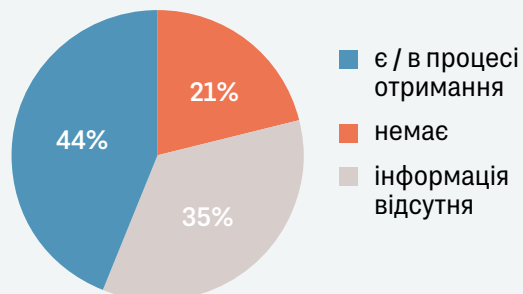
14% — до 30 років
16% — 31-35 років
16% — 36-40 років
12% — 41-45 років
12% — 46-50 років
9% — 51 рік і старше
21% — інформація відсутня

ВПО



є офіційний статус
переселенець, без реєстрації
немає статусу ВПО
інформація відсутня

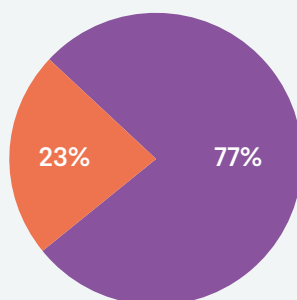
Інвалідність



є / в процесі отримання
немає
інформація відсутня

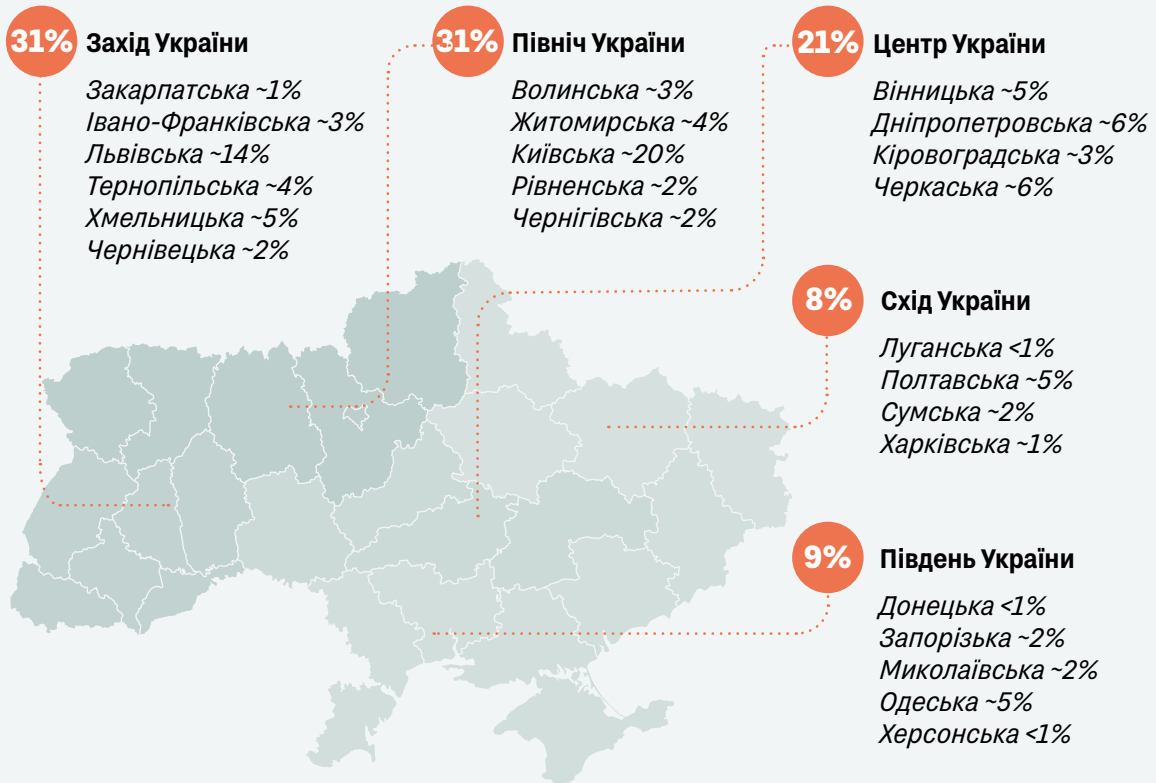
Участь у програмі протезування Superhumans Center

Проходили протезування та / чи реабілітацію в Superhumans

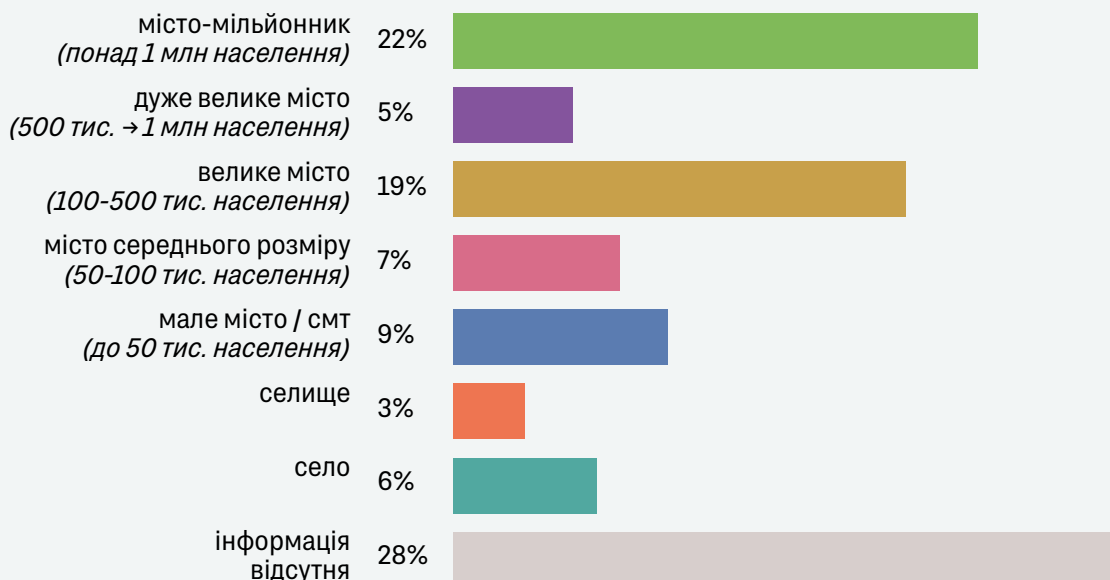


Не проходили протезування та / чи реабілітацію в Superhumans чи не мали такої потреби

Регіон проживання



Населений пункт



ПРОЦЕС КАР'ЄРНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ: ОЧІКУВАННЯ VS РЕАЛЬНІСТЬ

На відміну від класичного кар'єрного консультування, яке часто зосереджується на пошуку вакансій, модель Superhumans охоплює ширший спектр завдань: професійну орієнтацію, навчання, розвиток бізнесу, вирішення супутніх соціальних питань та підтримку під час адаптації до нової професійної ролі. У Superhumans кар'єрний супровід є продовженням реабілітації та одним з інструментів повернення людини до активного професійного життя.

Кар'єрні консультанти виокремлюють такі етапи процесу консультування:

- 1. Первинний контакт та знайомство.** Цей етап передбачає встановлення контакту, формування довіри та первинне розуміння ситуації ветерана. Цей етап консультанти описують як “інформаційно-поверховий”: людина ще не розкривається повністю, а глибша робота починається пізніше. На цьому етапі також відбувається визначення базових потреб ветерана, пояснення логіки супроводу та формування безпечного простору для подальшої взаємодії.
- 2. Аналіз професійного профілю та профорієнтаційна робота та визначення кар'єрних сценаріїв.** Цей етап передбачає глибше вивчення досвіду ветерана, його цінностей, мотивації, а також сильних сторін, викликів і наявних ресурсів. Консультант аналізує професійний та життєвий контекст людини, її готовність до різних сценаріїв професійного розвитку та можливі напрями реалізації на ринку праці. За потреби етап включає профорієнтаційні консультації, які можуть тривати кілька сесій. Результатом цієї роботи є формування можливих кар'єрних сценаріїв і визначення подальшого вектора професійного розвитку. У випадках, коли ветеран уже має чітко сформульований і реалістичний запит, профорієнтаційний компонент може бути скорочений або взагалі відсутній.
- 3. Формування кар'єрного плану.** На цьому етапі консультант разом із отримувачем послуг досліджує ринок праці, порівнює профіль кандидата з вимогами обраного напрямку та визначає, які навички потребують розвитку або додаткового навчання. На основі наявних ресурсів і можливостей формується конкретний план дій: підбір навчальних курсів, визначення цільових посад і роботодавців. У роботі консультанти застосовують різні інструменти – зокрема SWOT-аналіз, “Мапа професійного шляху” або “П'ять сценаріїв майбутнього”.
- 4. Втілення кар'єрного плану.** Цей етап зосереджений на практичній підготовці ветерана до виходу на ринок праці. Ключовим і найтривалішим блоком є створення релевантного резюме – процес, що потребує значної кількості узгоджень і детальної комунікації щодо попереднього досвіду. Паралельно готуються супровідні листи та LinkedIn-профіль. Завершує етап підготовка до співбесіди, зокрема проведення тестових інтерв'ю для відпрацювання впевненої та автентичної самопрезентації.
- 5. Супровід працевлаштування.** На цьому етапі розпочинається активний пошук роботи. Консультант супроводжує ветерана в опрацюванні вакансій,

аналізі результатів відгуків та, за потреби, розширенні або коригуванні каналів пошуку. Цей етап є динамічним: стратегія може адаптуватися залежно від зворотного зв'язку від роботодавців і реального стану ринку праці.

- 6. Фінальна сесія і зворотний зв'язок.** Цей етап завершує співпрацю: проводиться підсумкова сесія, під час якої консультант і отримувач послуг рефлексують пройдений шлях, фіксують результати та за бажанням ветерана збирають зворотний зв'язок від потенційних роботодавців, з якими було встановлено контакт. Це не лише момент закриття процесу, а й усвідомлення змін – у впевненості, розумінні себе та своїх можливостей на ринку праці.
- 7. Супровід після працевлаштування [опційно].** За потреби консультант продовжує підтримку ветерана вже після виходу на нове місце роботи – допомагає з адаптацією, вирішенням організаційних питань (зокрема відкриттям ФОП) та подальшим професійним розвитком. Цей етап підкреслює, що кар'єрне консультування може бути довгостроковим партнерством, а не лише разовим супроводом у пошуку роботи.

У своїй роботі консультанти Superhumans орієнтуються на п'ятиступеневу модель консультування за Н. Пезешкіаном,¹ однак зазначають, що на практиці вона завжди адаптується під конкретного ветерана. Жорсткої послідовності немає: етапи можуть змінюватись місцями, об'єднуватись або повторюватись залежно від ситуації, запиту та темпу самої людини. Модель слугує радше орієнтиром, ніж алгоритмом – інструментом, який допомагає структурувати процес, зберігаючи при цьому гнучкість і чутливість до індивідуального шляху кожної окремої людини.

Усі консультації та контакти з ветеранами фіксуються у внутрішній захищеній системі моніторингу та трекінгу ходу кар'єрного супроводу. Складні або нестандартні кейси регулярно обговорюються командою на спільних супервізіях, де консультанти спільно з керівником команди шукають можливі рішення та коригують стратегію супроводу.

1 Peseschkian, N. Five stages of Positive Psychotherapy. World Association for Positive and Transcultural Psychotherapy. <https://www.positum.org/about-ppt-method/>

778

осіб у супроводі

у період з вересня 2024 року по лютий 2026 року.

З них:

265

в роботі

На момент проведення дослідження, ці особи не враховувались, оскільки складно оцінити результат поки супровід не завершений.

513

супровід завершено
(закритий кейс супроводу)

Закритий кейс супроводу — записи, які стосуються ветеранів, де на момент реалізації дослідження активна робота вже завершена, а цілі супроводу досягнуто в тій чи іншій формі чи не досягнуто. В той же час, не виключена можливість повторного звернення ветерана з новим запитом.

З них:

2663

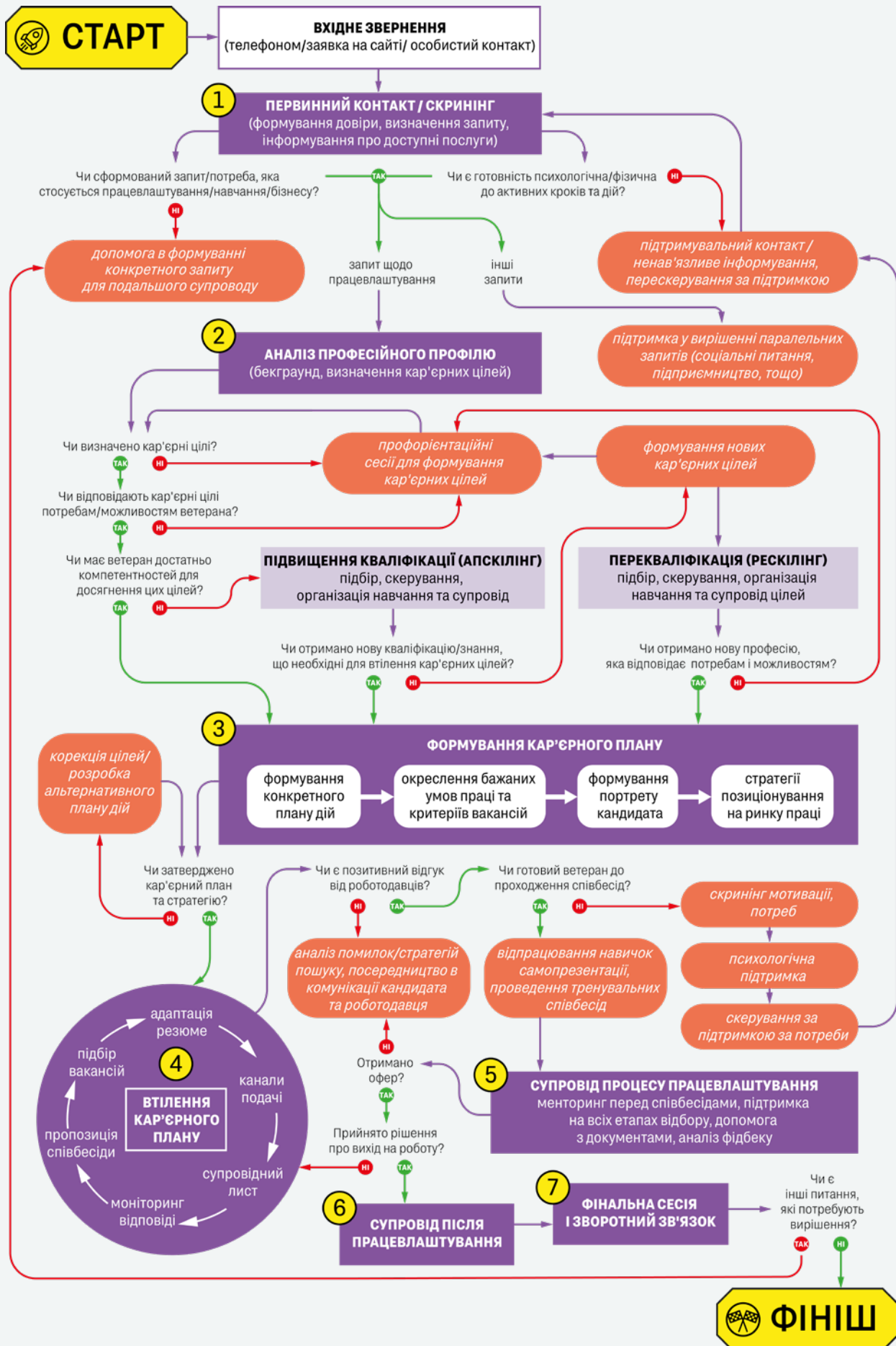
консультації

Консультація — контакт кар'єрного консультанта з ветераном у зручній для ветерана формі (зустріч наживо, телефонний дзвінок, відео-конференція, переписка онлайн тощо), що приніс проміжний результат супроводу і тривав щонайменше 30-40 хвилин.

481

запит

Запит — окреме звернення ветерана по певному конкретному напрямку у межах супроводу, за яким здійснюється робота консультанта. Облік не тільки осіб в супроводі, але і їх окремих запитів було запроваджено не від початку роботи команди, тому їхня кількість є меншою від кількості закритих кейсів супроводу. Крім того, існують звернення, де глибинний супровід не надається, а зупиняється на первинній консультації та інформуванні про можливість проекту.



Запити, з якими звертаються ветерани

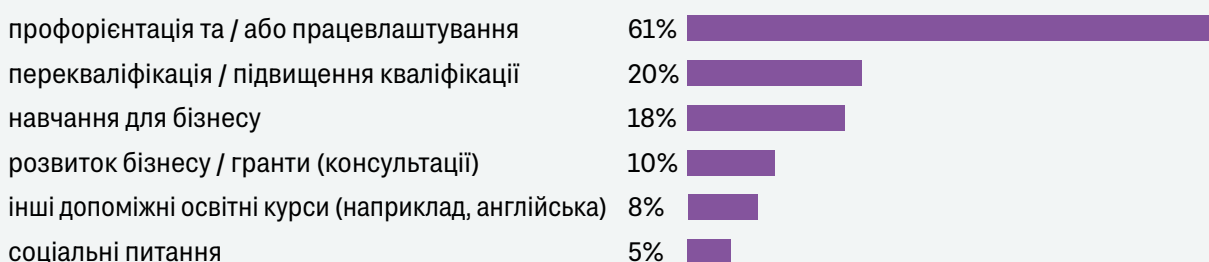
Аналіз історій кар'єрного супроводу показує, що найчастіше ветерани звертаються з питаннями профорієнтації та працевлаштування — цей напрям фігурує у 61% усіх зафіксованих звернень. Другим за поширеністю є перекваліфікація та підвищення кваліфікації (20%). Окремий блок потреб пов'язаний із підприємницькою діяльністю: навчання для бізнесу згадується у 18% випадків, ще 10% стосуються розвитку власної справи або грантових консультацій. Менш поширеними, але також помітними є звернення щодо допоміжних освітніх курсів (8%) та соціальних питань (5%). Загалом структура звернень свідчить про те, що **ветерани потребують не лише допомоги у пошуку роботи, а й підтримки у переосмисленні власної професійної траєкторії та адаптації до цивільного ринку праці.**

Попри різноманіття напрямів підтримки, більшість завершених кейсів зосереджені навколо одного пріоритетного запиту. Такі випадки становлять близько 4/5 усіх закритих кейсів і свідчать про те, що для значної частини ветеранів взаємодія з програмою має цільовий характер та орієнтована на досягнення конкретного результату.

Водночас кар'єрний супровід не завжди обмежується вирішенням одного питання. Частина ветеранів звертається із кількома взаємопов'язаними потребами, що формують індивідуальну траєкторію професійної реінтеграції. Приблизно у половині таких випадків робота ведеться паралельно за кількома напрямками підтримки, найчастіше поєднуючи кар'єрні, освітні та соціальні питання. В інших випадках нові запити виникають уже після завершення або часткового вирішення попередніх. Характерно, що між такими етапами найчастіше спостерігається перерва тривалістю понад один місяць, що може свідчити про поступову зміну потреб ветерана або перехід до наступного етапу професійної реінтеграції.

Типові запити ветеранів

[Серед випадків, де кар'єрний супровід завершено, зафіксованих у нотатках кар'єрного консультування. Сума запитів >100%.]



Кількість запитів, з якими ведеться робота в межах кар'єрного супроводу

[Серед випадків, де кар'єрний супровід завершено, зафіксованих у нотатках кар'єрного консультування.]



Інтенсивність супроводу

Різноманітність запитів та індивідуальних траєкторій реінтеграції безпосередньо відображається на інтенсивності взаємодії з кар'єрними консультантами. За період з вересня 2024 року по лютий 2026 року в системі кар'єрного супроводу було зафіксовано **понад 2.6 тисяч консультацій. Типовий закритий кейс передбачає три консультації**, однак фактична інтенсивність супроводу суттєво варіюється залежно від характеру запиту та життєвої ситуації ветерана.

Понад чверть кейсів завершується після однієї консультації. Здебільшого йдеться про точкові інформаційні запити, які можуть бути вирішені в межах одного або кількох контактів, або ж про випадки, коли ветеран звертається на етапі, коли ще не готовий до практичних кроків щодо працевлаштування чи професійних змін. Водночас значна частина кейсів потребує тривалішої взаємодії. Найчастіше це ситуації, пов'язані з професійною переорієнтацією, навчанням або перекваліфікацією, пошуком роботи, розвитком власної справи чи подоланням супутніх соціальних і життєвих бар'єрів.

Окремі випадки вимагають особливо інтенсивного супроводу: **максимальна зафіксована кількість консультацій серед закритих випадків становила 48.**

Такий розподіл підтверджує, що кар'єрний супровід у Superhumans не має універсального сценарію. Його тривалість та інтенсивність визначаються не формальними стандартами програми, а складністю запиту, життєвими обставинами та готовністю людини до змін.

Відтак ефективний супровід потребує гнучкого та індивідуалізованого підходу. Для одних ветеранів достатньо кількох консультацій, щоб отримати необхідну інформацію чи ухвалити рішення щодо подальших кроків, тоді як для інших процес професійної реінтеграції перетворюється на довготривалу роботу, що охоплює кілька послідовних етапів і потребує регулярної підтримки протягом тривалого часу.

Тривалість супроводу

Якщо кількість консультацій відображає інтенсивність взаємодії, то тривалість супроводу дозволяє краще зрозуміти складність процесу професійної реінтеграції та кількість кроків, які необхідно пройти ветерану для досягнення результату. Аналіз історій записів кар'єрного супроводу показує, що визначальними факторами тривалості кар'єрного супроводу є не характеристики ветерана (наприклад, вік чи наявність інвалідності), а структура самого супроводу — насамперед кількість, послідовність і складність запитів, кожен з яких має власну логіку та часовий горизонт вирішення.

Типова (медіанна) тривалість кар'єрного супроводу Superhumans становить 174 дні (25 календарних тижнів, або майже пів року). Водночас, тривалість роботи із запитом суттєво відрізняється залежно від напрямку супроводу. Найдовшими є кейси, пов'язані з навчанням для бізнесу, профорієнтацією та / або працевлаштуванням. Медіанна тривалість їхнього закриття становить від 10 до 12 тижнів.

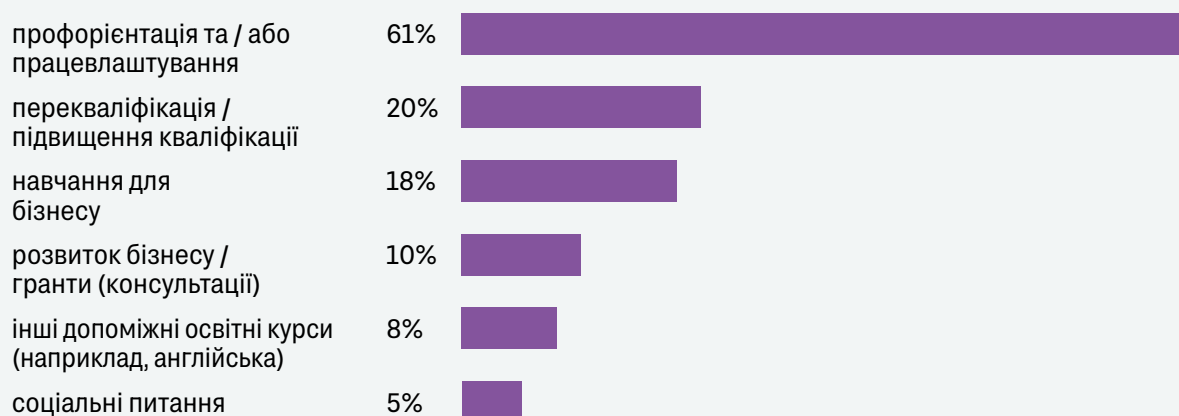
Відмінності між напрямками відображають різну природу запитів. Соціальні питання, такі як отримання необхідних довідок чи допомога з оформленням звернень до державних органів, зазвичай мають чітко визначений критерій вирішення і можуть бути закриті відносно швидко. Натомість професійна переорієнтація, пошук роботи,

навчання або підготовка до започаткування власної справи передбачають проходження кількох послідовних етапів, залежать від зовнішніх обставин та потребують часу для ухвалення рішень і реалізації наступних кроків.

Водночас навіть усередині окремих напрямів спостерігається значна варіативність тривалості. Поряд із кейсами, які вдається завершити протягом кількох тижнів, у кожній категорії трапляються випадки, що тривають багато місяців. Особливо це характерно для напрямів працевлаштування, перекваліфікації та навчання для бізнесу, де окремі кейси супроводу тривали понад рік.

Типові запити ветеранів

[Серед випадків, де кар'єрний супровід завершено, зафіксованих у нотатках кар'єрного консультування. Сума запитів >100%.]



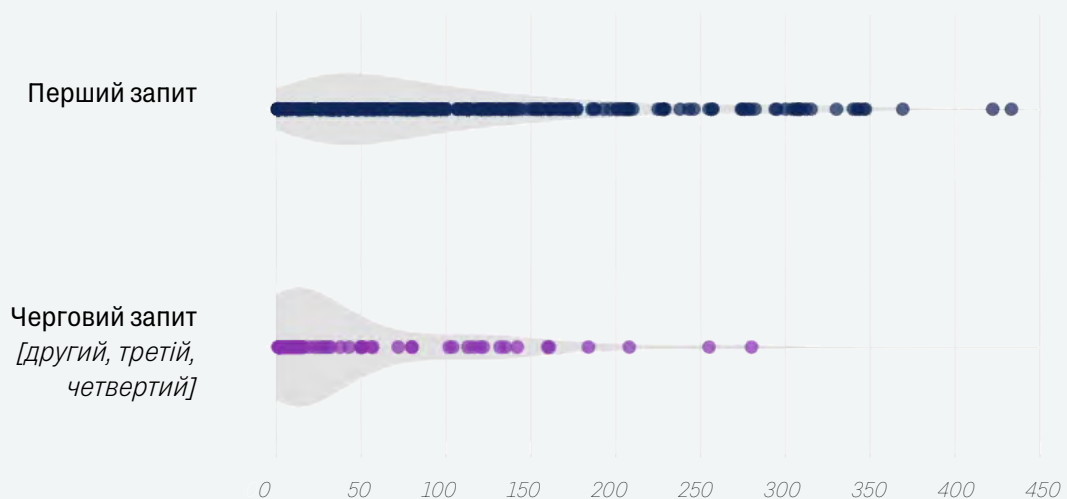
Типова тривалість закриття запитів (медіана), календарні дні



Окрему закономірність демонструють ветерани, які звертаються з кількома запитами. **Медіанна тривалість роботи над першим запитом становить 77 календарних днів, тоді як для наступних запитів вона скорочується до 16 днів.** Вірогідно, це пов'язано з тим, що первинне звернення передбачає знайомство, оцінку потреб, визначення реалістичних цілей та формування довіри між ветераном і консультантом. Подальша взаємодія відбувається вже в межах сформованих робочих відносин, коли консультант краще розуміє контекст людини, а сам ветеран має чіткіше уявлення про доступні можливості та формат підтримки.

Водночас навіть серед повторних звернень спостерігається значна варіативність тривалості, що в чергове підтверджує спостереження про відсутність стандартизованого сценарію супроводу.

Тривалість роботи зі запитом, календарні дні



ПЕРЕДУМОВИ ПОВЕРНЕННЯ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПОВЕРНЕННЯ ДО ЦИВІЛЬНОГО ЖИТТЯ ТА РОБОТИ

Повернення до цивільного життя після завершення служби рідко зводиться лише до пошуку роботи. Для більшості ветеранів це процес переосмислення власних професійних можливостей, оцінки впливу отриманих поранень та адаптації до нових умов ринку праці. Вибір подальшої професійної траєкторії залежить не лише від попереднього досвіду чи освіти, а й від фізичного стану, наявності соціальної підтримки, фінансових ресурсів та реалістичності уявлень про процес працевлаштування².

Момент, коли ветерани починають серйозно думати про повернення до цивільної зайнятості, є одним із найбільш варіативних аспектів реінтеграції. Він визначається не стільки часом, що минув після звільнення зі служби, скільки поєднанням кількох факторів: станом здоров'я, завершеністю реабілітаційного процесу, наявністю фінансової подушки, сімейними обставинами та рівнем психологічної готовності до перебування у цивільному середовищі.

За словами кар'єрних консультантів, **реальна готовність до працевлаштування не виникає одразу після звільнення зі служби** – вона може формуватися упродовж кількох місяців, року або більше. Досвід опитаних ветеранів дозволяє виокремити кілька часових проміжків, коли вперше виникають думки про роботу:



² Ґрунтовне дослідження того, що відбувається з ветеранами після завершення служби і повернення до життя в цивільних реаліях опублікував Veteran Hub у 2024 році – [Шлях ветеранів та ветеранок](#)

- **Одразу після звільнення.** Пошук починається під тиском фінансових зобов'язань або звички до перманентної зайнятості, сформованої роками служби. У частини ветеранів відсутність або занадто коротка перерва між завершенням служби та початком роботи призводила до швидкого перевантаження і вимушеного "кроку назад".



“Фактично, я почав працювати відразу після звільнення. Відразу кинувся у роботу після служби в армії, але потім зрозумів, що це трошки занадто і сказав, власне, керівництву і власникам компанії: дайте мені трохи часу [відпочити]”, – Юрій Вовк, 58 років, Львів, пацієнт Superhumans, звільнений з військової служби внаслідок поранення

- **Від 1 до 3 місяців.** Завершується первинне відновлення, людина поступово усвідомлює нову реальність. Самі ветерани описують цей термін як мінімально необхідний – ще недостатній, щоб стабільно функціонувати в цивільному середовищі, але вже достатній, щоби почати рухатися.
- **Від 4 до 6 місяців.** Ветерани характеризують цей момент як суб'єктивно відчутний перехід: з'являється здатність перебувати у цивільному оточенні без надмірної напруги, виникає бажання бути корисним і долучатися до суспільних процесів.
- **Без чіткої точки відліку.** Для тих, хто переживає тривале лікування або реабілітацію після серйозних поранень, а також для тих, хто з першого дня реалізує власний бізнес-задум, перехід до нової зайнятості відбувається поступово – без визначеного моменту початку.

Ветерани, які брали безпосередню участь у бойових діях, окремо підкреслюють, що у перші місяці після звільнення не могли думати про пошук роботи. За їхніми словами, психологічна адаптація до цивільного середовища – звикання до відсутності постійної загрози, до поведінки й пріоритетів людей, які не мали досвіду війни, – є обов'язковою передумовою будь-якої продуктивної активності. Без проходження цього етапу навіть успішне працевлаштування може не дати результату. Один із респондентів зазначає, що частина ветеранів не може адаптуватись до цивільного життя взагалі:

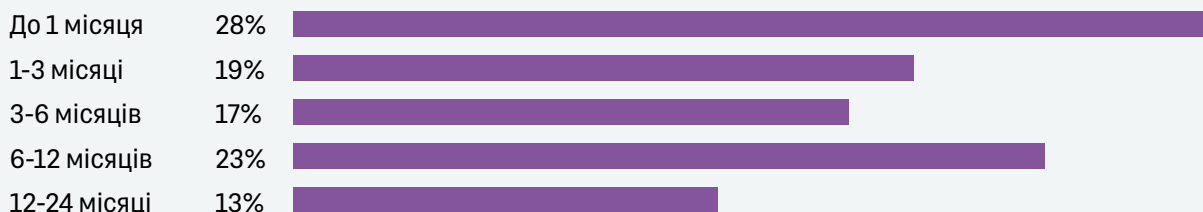


“На відновлення, на адаптацію до цивільного життя потрібно більше часу, якщо це взагалі можливо. Третина не адаптується взагалі. Це вже люди війни, вони не повернуться ніколи. Ніколи. Вони навіть не думають про роботу. Вони там. Ну, тіло якесь поранене тут, а голова – там...”, – Валентин Щербина, 59 років, Київ, II група інвалідності, звільнений з військової служби за станом здоров'я

Тривалість пошуку першого місця роботи після служби також суттєво варіюється та залежить від поєднання кількох факторів: наявності чіткого професійного вектора, рівня фахової підтримки, стану здоров'я та психологічної готовності до виходу на ринок праці. Найшвидше працевлаштовувалися ветерани, які ще до звільнення зі служби мали визначений напрямок розвитку або попередні домовленості з роботодавцем. Натомість найдовший пошук був характерний для тих, хто не мав сформованого професійного вектора, переживав складний адаптаційний період або змушений був переглядати попередню професійну траєкторію через наслідки поранення. Саме в цій групі найчастіше спостерігалися зміни стратегій пошуку, звернення по додаткову підтримку та тривалі періоди невизначеності.

Крім того, за словами кар'єрних консультантів, старші ветерани стикаються із довшим процесом працевлаштування порівняно з молодшими. Окрему групу становлять кандидати з високим рівнем попереднього управлінського або експертного досвіду: роботодавці можуть сприймати їх як “надто кваліфікованих” для частини позицій, тому в таких випадках консультантам доводиться додатково пояснювати релевантність досвіду кандидата та узгоджувати очікування обох сторін.

Період після випуски, коли вперше повернулися до активної діяльності (роботи, навчання або іншої регулярної зайнятості) [Серед респондентів, які зазначили, що працюють.]



Джерело даних: Рівний-рівному. Опитування випускників Superhumans

Результати опитування випускників Superhumans Center свідчать, що **повернення до активного життя через роботу та / або навчання найчастіше відбувається протягом перших шести місяців після завершення реабілітації**³. Більше половини респондентів відновили активність уже в цей період, однак для значної частини ветеранів процес адаптації триває довше. Водночас серед тих, хто ще не повернувся до активної зайнятості, переважає готовність зробити це в майбутньому, хоча майже третина залишається невизначеною щодо власних подальших кроків.

Дані опитування ветеранів Work.ua доповнюють цю картину, дозволяючи краще зрозуміти механізми, які стоять за різними темпами професійної реінтеграції. Вони показують, що **готовність до пошуку роботи не є універсальною навіть серед тих, хто вже розглядає повернення на ринок праці**. Частина ветеранів розпочинає пошук із високим рівнем впевненості та внутрішнього ресурсу, тоді як інші роблять це переважно через фінансову необхідність або за відсутності альтернатив. Крім того, дослідження фіксує важливу закономірність: ветерани, які тривалий час залишаються поза ринком праці, частіше відчують невпевненість у власній готовності до працевлаштування. Це свідчить про те, що тривалий безрезультатний пошук може не лише затримувати повернення до роботи, а й поступово підривати мотивацію та віру у власні можливості.

Варто зазначити і парадоксальну закономірність, яку фіксує опитування: ветерани, які більш як два роки перебувають поза службою, частіше відчують себе невідготовленими до пошуку — 22% у “тривожній зоні” проти 7% серед тих, хто демобілізувався менш як 6 місяців тому (Work.ua, 2026). Тривалий безуспішний пошук поступово руйнує впевненість у собі. Це “застрягла” група, яка потребує особливої уваги та підтримки — і яка, на відміну від нещодавно демобілізованих, нерідко залишається поза полем зору програм реінтеграції.

3 Серед респондентів переважають ветерани, які отримали поранення у 2022-2023 рр., були добровольцями і завершили основний етап реабілітації понад рік назад до моменту участі в опитуванні. Слід зауважити, що тривалість реабілітації залежить від характеру та кількості поранень, а також специфіки процесу протезування. Від моменту отримання поранення до завершення реабілітаційного процесу у Superhumans Center може проходити орієнтовно від 6 до 18 місяців.

Готовність до пошуку роботи

Були повністю готові	58%	
Скоріше готові, але з сумнівами	27%	
Скоріше не готові, але потрібні були гроші	8%	
Не були готові, але не бачили іншого виходу	7%	

Джерело даних: [Work.ua. Опитування ветеранів](#)

У сукупності обидва дослідження показують, що професійна реінтеграція є багатоступеневим процесом, у якому фізичне відновлення, психологічна готовність до змін, активність пошуку та фактичне повернення до роботи не завжди відбуваються одночасно. Відтак **швидкість повернення до професійної діяльності визначається не лише станом здоров'я чи часом після демобілізації, а й здатністю людини сформувати реалістичний професійний вектор, підтримувати мотивацію в процесі пошуку та адаптуватися до вимог цивільного ринку праці**. Особливої уваги потребує група ветеранів, для яких період невизначеності затягується: саме вони мають найвищий ризик втрати впевненості у власних перспективах та потребують додаткової підтримки на шляху до професійної реінтеграції.

МІЖ ПОТРЕБОЮ І ПОКЛИКАННЯМ: ЧОМУ ВЕТЕРАНИ ШУКАЮТЬ РОБОТУ

Мотиви ветеранів майже ніколи не є одновимірними – зазвичай ідеться про поєднання кількох чинників, що діють одночасно. На рівні змісту їх можна розділити на дві групи: прагматичні та ціннісно-сміслові.

■ До прагматичних чинників відносимо:

- **Фінансова необхідність**, яку можна вважати базовим мотивом: потреба утримувати сім'ю, забезпечувати витрати на лікування або оренду житла, вичерпання виплат після звільнення⁴ формують конкретний зовнішній тиск і нерідко визначають темп пошуку роботи та / чи старт таких пошуків.
- **Психологічна потреба в активності та відновленні режиму**: бездіяльність сприймається як чинник, що погіршує стан, а робота – як терапевтичний інструмент і спосіб повернення до нормальності.



“Моя дружина працювала, а я не працював – відновлювався. Я розумів, що моя частина фінансова лягає на неї. І мені через це було дуже незручно. Я маю на увазі психологічно незручно... Я пояснив їй: “Мені просто треба працювати. Робота буде мені допомагати відволікатись від думок, які іноді мене бентежать”, – Віталій Сердюк, 40 років, Київ, звільнений з військової служби після перебування у полоні.

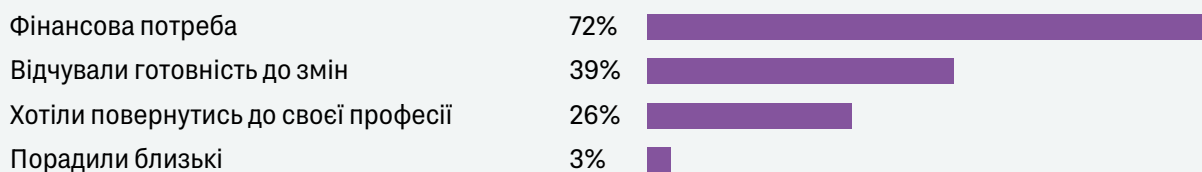
⁴ Довідково. Станом на травень 2026 року, [відповідну постанову прийнято ще у 2014 році] одноразова грошова допомога у разі звільнення з військової служби для мобілізованих становить 4% місячного забезпечення за кожен повний місяць служби (але не менше 25%), для контрактників / кадрових військових – зазвичай 50% місячного забезпечення за кожен рік служби (залежить від підстави звільнення і вислуги). Ключові чинники, які впливають на суму: тип служби, підстава звільнення, тривалість служби, розмір місячного грошового забезпечення на день звільнення (який, у свою чергу, залежить від посади, звання, вислуги, умов служби, надбавок і доплат постійного характеру). Крім одноразової допомоги, військовий може отримати: грошове забезпечення до дня виключення зі списків частини; компенсацію за всі невикористані дні щорічної основної та додаткової відпустки; іноді – допомогу на оздоровлення, якщо її не отримано в поточному році; для окремих категорій – компенсацію за неотримане речове майно. Водночас система пенсійного забезпечення також передбачає суттєві відмінності залежно від статусу інвалідності. Зокрема, мінімальні гарантовані пенсії для осіб з інвалідністю внаслідок війни у 2026 році становлять від 10 625 грн до 18 885 грн залежно від групи інвалідності, тоді як загальні пенсії по інвалідності можуть починатися від рівня близько 2 600-3 000 грн.

- **Ціннісно-сміслові мотиви** є різноманітними і проявляються у кількох характерних формах:
 - **Бажання допомагати іншим ветеранам** є чітко артикульованим мотивом у деяких учасників – такі ветерани цілеспрямовано шукають роботу у кейс-менеджменті, реабілітації або соціальній підтримці.
 - **Реалізація власного проєкту** виступає окремим сценарієм: ветеран не розглядає найму взагалі і з першого дня реалізує бізнес-задум, що дозволяє відновлюватися і працювати у власному темпі без необхідності адаптуватися до робочого колективу. Однак консультанти підкреслюють, що серед таких ветеранів чимало тих, хто до служби не мав досвіду у підприємництві загалом або в обраній галузі зокрема – і при цьому не може чітко сформулювати, який саме бізнес хоче реалізувати. Також консультанти відзначають, що за відсутності чітко сформованої бізнес-ідеї та базового розуміння підприємницької діяльності такий сценарій часто супроводжується високими ризиками. Відсутність попереднього досвіду або підготовки у поєднанні з ідеалізованими очікуваннями щодо рівня автономії суттєво підвищує ймовірність невдачі на ранніх етапах.

Спостереження кар'єрних консультантів узгоджуються з результатами [опитування ветеранів Work.ua "Назустріч, але повз: що заважає ветеранам повернутися на ринок праці"](#). Хоча фінансова потреба є найпоширенішим мотивом виходу на ринок праці (72%), значна частина ветеранів також зазначає готовність до змін (39%) або бажання повернутися до попередньої професії (26%). Водночас зовнішній вплив оточення практично не відіграє ролі: лише 3% респондентів повідомили, що почали шукати роботу за порадою близьких. Це підтверджує, що рішення про повернення до роботи найчастіше формується під впливом внутрішніх потреб, мотивацій та життєвих обставин самих ветеранів.

Що спонукало шукати роботу?

[Респонденти могли обрати усі варіанти відповіді; сума відповідей >100%]



Джерело даних: [Work.ua. Опитування ветеранів](#)

Консультанти Superhumans спостерігають відмінності у мотивації ветеранів за кількома критеріями:

- **Вік.** Старші ветерани демонструють вищу залученість у процес, усвідомлюючи складність конкуренції.
- **Підстава звільнення зі служби.** За словами кар'єрних консультантів, характер залученості до процесу працевлаштування відрізняється між ветеранами з інвалідністю та тими, хто був звільнений з інших причин. **Ветерани, звільнені внаслідок бойових поранень, частіше мають можливість приділити більше часу пошуку роботи, що відповідатиме їхньому**

стану здоров'я, фізичним можливостям і професійним очікуванням, а також розглядати навчання чи перекваліфікацію, оскільки можуть поєднувати пошук роботи з реабілітацією та мають фінансову подушку у вигляді соціальних виплат. Натомість ветерани, які завершили службу через сімейні обставини, зазвичай більше орієнтовані на швидке працевлаштування через нагальну потребу у фінансовому забезпеченні родини.



"З мого досвіду, ветерани, звільнені з військової служби внаслідок бойових поранень, зазвичай мають певний рівень фінансового забезпечення завдяки компенсаційним виплатам і підвищеній пенсії. Це дозволяє їм приділити більше часу пошуку роботи, яка відповідатиме їхньому стану здоров'я, фізичним можливостям і професійним очікуванням, а також, за потреби, пройти додаткове навчання чи перекваліфікацію. Водночас ветерани, які звільнилися за сімейними обставинами або через необхідність догляду за близькими, значно частіше орієнтовані на швидке працевлаштування, адже на них одразу лягає відповідальність за фінансове забезпечення родини", – Оксана Варчук, психологиня, кар'єрна консультантка Superhumans

- **Користування послугами з реінтеграції безпосередньо під час реабілітації в Superhumans.** Ветерани вже під час перебування в Центрі та освоєння протезу можуть поступово ознайомлюватися з особливостями сучасного процесу працевлаштування. Вільний час між реабілітаційними заняттями створює можливість для профорієнтаційної роботи за підтримки кар'єрних консультантів, фахівців соціального супроводу та спільноти "Рівний-Рівному". Це дозволяє без тиску терміновості осмислювати власні можливості, приймати нову ідентичність, досліджувати потенційні напрями розвитку та комплексно вирішувати соціальні питання ще до моменту активного виходу на ринок праці. Натомість ветерани, які не є пацієнтами Центру Superhumans та звертаються за кар'єрним супроводом дистанційно, як правило, вже перебувають у пошуку роботи і потребують конкретного та швидкого результату – з чітко визначеними сферами пошуку, готовим резюме та практичними кроками до працевлаштування тут і зараз.

БАР'ЄРИ ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ

Цей розділ присвячений бар'єрам професійної реінтеграції ветеранів/-нок. Ці спостереження не можна вважати вичерпним переліком перешкод, з якими стикаються ветерани на цивільному ринку праці, а поділ бар'єрів на внутрішні, зовнішні та інституційні є аналітичним і використовується для кращого розуміння різних чинників, що впливають на професійну реінтеграцію ветеранів. На практиці ці та інші бар'єри рідко існують ізольовано: психологічні труднощі можуть посилюватися досвідом взаємодії з роботодавцями, а недосконалість систем підтримки – впливати на мотивацію та готовність до активних дій. Водночас частина перешкод виникає поза межами контролю самого ветерана і пов'язана з особливостями функціонування ринку праці, освітніх інституцій, державних процедур та механізмів підтримки.

ВНУТРІШНІ БАР'ЄРИ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ

Емоційно-поведінкові бар'єри

Емоційно-поведінкові бар'єри – це емоційні стани та переживання, які безпосередньо блокують активність людини. Вони не пов'язані з реальною оцінкою ситуації чи браком знань – ветерани можуть розуміти, що варто діяти, але не можуть подолати внутрішній опір. Саме тому ці бар'єри кар'єрні консультанти часто називають найбільш вагомими: поки вони не опрацьовані, будь-які практичні інструменти працевлаштування матимуть обмежений ефект.

Кар'єрні консультанти та експерти ринку описують такі психологічні бар'єри (які часто є притаманними ветеранам):

- **Брак саморефлексії.** За словами HR-експертів, ветеранам буває складно розуміти власні емоції, власний досвід, інтереси, обмеження та очікування щодо реальних професійних можливостей та визначати, що їм підходить у цивільному житті. Експерти пов'язують це зі специфікою військової служби, де пріоритет традиційно надається дисципліні та виконанню доручень.
- **Тісний зв'язок з військовою ідентичністю.** Цей бар'єр пов'язаний не стільки з конкретними страхами, скільки з браком розуміння свого місця

у цивільному житті після завершення служби. Ветерани, які тривалий час визначали себе через військову роль, часто відчують труднощі з уявленням себе в нових професійних і соціальних ролях. Це також може призводити до знецінення власних компетенцій та недооцінки можливостей їхнього застосування на цивільному ринку праці.

Водночас цей бар'єр по-різному проявляється залежно від попереднього життєвого досвіду. Для тих, хто мобілізувався у молодому віці, проходив службу з 2014 року або був кадровим військовим, особливо складним є саме формування цивільної ідентичності, оскільки вони мають обмежений досвід професійної реалізації поза армією. Натомість ветерани, які до мобілізації були успішно інтегровані в цивільне життя, частіше стикаються з труднощами повернення до колишніх ролей: за час служби змінюються власні цінності, уявлення про роботу та спосіб життя, а емоційна прив'язаність до військового середовища або наслідки бойового досвіду ускладнюють адаптацію до попередньої професійної траєкторії.

- **Недовіра до цивільного середовища та очікування неприйняття.** Частина ветеранів сприймає взаємодію з цивільним середовищем із певною насторогою ще до набуття власного негативного досвіду. За словами консультантів, це може проявлятися у скептичному ставленні до кар'єрних консультантів, сумнівах щодо їхньої компетентності, застереженнях стосовно конфіденційності або недовірі до безоплатного характеру послуг. В окремих випадках така недовіра може супроводжуватися підвищеною напруженістю чи агресією під час взаємодії.

Подібні установки нерідко поширюються і на потенційних роботодавців або майбутній трудовий колектив. Ветерани можуть заздалегідь очікувати нерозуміння, упередженого ставлення чи відмови, навіть не маючи відповідного досвіду. У результаті пошук роботи інколи супроводжується прогнозуванням негативного сценарію ще до фактичного контакту з роботодавцем. Водночас консультанти зазначають, що цей бар'єр часто піддається корекції в процесі індивідуальної роботи, коли людина отримує позитивний досвід взаємодії та поступово переглядає власні очікування щодо цивільного середовища.

- **Негативне самосприйняття.** Знецінення власних можливостей і формування хибного образу себе як працівника. Особливо це помітно серед ветеранів із видимими травмами або ампутаціями: переконання “я тепер нікому не потрібен” або “мене нікуди не візьмуть” можуть блокувати будь-яку активність ще до першого кроку. Водночас консультанти зазначають, що серед ветеранів із таким станом здоров'я є чимало тих, хто успішно інтегрується без виражених психологічних труднощів. Це дає підстави припустити, що вирішальним є не сам факт травми, а її суб'єктивне сприйняття.
- **Пасивна позиція та очікування зовнішнього вирішення.** За спостереженнями кар'єрних консультантів і експертів ринку праці, частина ветеранів демонструє низьку залученість у процес професійної реінтеграції. Це може бути пов'язано як із відсутністю нагальної потреби в заробітку, так і з психологічним виснаженням, невизначеністю щодо подальшого професійного шляху або впливом інших бар'єрів, описаних вище. У таких випадках навіть за наявності зовнішньої підтримки досягнення результату суттєво ускладнюється, оскільки ефективність супроводу значною мірою залежить від

активної участі самого ветерана. Одним із проявів цього бар'єру є пасивне очікування, що можливість працевлаштування повинна надійти зовні (без внутрішнього імпульсу). За словами експертів, частина ветеранів повертається з переконанням, що роботодавці мають самі їх помітити та запросити на роботу, а консультанти — взяти на себе пошук вакансій і вирішення більшості організаційних питань. Такі очікування можуть формуватися під впливом відчуття морального боргу суспільства перед ветеранами, досвіду перебування в ієрархічних структурах або загальної втоми після служби. У результаті відповідальність за процес працевлаштування частково переноситься на зовнішніх акторів, що знижує інтенсивність власних дій та уповільнює професійну реінтеграцію.

Установки та хибні уявлення

На відміну від психологічних бар'єрів, установки не блокують дії через емоційний стан — вони формують викривлену картину реальності, через яку людина робить неоптимальні вибори або не бачить наявних можливостей. Ветеран може бути цілком вмотивованим і емоційно готовим до пошуку роботи, але діяти на основі хибних уявлень про ринок праці, власні компетенції або механізми підтримки. Саме тому ці бар'єри потребують не емоційної підтримки, а роботи з інформацією та переосмисленням. До таких бар'єрів відносимо:

- **Викривлене сприйняття власних професійних можливостей.** За спостереженнями кар'єрних консультантів та експертів ринку праці, частина ветеранів стикається з труднощами у реалістичній оцінці власного професійного потенціалу. При цьому бар'єр може проявлятися у двох протилежних формах.
 - З одного боку, **ветерани схильні недооцінювати власний досвід та компетенції.** Вони концентруються на тому, чого їм бракує, а не на тому, що можуть запропонувати роботодавцю. Подібний механізм підтверджують і [дані Work.ua](#): 28% ветеранів не відгукуються на вакансії через сумніви у власній відповідності вимогам, фактично відсіюючи себе самостійно (“я не підходжу”) ще до будь-якого контакту з роботодавцем.
 - З іншого боку, консультанти та експерти фіксують випадки **переоцінки універсальності набутих навичок.** Це може проявлятися як уявлення про автоматичну конвертацію військового досвіду в успіх у підприємництві, так і в переконанні, що наявні компетенції дозволяють претендувати практично на будь-яку посаду. Дехто схильний до масової подачі на всі вакансії без попереднього відбору з формулюванням “можу все, готовий/-ва до будь-чого”. За словами експертів, подібні установки часто свідчать не про гнучкість, а про відсутність чіткого професійного позиціонування та розуміння вимог цивільного ринку праці.
- **Завищені очікування щодо рівня оплати праці.** Ці уявлення звужують коло релевантних вакансій і затягують пошук. Водночас експерти та кар'єрні консультанти зазначають, що цей бар'єр може поступово долатися через підвищення кваліфікації, проходження спеціалізованих курсів та поступове переосмислення власної професійної траєкторії. У цьому процесі важливу роль відіграє кар'єрний супровід, який допомагає ветеранам співвіднести свої очікування з актуальними можливостями ринку праці та побачити реалістичні шляхи професійного розвитку.

[Результати опитування ветеранів, проведеного Work.ua](#), підтверджують, що зарплата є наскрізним бар'єром на кожному етапі взаємодії ветерана з ринком праці: 70% не відгукуються на вакансію, якщо зарплата нижча за очікування або відсутня в описі; 67% відмовлялися від пропозиції через невідповідну зарплату, з них 61% — неодноразово; 46% назвали зарплату причиною звільнення з першого місця роботи. 45% отримали нижчу пропозицію на співбесіді, ніж очікували.

- **Стереотипні уявлення про професії та ринок праці.** Зовнішні експерти фіксують схильність частини ветеранів оцінювати окремі професії або галузі через призму усталених уявлень, а не реального досвіду взаємодії з ними. Робітничі спеціальності, стартові позиції або сфери, не пов'язані з військовим досвідом, можуть відкидатися без детального розгляду. За словами експертів, проблема часто полягає не у самих вакансіях, а в недостатньому розумінні змісту роботи, умов праці та можливостей подальшого кар'єрного розвитку.
- **Нереалістичні очікування щодо підприємництва.** Серед ветеранів, які розглядають відкриття власної справи, експерти спостерігають два протилежні, але однаково ризиковані патерни.
 - Перший пов'язаний із недооцінкою специфіки підприємницької діяльності та необхідних для неї компетенцій — фінансового планування, аналізу ринку, визначення цільової аудиторії та управління ризиками.
 - Другий проявляється у високому рівні недовіри до грантових програм та державних інструментів підтримки бізнесу. Частина ветеранів побоюється надмірних вимог до звітності, можливих фінансових зобов'язань або загалом уникає взаємодії з державними інституціями. В обох випадках хибні уявлення можуть ускладнювати ухвалення зважених рішень щодо започаткування власної справи.

Загалом [дані Work.ua](#) підтверджують спостереження кар'єрних консультантів про те, що значна частина бар'єрів виникає ще до першого контакту ветерана з роботодавцем. Так, 70% ветеранів зазначають, що не відгукуються на вакансії через невідповідний рівень оплати праці або відсутність інформації про зарплату, 39% — через неприйнятний формат роботи, 31% — через брак релевантних вакансій за фахом, а 28% — через невпевненість у власній відповідності вимогам. Таким чином, частина потенційних кандидатів вибуває з процесу працевлаштування ще на етапі ознайомлення з вакансією, ухвалюючи рішення на основі власних очікувань, припущень або наявної інформації, не маючи взаємодії з конкретним роботодавцем.

Причини, через які ветерани не відгукуються на вакансії

[Респонденти могли обрати усі варіанти відповіді; сума відповідей >100%]

Зарплата нижча за очікування	70%	
Не підходив формат роботи (офіс, графік)	39%	
Не було відповідних вакансій за фахом	31%	
Були невпевнені у своїй відповідності вимогам вакансії	28%	
Не знали, як себе описати у супровідному листі	6%	

Джерело даних: [Work.ua. Опитування ветеранів](#)

Брак навичок

Брак навичок – єдина група бар'єрів, яка відображає реальні прогалини у компетенціях, а не психологічний стан або хибні уявлення. На відміну від попередніх груп бар'єрів, прогалини у знаннях та навичках найкраще піддаються впливу через цілеспрямоване навчання та практику. Кар'єрні консультанти при цьому застерігають від надмірного узагальнення: поділ на “ветеранів” і “цивільних” у контексті soft skills є спрощеним. Військова служба не скасовує вплив темпераменту і довоєнного досвіду – але й не є нейтральною: вона може як розвинути певні навички, так і загострити наявні дефіцити.

Експерти ринку праці та кар'єрні консультанти вказують на низку soft skills, розвиток яких міг би суттєво полегшити реінтеграцію ветеранів:

- **Самопрезентація та навички продажів.** Цю навичку експерти називають важливою в контексті пошуку роботи або захисту бізнес-ідеї. Разом із тим, серед ветеранів, за словами опитаних, спостерігається сором'язливість і неготовність презентувати себе або безпосередньо продавати свій продукт. Експерти зазначають, що для ветеранів, які мають власну справу, є характерним бажання делегувати функцію продажів, що може бути пов'язане, зокрема, з психологічними бар'єрами.
- **Ініціативність та асертивність.** За словами експертів ринку, ці навички потребують розвитку, оскільки через специфіку військової служби ветеранам буває складно відкрито заявляти про власні бажання та потреби, відстоювати свої ідеї та проявляти ініціативу – як у пошуку роботи, так і в підприємницькій діяльності.
- **Конструктивна реакція на відмови.** Оскільки відмови у працевлаштуванні або отриманні фінансування нерідко зумовлені чинниками поза контролем ветерана, експерти наголошують на важливості навичок конструктивного реагування на них – щоб відмова не позначалася на мотивації та психоемоційному стані.
- **Гнучкість, адаптивність.** Тут думки консультантів розходяться: одні вважають, що ветерани адаптуються швидко, інші відносять цю навичку до зон розвитку. Спільний висновок полягає в тому, що адаптація до бойових умов і адаптація до викликів цивільного життя – різні процеси, і перший не гарантує другого.

Водночас експерти підкреслюють, що ветерани мають низку добре розвинених компетенцій, які високо цінуються на ринку праці: лідерство, управління людьми, прийняття рішень в умовах невизначеності та обмежених ресурсів, відповідальність за результат, адаптивність і командну роботу. Це дає підстави розглядати виявлені прогалини не як системну слабкість, а радше як окремі точки розвитку.

Підприємництво є одним із найбільш популярних напрямів професійної реалізації серед ветеранів. Для частини ветеранів власна справа сприймається як альтернатива найманій праці та спосіб самостійно визначати темп і формат повернення до професійної активності. Водночас успішний запуск і розвиток власної справи потребує специфічних знань та навичок, яких багато ветеранів не мали можливості набути ані під час служби, ані в попередній професійній діяльності. За спостереженнями кар'єрних консультантів та бізнес-експертів, найчастіше йдеться про такі прогалини:

- **Цифрова грамотність.** Робота з комп'ютером, електронною поштою, хмарними сервісами, онлайн-інструментами та соціальними мережами. Додатковим викликом є те, що більшість навчальних програм для підприємців орієнтовані на складніші теми і не завжди покривають цей базовий рівень.
- **Базова підприємницька грамотність.** Бізнес-планування, фінансові розрахунки, управління грошовими потоками та оцінка економічної доцільності бізнес-ідеї. При цьому самі ветерани не завжди усвідомлюють наявність таких прогалин або готові відкрито говорити про них, що ускладнює надання необхідної підтримки.
- **Стратегічне планування та управління розвитком бізнесу.** За словами консультантів, частина ветеранів схильна концентруватися на короткострокових цілях або окремих інструментах підтримки, зокрема грантовому фінансуванні, сприймаючи його як самоціль, а не як ресурс для розвитку бізнесу. Також поширеними викликами є спроби одночасно розвивати кілька бізнес-напрямів, недостатня увага до оцінки ризиків, підготовки альтернативних сценаріїв та довгострокового планування. У результаті ресурси розпорошуються, а стійкість бізнесу виявляється нижчою, ніж очікувалося.

При цьому професійна реінтеграція залежить не лише від наявних навичок, а й від розуміння можливостей їхнього застосування в цивільному середовищі. За словами експертів ринку праці, частина ветеранів недостатньо обізнана щодо сфер і професійних ролей, де їхній досвід може бути особливо затребуваним. Зокрема, йдеться про MilTech, оборонно-промисловий комплекс, операційний менеджмент та інші напрями, де цінуються компетенції, набуті під час служби.

Окремим викликом є швидка трансформація самого ринку праці. Експерти звертають увагу на випадки недостатньої обізнаності з новими професійними підходами, термінологією, цифровими інструментами та сучасними методами організації роботи (наприклад, agile). У таких випадках бар'єром стає не відсутність професійного потенціалу, а розрив між наявним досвідом ветерана та актуальними правилами й вимогами цивільного ринку праці.

ФІЗИЧНІ НАСЛІДКИ ПОРАНЕННЯ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ПРОФЕСІЙНУ АКТИВНІСТЬ

Жоден з учасників якісного дослідження (глибинних інтерв'ю) серед колишніх пацієнтів Superhumans не зазначав, що сам факт наявності поранення є прямою та безпосередньою перешкодою для працевлаштування (бар'єри, що стосуються дискримінації за ознакою наявних поранень відносимо до зовнішніх бар'єрів – див. детальніше "Зовнішні бар'єри для професійної реінтеграції"). Водночас відсутність таких згадок не означає, що фізичний стан або наслідки поранень не впливають на процес професійної реінтеграції. Навпаки, повернення з війни майже завжди супроводжується певними змінами фізичного чи психологічного стану, які можуть прямо або опосередковано впливати на професійну діяльність, навіть якщо самі ветерани не визначають їх як головний бар'єр.

Для кращого розуміння цього аспекту доцільно звернутися до результатів всеукраїнського дослідження [reSCORE](#) серед ветеранів та ветеранок, які брали участь у бойових діях після 24 лютого 2022 року. Згідно з даними, більшість ветеранів (71%) повідомляють про наявність фізичних поранень або травм. При цьому лише незначна частина вважає, що вони не впливають на повсякденне життя, тоді як для решти наслідки поранень мають різний ступінь впливу — від незначного до важкого. Дослідження також фіксує закономірний зв'язок між тяжкістю поранень та складністю адаптації до цивільного життя.

У сукупності ці дані дозволяють припустити, що **фізичні наслідки війни частіше виступають не окремим бар'єром до працевлаштування, а фоном, який визначає доступний спектр професійних можливостей, темп повернення до роботи та потребу в додатковій підтримці**. Саме тому в інтерв'ю ветерани нерідко говорять не про самі поранення, а про їхні похідні наслідки: необхідність перегляду професійної траєкторії, пошук роботи з іншими вимогами до навантаження, тривале відновлення або потребу в адаптації робочого середовища.

В межах опитування випускників [Superhumans Center](#), у відповідь на питання про труднощі, які впливали на повернення до роботи найчастіше опитані ветерани з ампутаціями⁵ зазначають фізичний стан після поранення (45%), швидку втому та низьку витривалість (19%). Для третини опитаних фізичні чинники досі залишаються вагомими у питанні відновлення активності та можливості працювати.

Водночас більшість ветеранів з ампутаціями (51%) оцінює свою здатність працювати як повну, ще 43% – як часткову або обмежену. Показово, що самооцінка працездатності не пов'язана з типом поранення – натомість вона має зв'язок з віком. Зокрема, серед молодших респондентів частка тих, хто почувається здатним працювати повний день, суттєво вища.

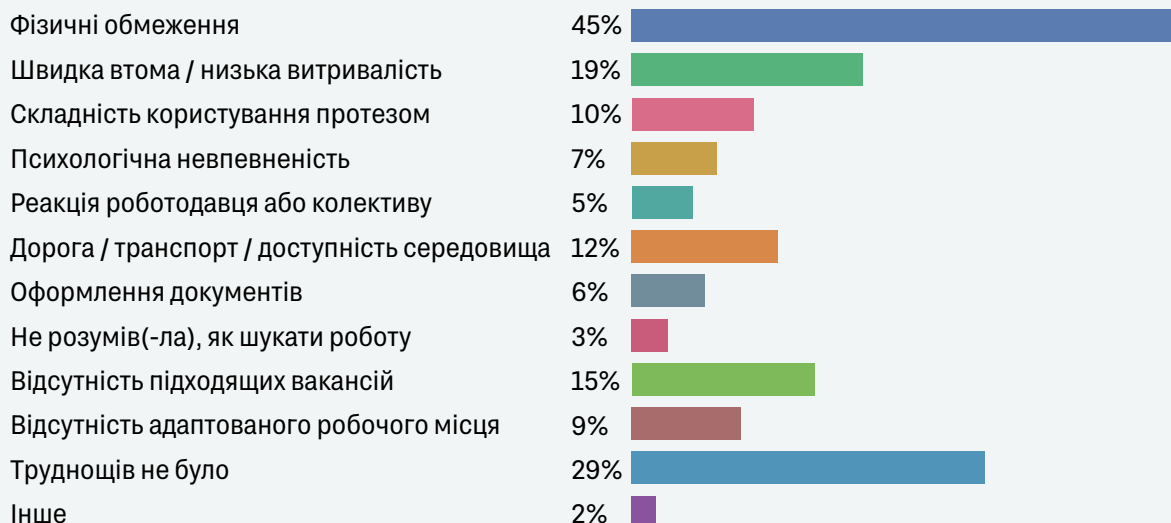
Консультанти окремо наголошують на проблемі невидимих травм: якщо наявність протеза сигналізує роботодавцю про потребу в особливих умовах, то контузії, хронічний біль, відморожені кінцівки чи інші наслідки служби, які непомітні зовні, так само обмежують працездатність – однак залишаються прихованими, оскільки ветерани, як правило, намагаються про це не говорити.

Можна зробити висновок, що поранення ускладнюють процес відновлення активності, однак не є ключовим внутрішнім бар'єром для професійної реінтеграції. За словами кар'єрних консультантів, поранення об'єктивно збільшують тривалість повернення на ринок праці через необхідність реабілітації – проте для пацієнтів [Superhumans Center](#) ця вимушена пауза та фінансова підтримка держави сприяють вищій готовності до тривалої співпраці й більшій залученості у процес консультування.

5 Слід зауважити, що серед опитаних переважають ті, хто отримали поранення у 2022 і 2023 роках, були добровольцями, і завершили основний етап реабілітації понад рік до того, як проходили дане опитування у 2026 році.

Чинники, які ускладнювали повернення до роботи серед опитаних колишніх пацієнтів Superhumans

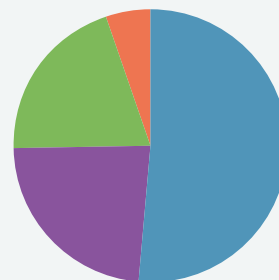
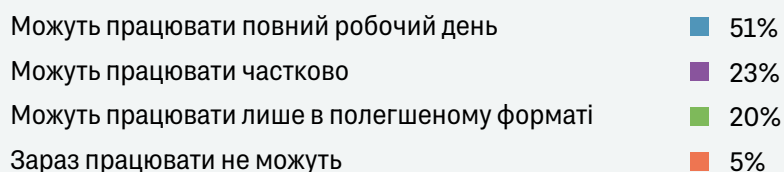
[учасники опитування могли обрати необмежену кількість альтернатив]



Джерело даних: Рівний-рівному. Опитування випускників Superhumans

Самооцінка можливості працювати

[Як ви оцінюєте свою теперішню здатність до праці?]



Джерело даних: Рівний-рівному. Опитування випускників Superhumans

ЗОВНІШНІ БАР'ЄРИ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ

Поряд із внутрішніми бар'єрами ветерани стикаються з низкою зовнішніх перешкод, які не залежать від їхньої готовності чи мотивації. Ці бар'єри формуються на рівні роботодавців, інституцій підтримки та системи освіти – і можуть суттєво знижувати ефективність навіть добре підготовленого кандидата.

Бар'єри з боку роботодавців

Бар'єри з боку роботодавців рідко проявляються у формі прямої відмови через ветеранський статус. Значно частіше вони приховані за формально нейтральними процедурами відбору, стереотипами щодо ветеранів або недостатньою готовністю компаній працювати з кандидатами, чий досвід відрізняється від типових цивільних кар'єрних траєкторій.

Частина компаній формально декларує відкритість до найму ветеранів – публікує відповідні вакансії, запроваджує “ветеранські політики”, – однак насправді не готова до реальної інтеграції. Команда не розуміє специфіки досвіду ветерана, не вміє з ним взаємодіяти та не готова адаптувати робоче середовище. Таким чином, згідно зі спостереженнями експертів ринку праці, можемо говорити про **існування розриву між декларованою та реальною готовністю до найму ветеранів**.

Одним із проявів такої неготовності є прихована дискримінація. У цих випадках предметом оцінки стають не професійні якості кандидата, а припущення роботодавця щодо його віку, стану здоров’я, ветеранського статусу чи потенційної взаємодії з колективом.

Дискримінаційні фактори вбачають всі групи респондентів, але їхнє існування складно підтвердити, оскільки самі роботодавці не поширюють їх відкрито. Проявами латентної дискримінації ветерани називають висування завищених формальних вимог, відмови з дивним обґрунтуванням, наприклад, “надто великий досвід” або ігнорування. Учасники дослідження називають такі найпоширеніші чинники дискримінації:

- **Вік.** Старші ветерани (прим. – про це зазначає респондент 58 років) припускають, що стикаються з віковими стереотипами – їм можуть приписувати або надмірну самостійність, або фізичну чи інтелектуальну неспроможність, не перевіряючи жодного з цих припущень у реальній взаємодії.



“... я розумів, що там упиралося у вік сильно. З одного боку, зрозуміли, що людину мого віку на якусь дурню не пошлеш. З іншого – інші думають: якщо віковий, значить вже доходяга”, – Олександр Кобесов, 58 років, Київ, III група інвалідності, звільнений з військової служби за станом здоров’я

- **Стан здоров’я.** Ветерани з інвалідністю описують ситуації, коли роботодавець посилається на технічні обставини, однак реальна причина, на їхню думку, може полягати саме у наявності інвалідності. За словами консультантів, рекрутери можуть робити припущення про спроможність ветерана виконувати певні задачі ще до безпосереднього контакту і можливості підтвердити ці припущення.
- **Побоювання роботодавців щодо інтеграції ветеранів у колектив.** Деякі ветерани зазначають, що стикалися з відмовами, пов’язаними не з їхніми професійними якостями, а з побоюваннями роботодавців щодо можливих конфліктів або напруги в колективі через ставлення працівників до військової служби, мобілізації чи війни загалом.



“У мене ж була відповідь, що “у нас всі заброньовані, ви нам усіх розлякаєте.” Це було прямим текстом”, – Олександар Кондаков, 40 років, Львів, звільнений з військової служби за сімейними обставинами

Згідно з даними опитування випускників Superhumans Center, майже кожен шостий ветеран (17%) відчував дискримінацію під час пошуку роботи через поранення або протез⁶. Сумнівно, однак, що зафіксовані показники засвідчують повну відсутність упередженого ставлення до ветеранів під час працевлаштування. За словами кар’єрних консультантів Superhumans Center, ветерани в індивідуальній роботі та під час супроводу нерідко описують досвід непрямої дискримінації або уникання з боку роботодавців. Йдеться, зокрема, про формальні або нечітко аргументовані відмови,

⁶ Дослідження не зафіксувало виражених відмінностей у відчутті дискримінації залежно від віку, сфери попередньої зайнятості, поточного статусу зайнятості, типу ураження, часу після завершення реабілітації тут чи типу поранення респондентів.

уникання подальшої комунікації після згадки про поранення чи протезування. Водночас частина ветеранів може не інтерпретувати такі ситуації саме як дискримінацію, сприймаючи їх радше як загальні труднощі пошуку роботи.

На результати також могло вплинути те, що опитування проводилося серед пацієнтів Superhumans Center, частина яких шукала роботу через партнерські або більш чутливі до ветеранського досвіду середовища. Таким чином, результати радше свідчать про відсутність масового досвіду відкрито декларованої дискримінації, однак не виключають існування непрямих або менш явних форм упередженого ставлення.

Відчуття дискримінації під час пошуку роботи через поранення або протез



Джерело даних: Рівний-рівному. Опитування випускників Superhumans

Додатковий контекст для інтерпретації цих результатів дають дані [опитування роботодавців Work.ua](#). Хоча третина компаній не декларує жодних побоювань щодо найму ветеранів, більшість роботодавців усе ж пов'язує такий найм із певними ризиками або викликами. Найчастіше йдеться про занепокоєння щодо психологічного стану ветерана, можливих труднощів інтеграції в колектив, ризику повторної мобілізації або відповідності навичок вимогам посади.

Самі по собі такі побоювання не свідчать про дискримінацію. Водночас вони створюють підґрунтя для ситуацій, у яких ветеран може стикатися з більш прискіпливою оцінкою, додатковими сумнівами щодо своєї кандидатури або меншою готовністю роботодавця до подальшої комунікації. Саме тому частина проявів упередженого ставлення може залишатися непрямом та не завжди усвідомлюватися як дискримінація ані роботодавцем, ані самим ветераном.

Побоювання роботодавців при наймі кандидатів із військовим досвідом

[Респонденти могли обрати усі варіанти відповіді, які відповідають їхній ситуації; сума відповідей >100%.]



Джерело даних: Work.ua. Опитування роботодавців

Навіть за відсутності дискримінації **ветеранський статус нерідко впливає на сприйняття кандидата**. У таких випадках роботодавці оцінюють ветерана насамперед через його життєві обставини або соціальну роль, а не через професійні компетенції: як людину, якій “треба допомогти”, а не як фахівця з унікальним досвідом. Таке патерналістське ставлення знецінює професійну ідентичність ветеранів ще до початку співпраці. З часом ситуація ускладнюється: якщо у перші роки після 2022-го ветеранський статус міг викликати певну повагу, то дедалі частіше він сприймається як обтяжлива обставина, а не як перевага.

Окремо фіксується **специфічна форма інструменталізації ветеранського статусу**: частина роботодавців пропонує номінальне працевлаштування ветеранам з інвалідністю або тим, хто має відстрочку від мобілізації, – не з метою реальної інтеграції, а задля отримання можливості забронювати цивільного працівника. Такі пропозиції викликають виражене обурення серед ветеранів і є прикладом того, як декларована підтримка приховує інструментальне, а не ціннісне ставлення до ветеранської аудиторії.

Однак навіть у випадках, коли роботодавець позитивно ставиться до найму ветеранів і не демонструє упередженості, залишаються інші бар'єри. Одним із них є **складність оцінки професійного потенціалу ветеранів через специфіку військового досвіду**, який не завжди вписується у звичні для HR-фахівців критерії відбору. За словами кар'єрних консультантів та експертів ринку праці, поширеною проблемою є нездатність роботодавців розпізнати й коректно інтерпретувати компетенції, набуті під час служби. Управління людьми в умовах високої відповідальності, ухвалення рішень в ситуаціях невизначеності, стресостійкість, здатність працювати в умовах обмежених ресурсів та швидко адаптуватися до змін часто не мають очевидних аналогів у цивільних резюме. У результаті ветеран, який об'єктивно володіє цінними для роботодавця компетенціями, може отримати відмову не через їхню відсутність, а через те, що існуючі інструменти оцінювання не дозволяють належним чином їх побачити та зіставити з вимогами конкретної посади.

Поряд із суб'єктивними оцінками роботодавців на результати пошуку роботи впливають і **операційні особливості процесу відбору**. Кар'єрні консультанти звертають увагу на те, що первинний скринінг резюме в деяких компаніях може тривати лічені секунди: рішення часто ухвалюються на основі ключових слів, а в окремих випадках відбір здійснюється автоматизованими системами. У таких умовах кандидата може бути відсіяно ще до змістовного розгляду його досвіду. Відмова в такому випадку не обов'язково пов'язана зі статусом ветерана — рекрутер може навіть не ідентифікувати кандидата як ветерана на цьому етапі.

Водночас для самого кандидата **причини відмови часто залишаються незрозумілими**. Саме тому ветерани нерідко сприймають формальні, неаргументовані відмови або повне припинення комунікації як можливий прояв упередженого ставлення. Таке сприйняття посилюється відсутністю змістовного зворотного зв'язку після співбесіди чи розгляду резюме. За словами ветеранів, відсутність будь-якої відповіді нерідко є емоційно важчим досвідом, ніж офтримана відмова, оскільки позбавляє можливості зрозуміти реальні причини рішення роботодавця та скоригувати власну стратегію пошуку роботи.

[Результати дослідження Work.ua](#) ілюструють поширеність цієї проблеми. Серед ветеранів, які мали досвід проходження співбесіди, лише 26% отримували розгорнутий зворотний зв'язок, який дозволяв зрозуміти причини рішення роботодавця. Натомість

58% отримували лише формальну відповідь без конкретних пояснень, а 33% взагалі не отримували жодної відповіді після співбесіди. Таким чином, для більшості ветеранів взаємодія з роботодавцем завершується без достатнього розуміння причин відмови або можливих напрямів для професійного розвитку, що може посилювати невпевненість у власних силах та ускладнювати подальший пошук роботи.

Характер зворотного зв'язку, отриманого ветеранами після співбесіди

Розгорнутий: було зрозуміло, чому так чи ні	26%	
Формальний, без конкретики	58%	
Просто мовчання	33%	

Джерело даних: Work.ua. Опитування ветеранів

Особливості взаємодії ветеранів із роботодавцями суттєво відрізняються залежно від типу компанії. За словами кар'єрних консультантів, великі роботодавці дедалі частіше впроваджують спеціалізовані програми підтримки ветеранів, зокрема індивідуальні траєкторії розвитку, перенавчання та перекваліфікації. Найчастіше такі практики пов'язані з прагненням повернути до роботи власних працівників, які були мобілізовані. Наявність формалізованих процедур та ресурсів створює додаткові можливості для професійної реінтеграції ветеранів, однак робить процеси найму менш гнучкими та персоналізованими.

Натомість **малий і середній бізнес зазвичай не має спеціалізованих інструментів роботи з ветеранами**, проте часто компенсує це більш прямою комунікацією та швидшим ухваленням рішень. Водночас саме в таких компаніях респонденти частіше фіксують випадки некоректної або емоційно нечутливої взаємодії під час співбесід чи обговорення умов працевлаштування. Таким чином, різні типи роботодавців створюють різні можливості та виклики для професійної реінтеграції ветеранів.

Інституційні бар'єри

Інституційні бар'єри пов'язані не з готовністю ветерана до працевлаштування, а зі здатністю існуючих систем освіти, регулювання та підтримки враховувати особливості його життєвої ситуації та професійного переходу. Інституційні бар'єри рідко проявляються як одна конкретна перешкода. Частіше вони виникають у точках взаємодії ветерана з освітньою системою, державними процедурами та механізмами підтримки, сповільнюючи або ускладнюючи процес професійної реінтеграції.

Обмежена адаптованість системи освіти та перекваліфікації.

Освіта для дорослих не формує цілісних траєкторій професійної реінтеграції. За словами експертів, наявні освітні можливості для ветеранів переважно зосереджені на короткострокових курсах, які дозволяють отримати окремі знання чи навички, але рідко інтегровані в ширшу траєкторію професійного розвитку та подальшого працевлаштування. У результаті частина ветеранів не бачить зрозумілого зв'язку між навчанням і реальними кар'єрними перспективами, сприймаючи окремі курси як недостатньо практичні або такі, що не наближають до бажаного результату.



“Тому треба думати над освітою для дорослих як системним механізмом повернення ветеранів, а не тільки такими невеликими тимчасовими курсами, бо я вважаю, що то не є дуже добре, коли ми пропонуємо якісь курси, а після цього не пропонуємо роботу”, – Анастасія Розлуцька, керівниця проєкту “Назустріч” від Work.ua

Альтернативою могла б бути повноцінна професійна або вища освіта, однак чинна система також погано адаптована до потреб дорослих людей. Ветерани, які мають сім'ю, фінансові зобов'язання та потребують швидшого повернення до ринку праці, зазвичай не можуть скоротити навчання до профільних дисциплін і змушені проходити повні багаторічні програми підготовки. Водночас **окремі програми професійного навчання орієнтовані переважно на молодь без попереднього професійного досвіду і не враховують особливостей дорослої аудиторії.**

Окремою проблемою є **невідповідність частини освітніх програм реальному рівню підготовки ветеранів.** За словами консультантів, частина ветеранів потребує розвитку базових цифрових навичок — роботи з електронною поштою, файлами, хмарними сервісами чи електронним підписом, однак відповідні навчальні можливості залишаються обмеженими, тоді як більшість програм зосереджена на складніших або вузькоспеціалізованих темах.

Бар'єри можуть виникати й через **обмежену адаптованість системи професійного навчання до потреб ветеранів із важкими травмами або медичними обмеженнями.** Частина ветеранів, зацікавлених у професійній перекваліфікації, стикається з бар'єрами доступу до окремих напрямів навчання через чинні медичні вимоги та критерії допуску. У низці випадків йдеться про об'єктивні вимоги безпеки, однак кар'єрні консультанти звертають увагу, що окремі підходи до оцінки придатності залишаються недостатньо адаптованими до сучасних можливостей протезування, допоміжних технологій та індивідуальної функціональної спроможності ветеранів.

У результаті ветерани, які фактично здатні виконувати певні професійні завдання або опановувати відповідну спеціальність, можуть бути **обмежені у доступі до навчання чи практики через формальні критерії медичного допуску.** Це особливо актуально для окремих регульованих професій, де нормативні вимоги не завжди враховують зміни у технологіях реабілітації та протезування. Водночас система професійної освіти поки що недостатньо пропонує альтернативні або адаптовані траєкторії для ветеранів із різними типами травм, що звужує спектр доступних можливостей для професійної реінтеграції.

Бюрократичні обмеження процесу реінтеграції.

Тривале та бюрократично складне звільнення з військової служби. Процес офіційного звільнення може розтягуватися на місяці навіть у випадках, коли характер поранення чи ампутація унеможливають продовження служби. Упродовж цього часу ветеран не може офіційно працевлаштуватися та повноцінно планувати подальші кроки, що безпосередньо затримує початок реінтеграції.

Необхідність підтверджувати групу інвалідності. Бюрократичні процедури підтвердження або перегляду групи інвалідності потребують часу та ресурсів, які могли бути спрямовані на відновлення та пошук роботи.

Відсутність документів. Відсутність або невідповідність документів блокує процес ще до етапу пошуку роботи – найчастіше на вході до навчання. Наприклад, для запису на курс водіння потрібна довідка про реєстрацію місця проживання, якої у ветерана не було. Зафіксовано також кейс повної відсутності документів про освіту (ветеран завершив 8 класів ЗЗСО), що унеможливило участь у навчанні за умовами відбору.

Недоступність або неузгодженість механізмів підтримки.

Низька обізнаність про пільги та програми. Ветерани та їхні родини нерідко не знають про наявні механізми підтримки – пільги на житло, компенсації, соціальні виплати тощо.

Неузгодженість між політикою підтримки та практикою її реалізації: кейс з мораторієм на виділення земельних ділянок. В умовах воєнного стану діє заборона на безоплатну передачу земельних ділянок державної та комунальної власності у приватну власність, – попри те, що така гарантія закріплена в актуальній ветеранській політиці. У нотатках кар'єрного консультування зафіксовано випадки, коли ця заборона ставала бар'єром для започаткування власної справи після проходження навчання у сфері агробізнесу.



“Наталя зосередилась на вирощуванні овочів, зелені у теплиці, але не має власної землі. Через те що на період воєнного стану призупинено виділення землі державою, лишаються лише 2 варіанти: купівля та оренда. Оскільки наразі такої можливості у клієнтки немає, прийняла рішення не подавати заявку на грант”, – з історій ведення кар'єрного супроводу

ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ВЕТЕРАНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Для ветеранів, які розглядають підприємництво як шлях професійної реінтеграції, доступ до фінансової підтримки часто стає критично важливою умовою реалізації бізнес-ідеї. Водночас отримання грантового фінансування пов'язане з низкою додаткових бар'єрів, які відрізняються від тих, що характерні для найманої праці. На перший план виходять питання прозорості процедур, передбачуваності критеріїв відбору та здатності заявника орієнтуватися у складних адміністративних процесах.

Респонденти описують такі бар'єри доступу до фінансування:

- **Непрозорість та суб'єктивність оцінювання.** Процес грантового відбору часто супроводжується формальними або не до кінця прозорими критеріями, неоднозначністю умов участі та технічними збоями. Окрім формальних критеріїв, експерти фіксують і латентні упередження: ветеран із якісним бізнес-планом може отримати відмову через суб'єктивне судження оцінювача, який вважає, що заявник “і так нормально заробляє”. У таких випадках вирішальним фактором може ставати не якість бізнес-ідеї чи її потенціал, а суб'єктивна оцінка рівня матеріальної забезпеченості заявника, що створює відчуття непрозорості та непередбачуваності процесу відбору.



“Ветеран подавався на повторну грантову заявку для придбання техніки для вирощування горіхів, проте отримав відмову від грантодавця. Причиною стало те, що рівень доходу заявника був оцінений як стабільний. Також було підтверджено отримання попередньої підтримки та наявність сезонного бізнесу, що знизило пріоритетність заявки”, – Валерія Сергієнко, кар’єрна консультантка Superhumans



“Ветеран – бджоляр. Рівень доходу домогосподарства оцінено як достатній, з огляду на те, що кандидат зробив значний власний фінансовий внесок у розвиток діяльності. Як наслідок – заявка не отримала грантової підтримки”, – Діана Горобчук, кар’єрна консультантка Superhumans

- **Адміністративна складність процедур.** Складність взаємодії з державними структурами – необхідність проходження різних інстанцій, нерозуміння процедур, адміністративне навантаження – формує відчуття непередбачуваності та може демотивувати потенційних підприємців ще до першої спроби.
- **Безпековий контекст.** Грантові програми часто орієнтовані на регіони, які залишаються небезпечними для ведення господарської діяльності. Це стримує реалізацію навіть підготовлених бізнес-ідей і створює додаткові ризики для інвестування часу та ресурсів.

Водночас для ветеранів-підприємців найбільш критичним етапом часто є не залучення ресурсів, а їх практичне використання. На цьому етапі кар’єрний консультант, який працює з ветераном за цим напрямком супроводу, нерідко виконує функції координатора, медіатора та кризового менеджера.

Описані вище бар’єри рідко діють ізольовано. Поряд із перешкодами, пов’язаними з роботодавцями, освітніми можливостями чи державними процедурами, ветерани часто стикаються з ширшим контекстом обмежень, які впливають на процес професійної реінтеграції незалежно від їхніх особистих зусиль. Воєнний стан, безпекові ризики, економічна нестабільність, перебої в роботі інфраструктури та загальне скорочення економічної активності звужують можливості працевлаштування в окремих сферах. Додатковими перешкодами можуть ставати переїзд, фінансові та побутові труднощі, а також потреба продовжувати лікування або відновлення здоров’я. У результаті процес повернення до професійної діяльності часто залежить не лише від готовності ветерана чи доступності підтримки, а й від ширших соціально-економічних умов, у яких відбувається реінтеграція.

ПРОФЕСІЙНА ТРАЄКТОРІЯ ВЕТЕРАНА ПІСЛЯ СЛУЖБИ

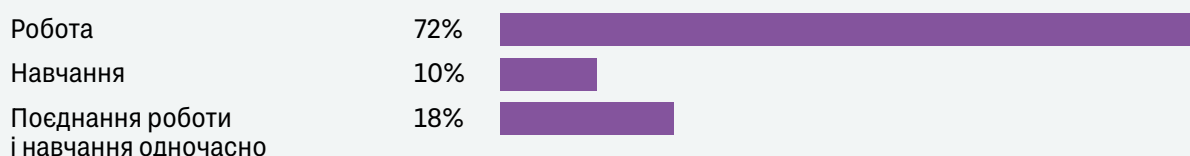
ВИБІР ПРОФЕСІЙНОГО ВЕКТОРА

Дані опитування випускників Центру Superhumans свідчать, що найпоширенішою стратегією після завершення реабілітації є безпосереднє повернення до роботи. Водночас частина ветеранів обирає навчання або поєднує його з працею, використовуючи цей період для поступової адаптації та перегляду професійних планів. Зокрема, молодші респонденти частіше поєднують роботу з навчанням, тоді як у середньому віці домінує швидке повернення до роботи, а старші респонденти найменше залучені до навчання як інструменту адаптації. Респонденти із середньою освітою частіше повідомляють про пряме повернення до роботи після травми, тоді як серед осіб із професійною та вищою освітою помітно вищою є частка тих, хто поєднує роботу й навчання або повертається до навчання.

Певні відмінності простежуються і залежно від типу ураження. Найвищою є частка респондентів, які після травми повернулися безпосередньо до роботи, серед осіб з ампутацією нижньої кінцівки (76%) та верхньої кінцівки (71%). Натомість серед респондентів із множинними ампутаціями цей показник нижчий — 59%. Водночас саме у групі з ураженням кількох кінцівок майже вдвічі вищою є частка тих, хто поєднує роботу та навчання (30% проти 16-17% в інших групах). Це може вказувати на складніший процес професійної адаптації, у межах якого повернення до зайнятості частіше супроводжується потребою у перенавчанні, зміні професійної траєкторії або поступовому входженні в ринок праці.

Така різноманітність підходів вказує на відсутність єдиного сценарію професійної реінтеграції та підкреслює необхідність індивідуалізованої підтримки.

Активність, до якої повернулися опитані випускники Superhumans спочатку після завершення протезування та реабілітації [Серед респондентів, які зазначили, що працюють.]



Джерело даних: Рівний-рівному. Опитування випускників Superhumans

Стратегія повернення: зріз за віком [Серед респондентів, які зазначили, що працюють.]

	18-30 років	31-45 років	46 років і старше
Повернення спершу до роботи	51%	75%	88%
Повернення спершу до навчання	12%	10%	7%
Повернення одночасно до роботи і навчання	37%	15%	5%

Сумісність попередньої професії та можливість повернення

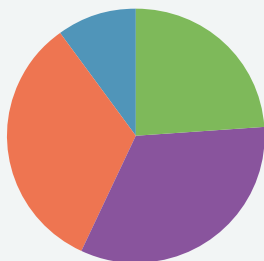
Попри відносно велику частку респондентів з-поміж випускників Superhumans Center, які повернулись до роботи, лише 24% вважають свою попередню професію повністю сумісною з теперішнім станом, тоді як дві найбільші групи – по 33% – оцінюють її як частково сумісну або взагалі несумісну. Це може означати, що для більшості питання повернення до попередньої діяльності є проблематичним або потребує адаптації.

Більшість опитаних (56%) мали можливість повернутися на попереднє місце роботи, однак скористалася нею лише третина (33%). Показово, що серед тих, хто не скористався цією можливістю, близько половини оцінювали свій стан як принаймні частково сумісний із попередньою професією – що вказує на інші, не функціональні причини такого рішення. Водночас серед тих, хто все ж повернувся, є й ветерани з несумісним станом – це свідчить про готовність частини роботодавців запропонувати іншу позицію в компанії.

Для 41% опитаних повернення виявилось недоступним. Хоча серед них переважають ті, хто вважає свій стан несумісним із попередньою професією, 15% ветеранів не отримали такої можливості попри повністю або частково сумісний стан, що може свідчити про додаткові бар'єри.

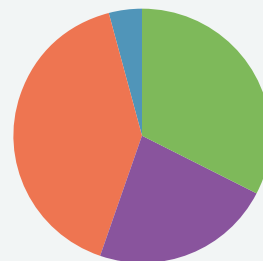
Сумісність попередньої професії з теперішнім фізичним станом

- Повністю сумісна 24%
- Частково сумісна 33%
- Несумісна 33%
- Важко відповісти 10%



Наявність можливості повернутися на попереднє місце роботи до служби

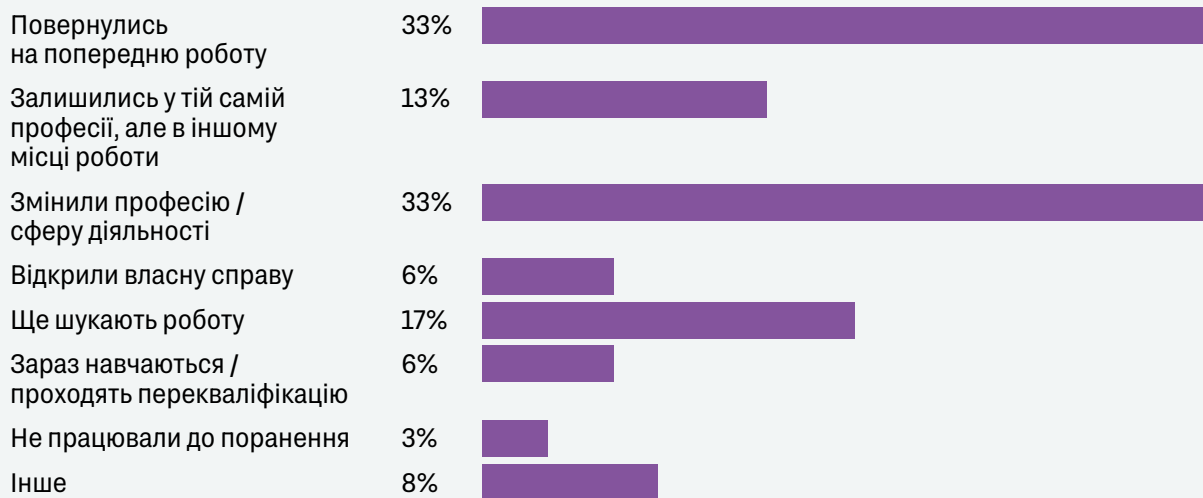
- Можливість була і повернулись 33%
- Можливість була, але не повернулись 23%
- Такої можливості не було 41%
- Не працювали до поранення 4%



Джерело даних: Рівний-рівному. Опитування випускників Superhumans

Спосіб повернення до зайнятості

[Учасники опитування могли обрати необмежену кількість альтернатив.]



Джерело даних: Рівний-рівному. Опитування випускників Superhumans

Досвід учасників якісного дослідження дозволяє виокремити **дві стартові позиції на початку пошуку роботи: ветеранів із визначеним вектором працевлаштування та ветеранів без нього.**

Наявність сформованого професійного вектора виявилася одним із ключових чинників, що впливають на перебіг професійної реінтеграції ветеранів: готовність до навчання, тривалість пошуку роботи, рівень психологічного навантаження та потребу у зовнішній підтримці.

Відсутність сформованого вектора проявляється у двох характерних паттернах поведінки – хаотичному пошуку роботи (через знайомих і близьких; масова подача на вакансії без критеріїв відбору) або, навпаки, у завмиранні й очікуванні зовнішньої ініціативи.

Серед ветеранів із визначеним вектором фіксується кілька відмінних підходів до вибору напрямку:

1. **Повернення до довоєнної сфери** (останнє місце роботи до служби) розглядалося частиною ветеранів як природний і найменш ризикований варіант – передусім тими, хто зберіг відчуття компетентності у своїй цивільній спеціалізації. Вагому роль відіграє і наявність реальної можливості у ветерана повернутися до попереднього роботодавця – зокрема, якщо компанія продовжує функціонувати та у ній зберігся відповідний напрям роботи. Водночас частина опитаних ветеранів зафіксувала зворотний ефект: саме під час служби відбулося переосмислення попередньої діяльності та небажання повертатись до неї.

У контексті цього, консультанти Superhumans наводять окремі приклади позитивного досвіду повернення ветеранів до попереднього роботодавця. За їхніми спостереженнями, ймовірність такого повернення вища у випадках, коли роботодавець підтримував зв'язок із мобілізованим працівником

під час служби, організовував збір коштів на амуніцію, допомагав під час реабілітації після поранення тощо – тобто зберігав залученість до його ситуації. У таких кейсах ветерани часто не розглядали альтернативний пошук роботи, оскільки мали можливість повернутися в уже знайоме професійне середовище.

2. **Перехід у сфери, суміжні з військовим досвідом** (MilTech, оборонна промисловість, логістика, операційне управління), описується як найбільш органічний. Набуті на службі навички безпосередньо трансформуються у цивільні компетенції, а середовище залишається певною мірою знайомим. Сфери допомоги та реабілітації (медицина, соціальна робота, кейс-менеджмент для ветеранів) обирали частина учасників, поєднуючи довоєнний фаховий бекграунд із внутрішньою мотивацією, сформованою під час або після служби.
3. **Принципово нова сфера** (IT, проектний менеджмент, психологія) розглядалася частиною ветеранів із готовністю входити на ринок з нижчого рівня, приймаючи тимчасову втрату у доходах заради довгострокової перспективи. За словами кар'єрних консультантів такий вибір є більш характерним для молодших ветеранів, які мають невеликий досвід роботи поза військовою службою.
4. **Власна справа** розглядається як альтернатива найму, що дозволяє уникнути необхідності інтегруватися у цивільний колектив. В окремих випадках така позиція пояснювалася не психологічним дискомфортом від колективу як такого, а глибшим ціннісним розривом між досвідом служби і тим, що учасники спостерігали у цивільному підприємницькому середовищі – зокрема неготовністю потенційних партнерів думати категоріями спільної справи, а не лише власного заробітку.

Серед чітко окреслених обмежень ветерани називали: фізично важкі роботи (за медичними обмеженнями після поранень, ампутацій, невидимих травм, як от контузії чи загострення хронічних хвороб), силові структури (через особисте ставлення або ціннісний конфлікт), колективи з явною байдужістю до контексту війни (як потенційно тригерне середовище), а також позиції, що не відповідають рівню відповідальності, набутому на службі.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ НА ОСНОВІ ЯКІСНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Хоча кожна історія повернення до цивільного життя є унікальною, результати досліджень свідчать, що професійна реінтеграція ветеранів відбувається за обмеженою кількістю повторюваних моделей. Відмінності між ними визначаються насамперед наявністю або відсутністю чіткого професійного вектора, характером попереднього досвіду, ставленням до навчання та здатністю адаптуватися до нових реалій ринку праці. Саме ці чинники значною мірою впливають на тривалість пошуку роботи, рівень психологічного навантаження та потребу у зовнішній підтримці. На основі аналізу інтерв'ю та спостережень кар'єрних консультантів нижче узагальнено типові траєкторії професійної реінтеграції ветеранів.

Аналіз стратегій працевлаштування ветеранів на основі якісного дослідження

Стратегія	Досвід	Ставлення до навчання	Стартові настрої та динаміка
Визначений вектор працевлаштування			
Повернення до попередньої сфери	Тривалий експертний або управлінський досвід до служби. Висока кваліфікація, сформована фахова ідентичність.	Відкриті до точкового апскілінгу в межах своєї ніші. Повна перекваліфікація сприймається як знецінення багаторічного досвіду.	Найвища стартова впевненість у вибірці. Зниження мотивації через відмови як “надто кваліфікованим” або ігнорування резюме.
	Наявний цивільний досвід до мобілізації. Під час служби сфера переосмислена частково – шукають іншу або вищу роль, а не ту саму посаду.	Прагматичне ставлення. Навчаються цілеспрямовано, часто ще під час служби. Апскілінг сприймається органічно.	Відносно стабільні настрої. Відмови сприймаються з меншим стресом, ніж в інших групах, які повертаються до попередньої сфери.
	Фізичні обмеження внаслідок поранення. Певний довоєнний досвід є, але доступний спектр позицій звужений медичними показаннями.	Ставлення до навчання варіюється. Частина навчається активно вже в процесі нової роботи, інші обирають вузьке прикладне навчання під конкретну потребу.	Висока цілеспрямованість або глибоке самознецінення. Психологічний стан визначається суб'єктивним сприйняттям травми, а не її об'єктивною тяжкістю. Латентна дискримінація при найму є реальним і системним бар'єром.
Зміна сфери	Досвід, набутий під час служби, став основою для нового вектора. Довоєнна сфера переосмислена або не є релевантною. Нова мотивація сформована безпосередньо на фронті.	Навчаються цілеспрямовано під новий напрямок. Відсутній хаотичний характер навчання, властивий ветеранам, які не визначились з вектором працевлаштування.	Відносно стабільні настрої, цілеспрямованість. Відмови сприймаються органічно.
Започаткування власної справи	Підприємницький досвід до служби або чітко сформований бізнес-задум під час служби. Небажання обіймати наймані посади.	Навчання прикладне і вузьке: під конкретний напрям справи. Грантові програми слугують одночасно джерелом фінансування і структурованим навчанням.	Висока мотивація, але переважно місійна, а не фінансова. Переживання пов'язані не з пошуком роботи, а з залученням фінансування, де відмова сприймається як особисте знецінення.
Невизначений вектор працевлаштування			
	Відсутній сформований досвід цивільної професійної діяльності або довоєнна сфера повністю відкинута без формування нового вектора. Служба тривала настільки довго, що попередній досвід став нерелевантним.	Без чіткого вектора навчання набуває хаотичного характеру – масовий запис на курси без розуміння, навіщо. Перший невдалий досвід роботи може надовго заблокувати інтерес до будь-якого розвитку.	Низька стартова впевненість, виражена пасивністю. Очікують ініціативи ззовні. Схильні до недовіри до зовнішньої допомоги. Мотивація нестабільна: зникають із процесу консультування без пояснень, повертаються пізніше.

Аналіз показує, що визначальним фактором професійної реінтеграції є не тип поранення чи тривалість служби, а наявність сформованого професійного вектора. Саме визначеність щодо подальшого розвитку впливає на ставлення до навчання, тривалість пошуку роботи та здатність адаптувати стратегію до реалій ринку праці. Натомість відсутність такого вектора часто призводить до пасивності, хаотичних дій та затягування процесу працевлаштування.

УЯВЛЕННЯ ПРО ПРОЦЕС ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ПІСЛЯ СЛУЖБИ

Частина опитаних ветеранів, залучених до якісного компоненту дослідження, зіткнулася з пошуком роботи на цивільному ринку праці вперше. За словами кар'єрних консультантів, кожен другий ветеран, що звертається по кар'єрний супровід, допомагають розробити перше в житті резюме.

Це пов'язано з різними життєвими траєкторіями. Зокрема, дехто з ветеранів програми кар'єрного супроводу до служби будував кар'єру у військовій системі, де використовуються інші формати професійної документації та комунікації (замість резюме — особова справа, замість команди — особовий склад, замість заробітної плати — грошове забезпечення). У таких випадках адаптації потребували не лише документи, а й професійна лексика, способи самопрезентації та комунікації з потенційними роботодавцями на цивільному ринку праці.

Іншу групу можуть становити молоді добровольці, які пішли на службу ще до завершення навчання або до набуття повноцінного цивільного досвіду роботи. Також серед учасників були люди, які раніше знаходили роботу переважно через особисті контакти та рекомендації й тому не мали досвіду проходження формалізованих процедур працевлаштування. Окремо згадуються випадки, коли служба тривала настільки довго, що попередній досвід пошуку роботи втрачав актуальність через зміни ринку праці та підходів до найму.

Відсутність досвіду пошуку роботи безпосередньо зумовлює проблеми з орієнтацією в правилах і логіці цивільного ринку праці: ветерани, які ніколи або майже ніколи не шукали роботи самостійно, описують повну відсутність алгоритму дій і виражену потребу у зовнішньому супроводі. Навіть ті учасники, які мали відносно актуальний досвід працевлаштування, зазначають, що сформували розмиті або хибні уявлення про процес пошуку роботи, зокрема:

- **Механізми пошуку залишилися незмінними з довоєнних часів:** оновити резюме, розмістити його на платформах і очікувати відгуків, або знайти роботу через знайомих. Реальний досвід показав, що і ринок праці, і очікування роботодавців суттєво змінилися – і такий спрощений підхід виявився малоефективним.
- **Ринок сам помітить цінність ветерана.** Є поширеною хибною початковою установкою – особливо серед ветеранів із тривалим управлінським досвідом на службі. Відсутність відгуків у такому контексті сприймалася не просто як практична невдача, а як системна несправедливість – і суттєво підіривала мотивацію до продовження пошуку.
- **Роботу вдасться знайти за кілька тижнів.** Переважна більшість учасників зіткнулася з помітно довшим процесом. Суб'єктивне сприйняття часу

в очікуванні описується як непропорційно важке: кожен тиждень без результату відчувається значно довшим, ніж є насправді – особливо для тих, хто звик до чітких завдань із зрозумілим результатом.

Хибні уявлення стосувалися не лише механізмів пошуку, а й самих труднощів. Очікуваними бар'єрами учасники вважали вік, брак актуального цивільного досвіду, необхідність адаптувати резюме. Водночас **у процесі працевлаштування ветерани зіткнулись з низкою непередбачуваних викликів**: відсутністю зворотного зв'язку від роботодавців, нерозумінням з боку цивільних колег, відсутністю цивільних аналогів для окремих вузькоспеціалізованих військових ролей тощо (див. детальніше [*"БАР'ЄРИ ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ"*](#)).

Ветерани, які отримали кар'єрний або профорієнтаційний супровід, описують принципово інший досвід. Фахова підтримка не лише забезпечувала конкретні інструменти, а й змінювала саме розуміння того, як влаштований ринок праці та що від ветерана реально залежить у процесі пошуку.

Очікування та реальність

Початкові очікування ветеранів охоплюють широкий спектр – **від беззастережної впевненості у собі до глибокого сумніву у тому, що вдасться успішно працевлаштуватися**. Ці позиції визначаються передусім **довоєнним фаховим бекґраундом і наявністю управлінського досвіду, а не тривалістю служби чи наявністю поранень**:

- **Висока стартова впевненість** характерна для ветеранів із тривалим управлінським або експертним досвідом і широкою мережею контактів на цивільному ринку праці. Ці учасники входили у процес пошуку зі структурованим баченням власних перспектив і не сумнівалися у здатності їх реалізувати. Водночас саме ця група зіштовхнулася з найбільш болісним досвідом: розрив між суб'єктивним відчуттям власної цінності та реальною реакцією ринку – мовчанням роботодавців, відсутністю зворотного зв'язку, відмовами без пояснень – формували особливо руйнівний когнітивний дисонанс. Висока компетентність і реальний управлінський досвід не гарантують ані уваги ринку, ані результату пошуку.
- **Невпевненість і виражені коливання настрою** є характерними для учасників без чіткого вектора; тих, хто стикався з тривалим мовчанням ринку; а також ветеранів із вираженими травмами та новою фізичною ідентичністю. У найважчі моменти – як правило, через два-чотири місяці активного, але безрезультатного пошуку – частина учасників розглядала повернення на службу як єдиний реалістичний варіант.



"Навчання до кінця не завершив, остаточно вирішив повернутися на військову службу — побратими запропонували гарну посаду неподалік від дому", – з історій записів кар'єрного супроводу

- **Установка, що працевлаштування відбувається переважно "через своїх"** – особисті контакти, знайомства або неформальні домовленості. У зв'язку з цим частина ветеранів може очікувати від кар'єрного консультанта не стільки супроводу у проходженні відкритого конкурсу на вакансію, скільки допомоги у "влаштуванні" через мережу контактів роботодавців.

За словами консультантів, така установка може ускладнювати залучення ветерана до повноцінного процесу пошуку роботи та формування навичок самостійної взаємодії з ринком праці.

Емоційна динаміка

З розповідей ветеранів-учасників якісного компоненту дослідження можна виокремити три сценарії їхньої емоційної динаміки у процесі працевлаштування:

- 1. Стабільно оптимістична позиція.** Частина опитаних у процесі зберігала позитивне налаштування, сприймаючи співбесіди як можливість наросити досвід та впевненість – навіть коли шанси отримати роботу були невисокими.
- 2. Хвилеподібна динаміка очікувань і залученості.** Деякі учасники дослідження описують свій стан у процесі пошуку роботи як чергування піднесення та спаду мотивації та настроїв. На піку характерними є висока впевненість у собі та переконання у тому, що пошук роботи завершиться успіхом. Внаслідок затягування процесу або отримання відмов ветерани відчують зневіру – у такі моменти можуть з'являтися думки про повернення до військової служби. Ця нелінійність ускладнює як самостійне планування пошуку, так і взаємодію з роботодавцями, які очікують стабільної залученості.
- 3. Наростання песимістичних очікувань і зневіри.** В інших наростала зневіра внаслідок великої кількості відмов, виникало відчуття байдужості роботодавців до найму ветеранів. Для цієї групи характерна й криза ідентичності.

Вагому роль у підтримці самопочуття відігравали родина та кар'єрні консультанти. Важливим ресурсом також було навчання, зокрема прояснення особливостей ринку праці, можливих труднощів у взаємодії з роботодавцями тощо. Водночас вичерпання фінансової подушки діяло як зовнішній тиск: навіть якщо ветеран прагнув знайти роботу близьку за духом, матеріальна необхідність ставала першочерговою.

НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ

Згідно з даними актуальних досліджень, потреба у підвищенні кваліфікації та / або перекваліфікації є однією з найбільш актуальних для ветеранів. Зокрема, близько третини опитаних військовослужбовців і ветеранів зазначають, що не планують повертатися на попереднє місце роботи, що, своєю чергою, майже неминуче передбачає необхідність здобуття нових знань і навичок. У ширшому контексті більшість колишніх військових також вважають, що їхні професійні компетенції після повернення до цивільного життя потребують оновлення або навіть повної трансформації.

Водночас оцінки з боку роботодавців виглядають стриманішими: лише 24% представників бізнесу вважають, що ветерани втрачають кваліфікацію і потребують додаткового навчання. Така різниця у сприйнятті може свідчити про розрив між самооцінкою ветеранів і очікуваннями роботодавців, де потреба у навчанні з боку ветеранів є суттєво недооціненою бізнесом.

Як Ви вважаєте, яким буде рівень компетентностей ветеранів після демобілізації у порівнянні з цивільними шукачами роботи?

	Ветерани	Роботодавці
Більшість ветеранів втратить попередню кваліфікацію і будуть потребувати додаткового навчання	52%	24%
Більшість ветеранів набудуть нових компетентностей на військовій службі, які будуть корисними на ринку праці	19%	22%
Різниця між рівнем компетентностей ветеранів та цивільних шукачів роботи буде невідчутною	14%	29%
Інше	2%	1%
Важко відповісти	13%	24%

Джерело даних: [Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні](#)

Реальна потреба у перекваліфікації

Понад половині учасників опитування випускників Superhumans Center перекваліфікація станом на зараз не знадобилася. Водночас потреба в ній чітко пов'язана з характером поранення, оцінкою сумісності стану з попередньою професією та можливістю повернутися на попереднє місце роботи:

- Найменшою потреба у перекваліфікації виявилася серед тих, хто повернувся на попереднє місце роботи, оцінює свій стан як сумісний із попередньою професією, а також серед респондентів з ампутацією нижніх кінцівок.
- Часткова перекваліфікація була актуальною для тих, чий стан є частково сумісним із попередньою професією, а також тих, хто мав можливість повернутися на попереднє місце роботи й не скористався нею.
- Повна перекваліфікація знадобилася ветеранам з несумісним станом, тим, які не мали можливості повернутися на попереднє місце роботи, і ветеранам, які отримали ампутацію верхніх кінцівок.

Слід зауважити, що відсутність потреби у перекваліфікації серед ветеранів із несумісним станом та без можливості повернутися на попереднє місце роботи може свідчити про вибір на користь менш кваліфікованих посад. Натомість висока частка невизначеності серед респондентів із множинними пораненнями, імовірно, пов'язана з тим, що їхня реабілітація та відновлення активності ще тривають.

Потреба у перекваліфікації

Знадобилась повна перекваліфікація	14%	
Знадобилась часткова перекваліфікація	15%	
Перекваліфікація не знадобилась	56%	
Важко відповісти	16%	

Джерело даних: Рівний-рівному. Опитування випускників Superhumans

Як ветерани приймають рішення про навчання

У практиці ж кар'єрного супроводу готовність ветеранів до навчання виявляється значно складнішим і більш контекстним процесом. За словами консультантів Superhumans Center, ветерани значно частіше бачать сенс у навчанні, якщо воно пов'язане з реальною перспективою працевлаштування. Також, за їхніми спостереженнями, краще працюють моделі, де навчання відбувається у співпраці з роботодавцем або є першим етапом входу у професію. Натомість тривалі та формалізовані освітні траєкторії без зрозумілого зв'язку з роботою можуть викликати скепсис і втрату мотивації.



“Для багатьох ветеранів піти на співбесіду – це як “обіцяти женитись”. Вихідці з армійської закалки сприймають співбесіду як фактичну пропозицію чи згоду на працевлаштування, тому вони часто “бояться” йти на співбесіду, бо вважають, що це дорівнює погодитись на вакансію, яка можливо тобі не сильно імпонує, або це посада, до якої ти відчуваєш себе недостатньо готовим. Якби у роботодавців було щось типу короткострокових, але оплачуваних курсів “спробуй професію” – це б значно знизило всі побоювання. Ветеран міг би спробувати себе в певній сфері, здобути знання і зрозуміти, чи підходить йому такий формат роботи чи ні. І тоді зважено і без жодного відчуття повинності, приймати рішення – працевлаштовуватись повноцінно в цю компанію чи ні. А роботодавець, в свою чергу, мав би потенційного кандидата в команду на підготовці, і тоді за умови успішного проходження навчання – готового працівника в команду”, – Вікторія Калинюк, керівниця проектів з реінтеграції ветеранів та їх близьких Superhumans

Кар'єрні консультанти зазначають, що ветерани рідко приходять із чітко сформульованим запитом щодо навчання – потреба в ньому усвідомлюється поступово, вже в процесі консультування. Готовність навчатися залежить від низки чинників на старті та може змінюватись у процесі. Зокрема консультанти виокремлюють такі чинники:

- 1. Визначеність щодо вектору працевлаштування.** Якщо ветеран розуміє, у якому напрямку хоче розвиватися, його/її готовність навчатися є вищою. За відсутності цього розуміння навчання або відкладається, або набуває несистемного характеру.
- 2. Кар'єрний шлях до початку служби.** Ветерани зі значним досвідом у цивільному житті, як правило, не розглядають повної перекваліфікації – зміна сфери сприймається як знецінення вкладеного досвіду.
- 3. Досвід роботи після служби.** Невдалий досвід може суттєво знизити готовність навчатися: несприятливе робоче середовище або відчуття відсутності визнання блокують подальший розвиток навіть за наявності початкового інтересу.

На думку кар'єрних консультантів, апскілінг і рескілінг мають принципово різний характер з точки зору психологічного навантаження:

- **Апскілінг сприймається органічно:** наявна база формує впевненість, а навчання зводиться до розширення конкретних компетенцій. Водночас

потреба в апскілінгу не завжди є очевидною попри потенційну його користь: курси з різних напрямків можуть органічно доповнювати одне одного в межах однієї ролі, а розвиток хобі – поступово трансформуватися у повноцінний бізнес-напрямок.

- **Рескілінг є значно складнішим процесом**, що супроводжується вищим рівнем невизначеності і стресу (необхідністю тимчасово прийняти нижчий стартовий рівень і ризиком переживання попереднього досвіду як знеціненого).

ЗМІНА СТРАТЕГІЙ У ПРОЦЕСІ ПОШУКУ РОБОТИ

Процес пошуку роботи рідко розгортається за початково визначеним сценарієм. Під впливом відмов, затягування термінів і змін у мотивації учасники дослідження коригували як вектор пошуку, так і конкретні тактики:

- **Розширення пошуку.** Ветерани, які починали з вузько визначеної цільової ролі або галузі, поступово додавали суміжні напрямки – спочатку в межах своєї сфери, потім виходячи за її межі. Така еволюція відбувалася не через відмову від початкових пріоритетів, а через усвідомлення реального стану ринку: конкретна роль може бути незатребуваною, тоді як суміжна – доступною і не менш відповідною досвіду.



“Спочатку я шукав роботу просто як еколог на підприємстві – не пішло. Тоді я почав шукати просто еколог, вже будь-де еколог – також дуже мало пропозицій. Є такий напрям – екологічний соціальний менеджер, я спробував і його. Потім додав менеджера сталого розвитку. Згодом – інженера з охорони навколишнього природного середовища. Тобто я постійно додавав, розширював сектор пошуку”, – Валентин Щербина, 59 років, Київ, II група інвалідності, звільнений з військової служби за станом здоров’я

- **Звуження пошуку.** Масова подача на всі підряд вакансії з формулюванням “можу все” поступалася місцем більш прицільній стратегії – коли ставало зрозуміло, що розмитий профіль кандидата не викликає зацікавленості у роботодавців. Фокусування на конкретній ролі підвищувало і якість резюме, і впевненість на співбесідах.
- **Зниження очікувань / вимог.** Зменшення фінансової подушки ставало окремим каталізатором змін у стратегії: ветерани, які могли дозволити собі шукати “роботу за покликанням”, при вичерпанні виплат переходили до більш прагматичного підходу – погоджувалися на менш ідеальні позиції або умови, щоб отримати фінансову стабільність. Для частини учасників це рішення виявилось вимушеним, але не шкідливим: перший досвід на нижчій позиції давав розуміння середовища і слугував трампліном для подальшого зростання – за умови наявності чіткого кар’єрного плану, сформованого спільно з консультантом.

- **Використання нових інструментів та проактивність.** Зміна самого формату пошуку також фіксується як характерна адаптація. Очікування відгуків після розміщення резюме на платформах поступово замінювалося активнішими діями: самостійними відгуками на вакансії, прямим контактом із потенційними роботодавцями, участю у профільних заходах і ветеранських спільнотах. Паралельно зростало освоєння цифрових інструментів пошуку – платформ, LinkedIn, спеціалізованих каналів – які частина ветеранів не використовувала або використовувала неефективно на початку.
- **Звернення по фахову кар'єрну підтримку.** Таке рішення нерідко відкладалося – через недовіру до зовнішньої допомоги, небажання визнавати труднощі або просто незнання про доступні ресурси. **Однак ветерани, які все ж зверталися до консультантів, описують якісну зміну не лише в інструментарії, а й у розумінні власних компетенцій і реальних можливостей на ринку.** Структуровані тренінги, індивідуальні консультації та доступ до прихованого ринку вакансій через мережу партнерів суттєво змінювали ефективність пошуку – особливо цінним виявлялося не отримання нової інформації, а допомога у структуруванні власного досвіду та розрізненні уявлень.

КАР'ЄРНИЙ СУПРОВІД ЯК ДРАЙВЕР ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ

ВХІД У ПРОГРАМУ КАР'ЄРНОГО СУПРОВОДУ SUPERHUMANS

На рішення звернутися по кар'єрну консультацію впливало кілька чинників. **Безкоштовність послуг знижувала поріг входу** – особливо для тих, хто перебував у фінансово нестабільній ситуації. **Репутація організації** серед ветеранів і рекомендації побратимів формували довіру ще до першого контакту: **знання про реальну допомогу іншим ветеранам** слугувало вагомим аргументом, ніж будь-яка інша інформація про послуги. Для частини учасників поштовхом стало **усвідомлення того, що попередні підходи до пошуку роботи не дають результату**.

Звернення за ініціативою родичів фіксується як поширений, але практично неефективний сценарій: процес або не рухається, або загострює напругу між ветераном і його близькими. У ситуаціях зовнішнього тиску консультанти, як правило, фокусують свою роботу власне на родичах чи близьких – пояснюють членам родини ветерана природу адаптаційного процесу і рекомендують групи взаємопідтримки, знімаючи таким чином тиск з самих ветеранів.

За словами кар'єрних консультантів, **ключова мета звернення майже завжди звучить як “знайти роботу”**. Однак за цим формулюванням приховується різне, залежно від рівня визначеності. Навіть чітко артикульована ціль на початку звернення може змінитися в процесі: людина приходила “за роботою”, а виявлялося, що їй потрібне навчання або власна справа.

Сам запит у багатьох випадках є конкретним і практичним: допомога з резюме, пошуком вакансій, підготовкою до співбесід, підбором навчальних курсів або грантів. Для частини учасників запит був менш конкретним і відштовхувався від невдалого попереднього досвіду працевлаштування: відкритість спробувати інший підхід без чіткого запиту.

Серед учасників дослідження були ветерани з дуже різними очікуваннями щодо формату кар'єрного супроводу та комунікації. Частина надавала перевагу телефонним консультаціям, інші – листуванню або online-зустрічам. Для окремих учасників

принципово важливою була саме жива взаємодія: консультанти наводять приклади ветеранів, які були готові долати значні відстані заради очної консультації та відчуття особистого контакту і довіри. Примітно, що ветерани, з якими консультанти першими контактували у відповідь на їхній запит на платформі “Назустріч”, зазначають: попри те, що такий проактивний контакт спочатку викликав настороженість, після першої реальної взаємодії вона швидко змінювалася на довіру.

”

“Я навіть подумав, якісь аферисти мені пишуть (сміється), зараз треба буде на карточку гроші перевести кудись (сміється). Потім вона [прим. – консультантка] дійсно резюме мені швиденько зробила”, – Олександр Кобесов, 58 років, Київ, III група інвалідності, звільнений з військової служби за станом здоров’я

”

“Та це скоріше вони мене знайшли, ніж я їх (сміється). Тобто я якось і не думав, що є спеціалізована така організація Superhumans, яка може допомагати ветеранам”, – Валентин Щербина, 59 років, Київ, II група інвалідності, звільнений з військової служби за станом здоров’я

Консультанти описують кілька характерних **емоційних станів**, з якими ветерани приходять на консультування.

- 1. Пасивність та високі очікування.** Цей стан спричиняє низьку власну залученість із розрахунком на те, що консультант забезпечить результат самостійно. Водночас він може відображати не бажання діяти, а відсутність розуміння того, як влаштований процес консультування і яка роль у ньому належить самому ветерану.
- 2. Скепсис та недовіра.** Цей стан проявляється у недовірі до самого процесу: компетентності консультанта, безоплатності послуг або конфіденційності даних. На практиці цей стан долається через конкретну практичну дію вже на першій зустрічі – а не через переконання. Порушена довіра до цивільного середовища може проявлятися у закритості або захисній поведінці під час взаємодії. У таких випадках професійна реінтеграція стає можливою лише після того, як відновлюється базовий рівень довіри – спочатку до консультанта, а згодом до контексту взаємодії загалом. Спроби перейти відразу до практичних кроків, як правило, не дають результату.
- 3. Самознецінення.** Виражається у переконанні, що вік, стан здоров’я, наслідки поранень або тривала відсутність на ринку праці унеможливають конкурентоспроможність. Консультанти звертають увагу на прикладний наслідок цього стану: він транслюється у спосіб самопрезентації і зчитується роботодавцем як сигнал ризику – незалежно від реального рівня компетенцій кандидата.
- 4. Зневіра,** спрямована не на консультанта чи процес, а всередину – на власні можливості – і на ринок як такий. Формується як накопичений ефект попередніх відмов і проявляється у зниженій готовності до дій ще до початку роботи з консультантом.

Процес пошуку роботи рідко має лінійний характер – це спостерігають як кар’єрні консультанти, так і деякі опитані ветерани. Періоди активної залученості можуть змінюватися виснаженням, сумнівами в доцільності пошуку або поверненням до думок про військову службу.



"На початку це здавалось "вау, я такий крутий хлопець, чого б мене не взяти на роботу". Але потім абсолютно в таку яму провалився і вже готовий був підписувати контракт... Воно піками живе. Ми звикли піками і навантаженнями жити", – Олександр Кондаков, 40 років, Львів, звільнений з військової служби за сімейними обставинами

Консультанти ідентифікують кілька характерних проявів нестабільної залученості у процес працевлаштування:

- **"Зникнення" після першого контакту.** Частина ветеранів припиняє комунікацію без пояснення причин, втім, на думку консультантів, це може бути пов'язано з відсутністю внутрішньої мотивації, неготовністю до змін, погіршенням психоемоційного стану.
- **Формальна участь без реальної залученості.** Ветерани продовжують відвідувати консультації без реального наміру працевлаштуватися.

На зниження мотивації у процесі працевлаштування, за словами консультантів та ветеранів, впливають такі чинники, як відсутність зворотного зв'язку від роботодавців, тиск з боку родини, незадоволені базові матеріальні потреби, серія відмов або невдач при пошуку роботи / започаткуванні бізнесу, погіршення ситуації у особистому (наприклад, погіршення фізичного самопочуття) чи сімейному житті.

РОЛЬ КАР'ЄРНИХ КОНСУЛЬТАНТІВ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ

У самураю немає мети, а є тільки шлях

У межах якісного дослідження **кар'єрні консультанти описують працевлаштування ветеранів не як ізольований процес, а як частину ширшої соціальної інтеграції та відновлення ідентичності** після служби.



"На жаль, дуже часто ми дивимося на аспект роботи як на заробіток, але там є багато інших нюансів, які важливо враховувати. [...] Це питання самореалізації. [...] "Вчора я був військовим, а сьогодні я хто? Куди я рухаюсь далі?" І це радше питання такого психоемоційного аспекту повернення і сприйняття себе", – Христина Недогода, кар'єрна консультантка Superhumans Center

Уявлення про ідеальний процес кар'єрного консультування у опитаних є спільним: вмотивований ветеран, який активно залучений до процесу, поступово рухається до результату, а консультант виконує роль супроводжуючого ментора, а не робить усе замість людини. У дійсності **кар'єрний супровід – це нелінійний та тривалий процес.** Частина ветеранів зупиняється на різних етапах через тривале лікування, реабілітацію або психологічну неготовність. Спроби працевлаштування в такому стані часто або не завершуються успіхом, або виявляються короткотривалими – особливо коли рушієм є зовнішній тиск з боку родини чи фінансові обставини, а не внутрішня готовність ветерана. Темп роботи з ветераном часто залежить від зовнішніх обставин та внутрішньої готовності бути залученим в процес, зокрема:

1. **Низьку початкову залученість ветерана** – формальну участь у консультаціях без реальної готовності змінювати ситуацію або брати активну участь у пошуку роботи.
2. **Зниження залученості в процесі отримання підтримки**, ключовим чинником якої консультанти називають відсутність зворотного зв'язку від роботодавців, зовнішній тиск з боку родини, серію відмов без пояснень та зміни зовнішніх обставин – стану здоров'я, сімейної ситуації, фінансових потреб тощо. Нотатки кар'єрного консультування відображають широкий спектр таких ситуацій: повернення на службу або повторна мобілізація, тривала реабілітація чи госпіталізація, зміна пріоритетів або самостійне вирішення запиту без зворотного зв'язку консультанту.
3. **Фіксованість на швидкому або єдиному сценарії результату** – коли ветеран очікує негайної реалізації конкретної цілі (наприклад, запуску власної справи після отримання гранту), тоді як консультанти бачать потребу у додатковій підготовці, навчанні, поглибленні знань або поступовому нарощуванні досвіду для стійкішої реалізації цього плану.
4. **Ситуативне уникнення окремих етапів працевлаштування**. Це могло проявлятися у страху перед співбесідою, небажанні додавати фото до резюме, сумнівах щодо того, чи варто вказувати військовий досвід або інформацію про поранення. Згадували також і дискомфорт щодо проходження поліграфа як елементу відбору на деякі позиції.

Ці чинники призводять до подовження процесу консультування, повернення на попередні етапи або й спричиняють переривання співпраці. Окремо консультанти згадують і про раптові переривання співпраці, які стаються без видимих для цього причин – у нотатках кар'єрного консультування вони фіксуються як втрата контакту: ветеран перестає відповідати попри неодноразові спроби зв'язатися.⁷ Водночас частина таких пацієнтів згодом поверталася з новим запитом, що вказує на цінність утримання відкритого кейсу з можливістю повторного звернення.

У зв'язку з цим для кар'єрних консультантів успішний результат їхньої роботи рідше полягає у досягненні великих цілей, як-от працевлаштування, завершення навчання чи започаткування власної справи. Натомість **консультанти називають індикаторами успіху менші, але значущі зміни**, як-от:

- **Задоволення індивідуальних потреб ветеранів.** Оскільки, за словами опитаних, ветерани розпочинають процес консультування з різним досвідом, рівнем готовності і життєвими обставинами, консультанти орієнтуються на цілі, актуальні для конкретної людини – формування знань, навичок або допомога із суміжними запитами.
- **Формування ключових / універсальних знань і навичок.** Консультанти пріоритизують розвиток самостійності через формування ключових навичок: пошуку вакансій, складання резюме, розуміння актуальних вимог роботодавців тощо. Важливою частиною цієї роботи є також підготовка до співбесід – від пояснення логіки процесу найму до проведення репетицій

⁷ Згідно з нотатками кар'єрного супроводу, чверть закритих кейсів завершилася без досягнення результату або повного проходження супроводу. У переважній більшості таких випадків (~71%) причиною було припинення комунікації на різних етапах роботи.

співбесід і проговорення складних або незвичних для ветерана питань. За словами консультантів, це допомагає зменшити тривогу перед контактом із роботодавцем і підвищити впевненість у власних силах. Як зазначив один із ветеранів після підготовчої розмови з консультанткою: “Я аж в себе повірив: вони [прим. – роботодавці] питають, а я вже знаю, що відповідати”.

- **Покращення психоемоційного стану.** Консультанти зазначають, що важливим результатом супроводу може бути зростання впевненості у собі, зменшення розгубленості та скепсису щодо пошуку роботи й цивільного середовища. Для частини ветеранів навіть поступове відновлення відчуття контролю над власною професійною траєкторією є значущим кроком уперед.
- **Малі практичні результати.** Консультанти відзначають невеликі практичні кроки, розуміючи обмеження та складність цього процесу для ветеранів. Наприклад, створення резюме, проходження співбесіди, зміна думки або ставлення.



“Зробили резюме – це вже досягнення; сховався на співбесіду – вже досягнення; зрозумів, що йому не треба гранту – це теж досягнення. [...] Будь-яка дія, яка привела до якогось результату, вважається успішною”, – Тетяна Крушельницька, кар’єрна консультантка Superhumans Center

Відповідно, консультанти вбачають свою роль не лише у формуванні знань і навичок, а й у комплексному супроводі процесу професійної реінтеграції:

- **Подолання професійної невизначеності:** допомога ветерану зрозуміти, в якому напрямку він хоче рухатися і ким себе бачить поза службою. За спостереженнями консультантів, вдалий професійний вибір може позитивно впливати на емоційний стан людини та її довіру до цивільного середовища.
- **Підтримка залученості у процес працевлаштування:** зниження тривоги перед ринком праці, пояснення його логіки та правил, а також підтримка ветерана у моменти, коли він зупиняється або втрачає готовність рухатися далі.
- **Допомога з суміжними запитами:** частина ветеранів стикається з труднощами, що виходять за межі кар’єрного запиту – соціальними та побутовими. Консультанти допомагають і з ними, розглядаючи це як важливу частину супроводу, що полегшує подальше працевлаштування. Нотатки кар’єрного консультування свідчать про те, що консультанти регулярно виходять за межі кар’єрної теми й допомагають з питаннями, які блокують або ускладнюють інші запити. Серед типових задач:
 - оформлення субсидій, пільг, соціальних виплат;
 - отримання безкоштовного харчування для дітей у школі;
 - подача заявок на ветеранський спорт через “Дію”
 - з’ясування статусу виділення земельних ділянок (постановка в чергу на отримання ділянки, взаємодія з геокадастром, роз’яснення прав ветеранів на землю);
 - звернення до правоохоронних органів (у разі неправомірних дій щодо ветеранів) та по юридичну консультацію.



"Під час підготовки документів для вступу ветерана на навчання я супроводжувала його на кожному етапі збору довідок. Найбільшою складністю стало оформлення медичної довідки форми №083, що потребувало додаткових консультацій і часу", – з історій записів кар'єрного супроводу

Важливо, що **консультанти описують свою позицію як таку, що балансує між надмірним залученням і відстороненою нейтральністю**. Ключовий принцип – не перебирати на себе відповідальність за результат, але й не залишати людину без підтримки. Консультант визначає себе як допоміжний, підтримуючий, а не виконавчий ресурс: його ціль – не працевлаштувати ветерана, а допомогти йому зробити це самостійно.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ СУПРОВОДУ

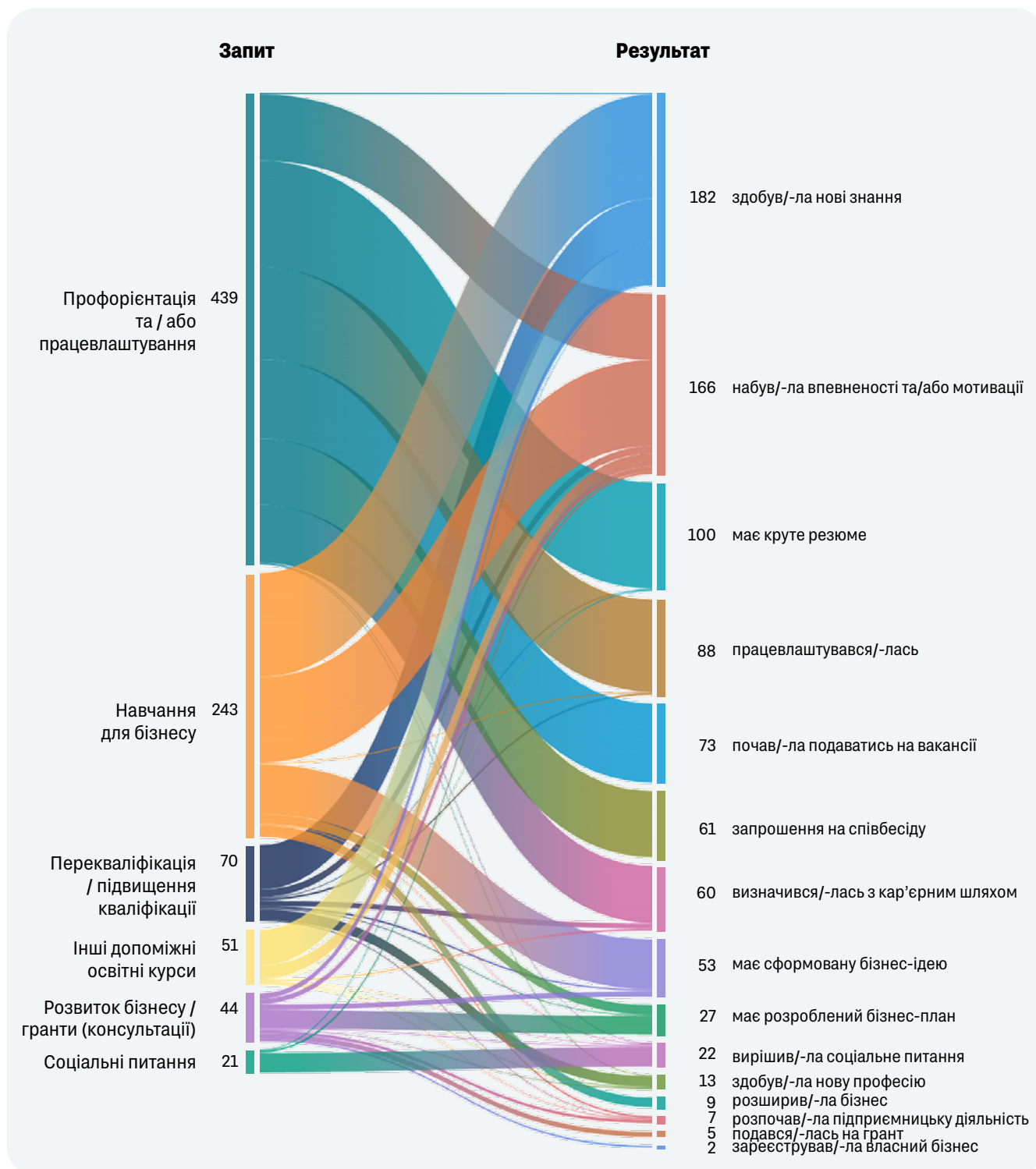
Результати супроводу не обмежуються лише безпосереднім працевлаштуванням: значна частина кейсів завершується проміжними, але важливими змінами — підвищенням впевненості, набуттям нових знань, формуванням резюме, визначенням кар'єрного напрямку або активізацією пошуку роботи. Помітно, що освітні та консультаційні формати часто виконують роль підготовчого етапу до подальших рішень — як у сфері найму, так і у підприємництві.



"Ми не можемо визначати "ветеран працевлаштувався" як єдино правильний вимір успішного кар'єрного супроводу. Бо, як би ми не старались, ми не можемо змусити ветерана працевлаштуватись. "Примусове працевлаштування" – це вже рабство якесь (сміється). Є ряд чинників, які впливають на результат, і ці чинники не завжди вдається нівелювати якісним кар'єрним супроводом. Тому для нас успішним результатом є не саме працевлаштування, а позитивна динаміка на шляху до нього. Почав подаватись на вакансії? – добре. Почав ходити на співбесіди – супер! Визначився з сферою і пішов на навчання? – чудовий старт! У певному сенсі відсутність негативного результату – це вже хороший результат. У нас немає ліміту чи обмежень на кількість чи тривалість кар'єрного супроводу, тому ми трекаємо маленькі зміни, але в той же час стало підтримуємо ветерана впродовж всього шляху до кінцевої мети", – пояснює Вікторія Калинюк, керівниця проектів з реінтеграції ветеранів та їх близьких Superhumans

Загалом структура потоків "запит → результат"⁸ свідчить, що кар'єрний супровід ветеранів є нелінійним процесом та має багаторівневий характер: **навіть якщо результат не завершується негайним працевлаштуванням або запуском бізнесу, робота з учасниками супроводу часто призводить до поступового накопичення ресурсів, компетенцій та готовності до подальших дій**. Тобто програма працює не стільки як служби зайнятості, а як адаптаційний, навігаційний, мотиваційний механізм.

⁸ Тут варто нагадати, що облік не тільки осіб в супроводі, але і їх окремих запитів було запроваджено не від початку роботи команди, тому їхня кількість є відносно невеликою.



Крім цього, значна частина ресурсу у межах кар'єрного супроводу витрачається на кейси, які не лише не завершуються безпосереднім працевлаштуванням чи запуском власної справи, а подекуди не доходять навіть до етапу формування резюме або активного пошуку роботи. Частина ветеранів може припиняти комунікацію уже в процесі супроводу, відкладати повернення до теми працевлаштування або змінювати власні пріоритети через лікування, емоційний стан чи життєві обставини. Подібна динаміка є типовою для процесу професійної реінтеграції, проте у контексті

супроводу це потребує значного часу, гнучкості й емоційного залучення з боку фахівців навіть у випадках, коли формальний результат не буде досягнутий. У кінцевому підсумку **значна частина роботи у межах кар'єрного супроводу залишається “невидимою” у формальних показниках результативності.**

В межах супроводу кар'єрні консультанти присвоюють оцінку вирішення запиту: “успішно”, “частково успішно”, “не вдалось вирішити”, а також “не вирішено, через відмову / втрату актуальності / втрату зв'язку”. На основі їхніх оцінок можемо визначити ефективність кар'єрного консультування з різними запитами.

Для оцінки результативності кар'єрного супроводу використовується **зважений коефіцієнт успішності закриття запитів**, який буде чутливим як до повністю успішних результатів, так і частково успішних.

Статус “успішно” означає, що ветеран отримав той результат, на який розраховував, звертаючись по супровід. Статус “частково успішно” використовується у випадках, коли вдалося досягти лише частини очікуваного результату.

Для розрахунку показника результативності повністю успішні кейси враховуються як 1 бал, а частково успішні — як 0.5 бала. Кейси зі статусами “не вирішено” та “відмова / не актуально” до розрахунку не включаються, оскільки вони часто зумовлені зміною обставин або пріоритетів ветерана і не завжди характеризують ефективність супроводу.

Такий підхід дозволяє більш коректно оцінювати ефективність супроводу, враховуючи різний ступінь досягнення результату та специфіку довготривалих реінтеграційних кейсів. Важливо враховувати, що **оцінка статусу закриття кейсів здійснювалася кар'єрними консультантами на основі професійного судження щодо досягнення цілей супроводу та динаміки кейсу.** Відповідно, показники результативності відображають не лише формально зафіксований результат, а й експертну оцінку прогресу учасника супроводу з урахуванням контексту, складності запиту та реалістичності досягнення очікуваного результату.

Формула розрахунку:

$$\frac{(\text{кількість успішних кейсів} + 0.5 * \text{кількість частково успішних кейсів})}{\text{загальна кількість запитів}}$$

Перш за все, необхідно наголосити на тому, що наведені далі показники результативності не слід інтерпретувати як пряме порівняння “ефективності” різних напрямів супроводу, оскільки самі типи запитів суттєво відрізняються за складністю, тривалістю, рівнем залежності від зовнішніх факторів та очікуваним горизонтом досягнення результату. Все ж найвищий зважений коефіцієнт успішності мають “інші допоміжні освітні курси” та “соціальні питання” — по 98%, а також “навчання для бізнесу” — 97%. Для “працевлаштування” зважений коефіцієнт становить 78%, для “перекваліфікації / підвищення кваліфікації” — 82%, для “розвитку бізнесу / грантових консультацій” — 71%. Припускаємо, що система супроводу найефективніше працює там, де запит має більш контрольований результат. Натомість напрями, пов’язані з працевлаштуванням, перекваліфікацією, бізнесом і профорієнтацією, потребують довшої траєкторії підтримки та більшої залежності від зовнішнього середовища. Тому нижчий коефіцієнт успішності закриття цих запитів не обов’язково означає нижчу якість супроводу, а радше відображає складність самих запитів і багатофакторність професійної реінтеграції.

Результативність роботи з запитами

	Кількість закритих запитів	Кількість закритих запитів	Характер результату (зафіксований кар’єрним консультантом)			
			Успішне закриття	Частково успішне закриття	Не вирішено	Відмова/ Не актуально
Профорієнтація та / або працевлаштування	197	78%	53%	22%	7%	18%
Перекваліфікація / підвищення кваліфікації	76	82%	63%	5%	12%	20%
Розвиток бізнесу / гранти (консультації)	46	71%	37%	35%	4%	24%
Навчання для бізнесу	102	97%	94%	4%	1%	1%
Інші допоміжні освітні курси	42	98%	90%	5%	0%	5%
Соціальні питання	22	98%	91%	5%	0%	5%

- **Профорієнтація та / або працевлаштування**

Цей напрям має найбільшу кількість закритих кейсів (185), що підкреслює його центральну роль у системі кар'єрного супроводу. Водночас лише трохи більше половини кейсів завершуються повністю успішно (53%), а ще 23% — частково успішно. Кожен п'ятий запит такого типу, згідно з нотатками кар'єрного супроводу, втрачає свою актуальність / завершується відмовою людини. Ймовірно причиною таких випадків може бути неготовність ветерана до активного процесу працевлаштування, зміна життєвих обставин або перегляд професійних планів.

- **Перекваліфікація / підвищення кваліфікації**

Цей напрям характеризується відносно високою результативністю (82%), однак має помітну частку негативно завершених кейсів (12%) та високий рівень статусу "відмова / не актуально" (20%). Це може свідчити, що перекваліфікація часто потребує довшого часу, стабільної мотивації та здатності поєднувати навчання з іншими життєвими викликами.

- **Розвиток бізнесу / гранти (консультації)**

Напрямок має один із найнижчих коефіцієнтів успішності (71%), однак водночас дуже високу частку частково успішних кейсів (35%). Це може вказувати на складний і поетапний характер бізнес-супроводу: навіть якщо кейс не завершується повним запуском чи масштабуванням бізнесу, ветерани часто отримують проміжні результати — бізнес-ідею, бізнес-план, подання на грант або підготовку до старту діяльності. Крім того, майже кожен четвертий такий запит втрачає актуальність або припиняється з ініціативи ветерана ще до його завершення.

- **Навчання для бізнесу**

Напрямок демонструє один із найвищих показників результативності (97%). Переважна більшість кейсів завершується успішно (94%), що вказує на високу досяжність освітніх результатів у короткостроковій перспективі. Найчастіше результатом стає здобуття знань, формування бізнес-ідеї або підготовка до запуску власної справи.

Висока результативність закриття цього типу запитів частково може бути пояснена його форматом. Йдеться переважно про внутрішні навчальні програми, участь у яких передбачала попередній відбір учасників. Відповідно, до навчання долучалися ті ветерани, які вже мали інтерес до підприємництва та були готові інвестувати час у власний розвиток. Водночас показник успішності відображає насамперед досягнення освітніх цілей — проходження навчання, засвоєння знань і формування бачення майбутнього бізнесу. Перехід від навчання до фактичного запуску власної справи є значно складнішим і довшим процесом, який залежить перш за все від наявності ресурсів, ринкових можливостей, особистої готовності та інших факторів, що виходять за межі самого навчального компоненту.

■ Інші допоміжні освітні курси

Цей напрям демонструє дуже високий рівень успішності (98%). Більшість кейсів мають чіткий та досяжний результат у межах короткого циклу супроводу — проходження курсу, здобуття конкретної навички чи отримання додаткових знань.

Водночас висока результативність цього напрямку частково може бути пояснена його специфікою. Йдеться переважно про освітні можливості на кшталт курсів англійської мови, ознайомлення з ІТ-сферою чи інших програм розвитку навичок, до яких ветерани отримують доступ за підтримки проєкту. Такі запити зазвичай не потребують складних кар'єрних або життєвих рішень, не залежать від ситуації на ринку праці та меншою мірою пов'язані з глибинними бар'єрами реінтеграції. Для багатьох учасників вони також стають способом підтримувати активність під час реабілітації, досліджувати нові можливості та поступово готуватися до подальших кроків у професійному розвитку.

■ Соціальні питання

Соціальні запити також мають дуже високий коефіцієнт успішності (98%). Це може пояснюватися тим, що такі кейси здебільшого стосуються конкретних і прикладних питань, які можна вирішити у межах консультаційного супроводу або перенаправлення до відповідних сервісів. У багатьох випадках йдеться про термінові соціальні проблеми, що безпосередньо впливають на здатність ветерана рухатися далі у процесі реінтеграції. Вирішення питань, пов'язаних із документами, статусами, соціальними гарантіями чи доступом до необхідних послуг, часто стає базовою передумовою для подальшого працевлаштування, навчання або розвитку власної справи. Саме тому такі кейси нерідко мають чіткий критерій успішності та можуть бути завершені відносно швидко порівняно з напрямками, що передбачають довготривалі поведінкові або кар'єрні зміни.

ЧОМУ СУПРОВІД НЕ ЗАВЖДИ ПРИВОДИТЬ ДО РЕЗУЛЬТАТУ?

Попри загалом високий рівень результативності супроводу, частина кейсів не приводить до досягнення запланованого результату або завершується достроково. Аналіз таких випадків свідчить, що причини найчастіше пов'язані не з якістю чи інтенсивністю роботи консультантів, а з поєднанням зовнішніх обставин, змін життєвої ситуації ветерана та обмеженої готовності до реалізації наступних кроків у професійній реінтеграції. Розгляд цих кейсів дозволяє краще зрозуміти чинники, які можуть ускладнювати досягнення результату навіть за наявності доступу до підтримки та супроводу.

Бар'єри досягнення результату

Однією з ключових причин незавершення окремих кейсів були бар'єри, пов'язані з вимогами до медичного допуску та організацією професійного навчання. Найбільш виразно це проявилось у кейсах, пов'язаних із навчанням на трактористів, де успішне завершення стало неможливим там, де існуючі стандарти медичного допуску стикнулися з наслідками бойових травм чи особливостями здоров'я ветеранів. Система оцінки придатності (зокрема, отримання медичної довідки форми #083 для відкриття категорій A1, A2) діє за застарілими шаблонами. Вона не передбачає індивідуального підходу чи адаптованих умов тестування. Як наслідок, коли під час огляду лікарі виявляють обмеження, ветерани автоматично втрачають можливість навчатися. Водночас освітні заклади та роботодавці, де передбачена практика, часто не готові брати на себе відповідальність за організацію безпечного процесу. Це створює ситуацію, коли мотивація і прагнення ветерана зберігаються, але інфраструктура не дає йому реалістичного шансу проявити себе.

Проблема суттєво поглиблюється тим, що **заклади професійно-технічної освіти методично та технічно залишаються орієнтованими виключно на підлітків.** Коли на навчання зараховані дорослі люди, які мають бойовий досвід, інвалідність чи специфічні травми, система намагається втиснути їх у лінійні рамки стандартних підліткових програм. Закладам бракує інклюзивних навчальних рішень та альтернативних модулів. Замість того, щоб модифікувати практичну частину курсу під фактичні можливості дорослого студента або оперативно запропонувати йому суміжний чи адаптований напрямок у межах того самого закладу, система просто закриває перед ним двері.



“Ветеран хотів пройти курс тракториста. Подальше працевлаштування його не цікавило, хотів працювати на себе, але мати посвідчення водія. Коли курс стартував він не зміг приєднатись, оскільки не отримав би допуск через інвалідність”, – з історій записів кар'єрного супроводу

Також частина кейсів з відсутністю позитивного результату була пов'язана **із зовнішніми організаційними чинниками:** відсутністю релевантних програм чи курсів, затягування старту програм, зміна правил участі, технічні збої грантових систем, неможливістю реалізувати бізнес-ідею через ресурсні чи нормативні обмеження або відсутність релевантних локальних вакансій під конкретні фізичні особливості людини. У таких випадках навіть активний супровід не гарантував позитивного результату, оскільки бар'єри виникали поза межами впливу консультантів чи самих ветеранів.



“Хотів на курс тракториста. Оскільки старт курсу затягнувся, ветеран працевлаштувався водієм в агрохолдинг і коли курс таки стартував, він для нього уже не був актуальним”, – з історій записів кар'єрного консультування

Причини припинення взаємодії

Вагомою причиною не досягнення результату є **втрата контакту після первинної консультації або вже в процесі супроводу.** Значна частина ветеранів переставала відповідати на дзвінки та повідомлення після отримання вакансій, проходження навчання чи формування резюме. У деяких випадках це супроводжувалося низькою визначеністю запиту або неготовністю до активної взаємодії. Такі кейси демонструють, що

сам факт звернення по допомогу не завжди означає готовність до тривалого процесу пошуку роботи чи професійної реінтеграції.



“Після первинної консультації в грудні 2024 кар’єрна консультантка періодично підтримувала контакт з клієнтом. Після консультування клієнт розпочав три-валу реабілітацію за кордоном. Останній контакт відбувся в жовтні 2025: клієнт залишався за кордоном і не проявляв зацікавленості у продовженні співпраці, тож запит було закрито, як такий, що втратив актуальність”, – з історій записів кар’єрного консультування

Помітним фактором стала і **психологічна або мотиваційна неготовність до глибокої профорієнтаційної роботи**. У частині кейсів ветерани уникали подальшого включення після початкових етапів консультування, ігнорували домовленості або прямо повідомляли про неготовність проходити поглиблений процес пошуку себе в цивільному житті. Такі випадки ілюструють складність переходу від декларативного запиту (“хочу знайти роботу”) до реальної готовності змінювати професійну траєкторію та системно працювати над цим.

Окремі кейси демонструють, що відмова від подальшої співпраці може відбуватися навіть після проходження кількох етапів супроводу. Наприклад, в одному з випадків після семи консультацій, які включали первинну, освітню, соціальну консультації, консультацію з кар’єрного навігатора та дві сесії профорієнтації, ветеран вирішив припинити співпрацю.



“Ветеран відмовився від співпраці, посилаючись на свою неготовність до глибокої профорієнтаційної роботи. Мою пропозицію (взяти вже наявні результати та без поглиблення розпочати пошук вакансій та оформлення резюме) ветеран проігнорував”, – з історій записів кар’єрного супроводу

Другою великою групою причин є **зміна життєвих пріоритетів та фокус на інших сферах життя у процесі супроводу**. Частина ветеранів відмовилася від навчання або пошуку роботи через реабілітацію, погіршення стану здоров’я, сімейні обставини, необхідність догляду за близькими або повернення до служби. Для багатьох у певний момент більш актуальним ставало фізичне відновлення, стабілізація побуту чи підтримка родини, а не професійна реалізація.



“Було зафіксовано потребу в профорієнтації, проговорено джерела пошуку вакансій та потребу в формуванні резюме. Ветерану було надіслано форму резюме для заповнення. Під час другої консультації, присвяченої підготовці резюме та підбору вакансій, ветеран повідомив, що після обговорення з дружиною вони вирішили змінити пріоритети: дружина повертається до роботи (працювала кухарем у дитячому садку), а він тимчасово залишатиметься вдома з дитиною, щоб зосередитися на відновленні”, – з історій записів кар’єрного супроводу

Окремий блок причин пов’язаний із **самостійним закриттям потреби**: ветерани знаходили роботу через власні контакти, залишалися на поточному місці праці або змінювали професійні плани ще до завершення супроводу. Таким чином, частина ветеранів використовувала консультації радше як орієнтаційну підтримку на етапі прийняття рішення, а не як повний цикл супроводу до результату.

У низці випадків причиною відмови ставала **невідповідність очікувань**: складність навчального матеріалу, низька мотивація до певної сфери, сумніви щодо перспектив

працевлаштування або страх не впоратися з грантовими зобов'язаннями. Це вказує на **важливість попереднього етапу профорієнтації та оцінки готовності** до конкретного напрямку навчання чи підприємницької діяльності.

Загалом нотатки демонструють, що відмова від супроводу часто не означає негативного ставлення до програми чи консультантів. Значна частина кейсів відображає нестабільність життєвої ситуації ветеранів, зміну пріоритетів, високе навантаження та нелінійний характер повернення до цивільного життя.

Кращі практики Superhumans

Людиноцентричний підхід. Одним із ключових принципів кар'єрного консультування у Superhumans Center є відмова від універсального шаблону роботи з ветеранами. За словами консультантів, процес супроводу будується навколо конкретної людини, її життєвих обставин, стану здоров'я, досвіду служби, рівня готовності до змін та актуальних потреб. Замість однакових для всіх рекомендацій консультанти спільно з ветераном формують індивідуальний кар'єрний сценарій – можливі напрями професійного розвитку та повернення до цивільного життя – а також кар'єрний план із конкретними кроками, темпом і форматом підтримки, які є реалістичними та комфортними саме для цієї людини.

Структурований підхід. Для опитаних ветеранів можливість побачити послідовність кроків і зрозуміти логіку процесу давала відчуття контролю над ситуацією, якого бракувало під час самостійного пошуку.



“Щодо структурування своїх підходів до пошуку роботи – як я вже казав, здавалося, це абсолютно зрозуміло, але коли ти маєш можливість побачити структуру, грубо кажучи, на папері побачити, який етап за етапом краще робити, то воно тобі дає, власне, набагато структурованішу уяву цієї справи”, – Юрій Вовк, 58 років, Львів, пацієнт Superhumans, звільнений з військової служби за станом здоров'я

Допомога зі створенням резюме. Опитані ветерани відзначають практичну допомогу консультантів у створенні резюме, а також високу якість результату і швидкість. Самі консультанти зазначають про наявність певних особливостей в роботі над ветеранськими резюме – однією з них є **детальний опис завдань, які може і не може виконувати ветеран з інвалідністю**. За словами консультантів, це дозволяє випередити необґрунтовані припущення рекрутерів і суттєво збільшити шанси отримання роботи.

В історії записів кар'єрного супроводу, зафіксовано 100 випадків, де результатом закриття запиту ветерана (здебільшого мова про профорієнтацію та / або працевлаштування), результатом є створення / оновлення резюме.



“Корисно [у процесі кар'єрного супроводу те, що] консультантки допомогли зробити резюме професійно. Мені сподобалось. Зробили добре”, – Ігор Івашківський, 40 років, Вінниця, III група інвалідності, звільнений з військової служби за станом здоров'я після бойового поранення



“... коли ми формуємо ветеранам резюме, я наполягаю, щоб прописувати не просто “звільнений з військової служби у зв'язку з травмою”. А ми прописуємо “маю обмеження до підйому вантажів важче 20 кілограм, але функції, які передбачає дана позиція, можу спокійно виконувати”, щоб зразу дати розуміння роботодавцю, що ці функції, які прописані в даній позиції, на яку він [прим. – ветеран] претендує, він виконувати може, ніяких труднощів з цим не буде”, – Христина Недогода, кар’єрна консультантка Superhumans Center

За словами консультантів, добре підготовлене резюме часто допомагає ветеранам по-новому подивитися на свій досвід і побачити, що їхні навички можуть бути цінними для цивільної роботи. Для деякого це також ставало джерелом більшої впевненості у собі та своїх можливостях. Як зазначив один із ветеранів після завершення роботи над резюме: “Дякую вам дуже! Мені трохи соромно, що виявилось, що я такий класний!”

Адаптивність. Враховуючи нелінійність процесу консультування, центральною практикою консультантів є адаптивний супровід – підлаштування темпу і змісту роботи під актуальну ситуацію ветерана. Це може означати паузу в процесі, регулярні нагадування або повернення до контакту після тривалої перерви.



“Я там забував, вона [прим. – кар’єрна консультантка] мені швидко дзвонить: “Ви там оце зробили?” Нагадувала мені: “Ви то зробили? А то зробили?” Тобто не я їй дзвонив, а вона мені по-дружньому так нагадувала”, – Олександр Кобесов, 58 років, Київ, III група інвалідності, звільнений з військової служби за станом здоров’я

Емоційна підтримка та готовність витримувати паузи в процесі. Пошук роботи після служби може супроводжуватися виснаженням, сумнівами або тимчасовою неготовністю рухатися далі. За словами консультантів, у таких ситуаціях важливо не тиснути на ветерана і не сприймати паузу як “провал” процесу. Натомість консультант може залишатися в контакті, підтверджуючи, що людина має право рухатися у власному темпі та повертатися до активного пошуку тоді, коли відчує внутрішню готовність. За спостереженнями респондентів, саме відсутність тиску та стабільна підтримка допомагають частині ветеранів поступово повернутися до процесу працевлаштування.



“У нього [прим. – ветерана в супроводі] така ситуація, що він вже більше року в цивільному житті, але при цьому не зміг адаптуватися до цивільного життя. [...] На певному етапі нашого спілкування йому потрібна була пауза, але в нього виник внутрішній бар’єр – він боявся, що цим мене розчарує. Я кажу: “Дивіться, такого не буде, тому що ця історія не про мене. Я тут лише підтримка для Вас, щоб ви могли реалізуватися. Це історія про Вас і Ваш шлях. У мене немає очікувань, яких Ви маєте досягти. Моє завдання – допомогти Вам на тому етапі, який Ви зараз проходите”. І ми з ним узгодили, що залишаємось на зв’язку. [...] А вже на початку місяця ми його працевлаштували в MilTech сферу. [...] І він відчув, що коли в нього є графік дня, задачі, він себе і емоційно відчуває зовсім по-іншому. Тобто йому дихається легше. І оцей перехідний етап якраз допоміг йому зробити наступний крок до працевлаштування”, – Христина Недогода, кар’єрна консультантка Superhumans Center

Залучення ветеранської спільноти. Знайомство з ветеранами, які вже пройшли схожий шлях, допомагає іншим ветеранам знизити тривогу і відчуття, що він не один у цьому процесі. За спостереженнями респондентів, досвід людини зі схожою біографією сприймається інакше, ніж слова консультанта, – і нерідко стає поштовхом до подальших дій.

”

“Побратим мій отримав цю [прим. кар’єрну] допомогу [...] тому я безмежно вдячний за турботу і підтримку для ветеранів у плані відновлення. А коли я дізнався, що вони [прим. – Superhumans Center] ще роблять супорт для ветеранів по навичкам, хардскілах, то я був дуже приємно здивований. Тому дякую, процвітання їм і розширення”, – Ярослав Кошелев, 35 років, Київ, звільнений з військової служби за сімейними обставинами

Міждисциплінарна експертиза. Кар’єрний супровід у центрі реалізується у тісній співпраці з психологами, реабілітологами та іншими фахівцями. Консультанти скеровують ветеранів до колег за потреби, але й самі отримують направлення – коли інші фахівці бачать потребу людини в кар’єрній консультації.

”

“Безпосередньо в центрі ми працюємо в форматі мультидисциплінарної команди. Тобто, ми всі комунікуємо між собою за потреби, якщо відчуваємо, що це принесе користь пацієнту. Якщо ми відчуваємо, що в людини є потреба поспілкуватися детальніше з психологом, тобто є якісь певні внутрішні бар’єри, переживання, ми аналогічно надсилаємо запит психологу, який працює з пацієнтом, щоби він зміг пропрацювати ці аспекти, які ми виявили,” – Христина Недогода, кар’єрна консультантка Superhumans Center

Взаємодія з роботодавцями. Активне просування кандидатів, привернення уваги до їхнього досвіду і потенціалу, який не завжди очевидний з резюме. Ветерани сприймають цю практику як одну з найцінніших – і здебільшого як приємну несподіванку, оскільки не очікували такого рівня залучення з боку організації.

”

“Але, ну, от Superhumans я бачу, що люди реально для мене шукають роботу. І реально, коли я десь подаю якесь резюме, вони туди звертаються і кажуть: “це людина, яку ми супроводжуємо, це хороший кандидат, розгляньте уважно цю кандидатуру”. Це не лобювання інтересів... може і лобювання, але це в хорошому сенсі слова”, – Валентин Щербина, 59 років, Київ, II група інвалідності, звільнений з військової служби за станом здоров’я

Доступ до вакансій у MilTech. Ветерани згадують про доступ до вакансій компаній MilTech-сфери, які не можуть бути розміщеними публічно. Консультанти пропонували кандидатури конкретним роботодавцям, виходячи з досвіду і навичок ветерана.

”

“Крім того, після тренінгу [прим. – для ветеранів про пошук роботи] в мене суттєво збільшилася кількість контактів з пропозиціями, які, власне, працедавець надавав напряду Superhumans. Ну, тому що не секрет, що дуже багато працедавців, особливо тих, які працюють в сфері MilTech, вони не можуть афішувати своїх вакансій, не можуть відверто-відкрито про них писати. І наскільки я розумію, вони доволі тісно співпрацюють з Superhumans, і дівчата, виходячи з навичок, з резюме і з бекграунду того чи іншого учасника, вони відповідно різним працедавцям пропонують ті кандидатури конкретно виходячи з досвіду людини, і з потреб працедавця. Тобто тут такий доволі ефективний, власне, ланцюжок, передача інформації з одного боку в другий, і у зворотному зв’язку. Мені здається, що в тому сенсі вони дуже ефективно працюють. В мене особисто було дуже багато особистих контактів від працедавців завдяки дівчатам з Superhumans”, – Юрій Вовк, 58 років, Львів, пацієнт Superhumans, звільнений з військової служби за станом здоров’я

ВЕТЕРАН НА РИНКУ ПРАЦІ: ПЕРСПЕКТИВА РОБОТОДАВЦІВ

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РИНКУ ПРАЦІ

Зовнішні експерти характеризують український ринок праці як такий, що функціонує в умовах гострого кадрового браку, сформованого під впливом кількох паралельних процесів. Відтік працівників через мобілізацію та еміграцію суттєво скоротив пропозицію робочої сили. Водночас змінилися й самі кандидати: очікування щодо балансу між роботою та особистим життям, безпеки й якості умов праці набули значно більшого значення, тоді як частина роботодавців не встигає адаптуватися до цих змін. Додатковий вплив мають автоматизація та поширення інструментів штучного інтелекту, які змінюють зміст окремих професій і висувають нові вимоги до компетенцій працівників.

Важливою особливістю сучасного українського ринку праці є **нерівномірний розподіл кадрового дефіциту**. Серед вакансій, що найдовше залишаються незакритими, експерти називають робітничі спеціальності, медицину та управлінців середньої ланки. Таким чином, можливості працевлаштування та рівень конкуренції суттєво відрізняються залежно від професії, кваліфікації та галузі. Тож окремі категорії ветеранів (наприклад, з управлінським військовим досвідом чи технічними навичками) потенційно можуть мати кращі можливості для працевлаштування, ніж здається на перший погляд.

Одним із ключових викликів сучасного ринку праці стає не лише нестача працівників, а й зростаючий розрив між наявними компетенціями кандидатів та новими вимогами, сформованими автоматизацією і поширенням ШІ.

HR-експерти однастайні в тому, що **готовність навчати кандидатів без попереднього досвіду є привілеєм великих компаній**, адже вони мають навчальні центри, програми менторства, стажувань та достатні фінансові та кадрові ресурси. Найбільш відкритими до такого є сфери ритейлу, будівництва, оборонно-промислового комплексу тощо.



“Для цього [прим. – найму працівників без досвіду] компанія має володіти відповідним ресурсом: і людським, і фінансовим. Тому, таку розкіш собі можуть дозволити великі компанії в сфері ритейлу, в сфері оборонно-промислового комплексу, в сфері будівництва – тобто там, де є ресурс дозволити собі це”, – Аліна Цейтліна, профорієнтолог

Попри все роботодавці дедалі активніше розширюють коло кандидатів, зокрема за рахунок ветеранів. Про що мова піде далі.

ГОТОВНІСТЬ РИНКУ ПРАЦІ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

Згідно з аналітикою [Work.ua](#), кількість вакансій з позначкою “для ветеранів” зростає, проте вони становлять лише близько 11% від загальної кількості пропозицій (у 2024 році). Цими даними також оперують експерти ринку, залучені до цього дослідницького проєкту. Проте відповіді учасників дослідження свідчать про **розрив між декларованою і реальною готовністю працевлаштовувати ветеранів**: ветеранська політика на рівні компанії нерідко існує на рівні документа без відповідної підготовки колективу.

Серед компаній, що системно вибудовують роботу з ветеранами, виділяються великі промислові та інфраструктурні підприємства. Їх об'єднує те, що значна частина власних працівників пішла на службу, що зробило тему особистою: ці компанії мають або формують внутрішні ветеранські політики, стали партнерами публічних ветеранських ініціатив і – що є нетиповим для промислових підприємств – системно працюють над створенням безбар'єрного середовища для ветеранів з інвалідністю.

Водночас наявність ветеранської програми не гарантує успішної реінтеграції: є свідчення того, що частина ветеранів після повернення в компанії змінює роль або звільняється. Сам факт найму є лише початком процесу, а не його результатом. Ефективність ветеранських програм залишається недостатньо дослідженою і є окремою прогалиною, на яку звертають увагу учасники дослідження.

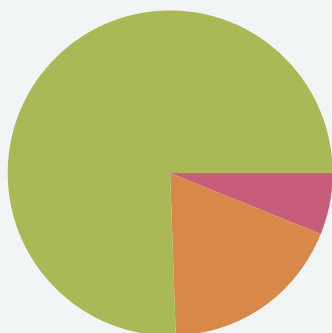
На інституційному рівні експерти відзначають внесок платформних рішень (“Назустріч” від [Work.ua](#), “Кар'єра ветерана” Українського ветеранського фонду, “Практика” Veteran Hub, “е-Ветеран” та інших ветеранських сервісів) у формування готовності роботодавців до найму ветеранів. Платформні інструменти знижують практичні бар'єри для обох сторін: спрощують роботодавцям процес відбору та підготовки, а ветеранам – вихід на ринок. Організації, що системно працюють із темою з 2014 року, акумулювали досвід, який є важливим ресурсом для будь-якої нової ініціативи у цій сфері та сприяє поступовому формуванню інфраструктури підтримки ветеранського працевлаштування в Україні.

Згідно з даними опитування роботодавців на платформі [Work.ua](#) станом на 2026 рік **три чверті роботодавців (75%) наймали ветеранів протягом останніх двох років**. Ще 18% не наймали, але розглядали таких кандидатів – тобто загалом понад 9 з 10 компаній мали або реальний досвід, або принаймні намір. Лише 6% не розглядали найм ветеранів взагалі.

Більшість роботодавців розглядає ветеранів на відкриті вакансії за різними категоріями ролей, проте дещо частіше – за операційними та робітничими ролями (63% роботодавців зазначають, що завжди розглядають ветеранів на ці ролі). Для технічних (56%), офісних (55%), комерційних і управлінських ролей (по 52%) цей показник дещо нижчий, хоча також переважає відповідь “завжди”.

Найм ветеранів за останні 2 роки

- **75%** Наймали
- **18%** Не наймали, але розглядали
- **6%** Не наймали і не розглядали



Готовність роботодавців до різних форм підтримки ветеранів суттєво відрізняється залежно від її типу. **Найчастіше роботодавці готові забезпечувати додатковий супровід на етапі онбордингу (85%) та адаптацію робочого місця (81%).** Натомість гнучкий графік роботи є помітно більшим викликом: лише третина компаній (34%) готова до нього повністю, а майже кожен п'ятий роботодавець (21%) не готовий взагалі.

Результати опитування свідчать про те, що **обізнаність роботодавців про державні механізми підтримки бізнесу у наймі ветеранів є низькою.** Про компенсацію у розмірі 1,5 мінімальної заробітної плати за найм ветерана не знали 60% компаній, ще 35% знають, але не використовують, і лише 5% реально скористалися цією пільгою.

Розгляд кандидатів із військовим досвідом при відкритих вакансіях

	Завжди	Іноді	Рідко	Ніколи	Таких вакансій немає
Операційні та робітничі ролі (виробництво, будівництво, логістика)	63%	11%	4%	1%	20%
Технічні та спеціалізовані ролі (IT, аналітика, фінанси)	56%	11%	7%	4%	23%
Офісні та адміністративні ролі (офіс-менеджмент, HR, юристи)	55%	14%	9%	4%	18%
Комерційні ролі (продажі, маркетинг, PR)	52%	16%	9%	5%	19%
Управлінські ролі (керівники підрозділів, топ-менеджмент)	52%	16%	7%	6%	20%

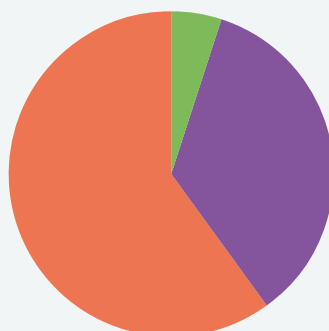
Готовність компаній забезпечити певні умови для ветерана

	Цілком готові	Радше готові	Радше не готові	Не готові
Додатковий супровід на етапі onboarding	57%	28%	8%	7%
Адаптація робочого місця	50%	31%	11%	8%
Гнучкий графік роботи	34%	27%	18%	21%

Схожа ситуація з компенсацією до 120 тис. грн за облаштування робочого місця для ветерана з інвалідністю – 54% не знали про неї, 39% знають, але не використовують, і лише 6% застосовували на практиці.

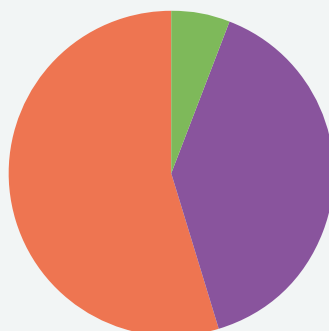
Обидва показники статистично пов'язані як з розміром компанії, так і з досвідом найму ветеранів: більші компанії та ті, хто вже наймав ветеранів, демонструють вищу обізнаність. Попри це навіть серед них більшість пільги не використовує – що свідчить про розрив між обізнаністю та реальним застосуванням.

Обізнаність про те, що роботодавці, які наймають ветеранів, щонайменше на рік отримують компенсацію у розмірі 1,5 мінімальної заробітної плати протягом шести місяців



- **5%** Знають і використовують
- **35%** Знають, але не використовують
- **60%** Не знали

Обізнаність про те, що роботодавці можуть отримати компенсацію до 120 тис. грн за облаштування робочого місця для ветерана з інвалідністю



- **6%** Знають і використовують
- **39%** Знають, але не використовують
- **54%** Не знали

ПРОФЕСІЙНІ НАПРЯМКИ З ПОТЕНЦІАЛОМ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ: ВІЗІЯ ЕКСПЕРТІВ РИНКУ

Зовнішні експерти підкреслюють, що відповідність між військовим досвідом і цивільним ринком ефективніше шукати **через категорію ролі, а не галузі**. Одна й та сама роль – наприклад, операційний менеджер – може бути однаково релевантною у виробництві, агросекторі та сфері послуг. Зосередження на ролі дозволяє уникнути штучного звуження пошуку і відкриває ширший спектр можливостей. Проте без відповідного профорієнтаційного або кар'єрного супроводу ветерани, як правило, цього зв'язку не бачать і звужують пошук до очевидних, але не завжди найбільш релевантних варіантів.

- **Операційний менеджмент** виділяється як роль, що природно узгоджується з управлінським досвідом служби: координація людей і ресурсів, прийняття рішень під тиском, комунікація між підрозділами, виявлення та усунення вузьких місць – усе це є спільним для військового і цивільного контекстів.
- **Рекрутинг** (військовий і цивільний) для ветеранів із досвідом роботи з людьми і відбору.
- **Навчання та івент-менеджмент** для тих, хто проводив інструктажі й організовував процеси під час служби.
- **Технічні та інженерні напрямки**. Навички, здобуті під час роботи з технікою, ремонтом обладнання чи FPV-дронами у війську, можуть бути релевантними для цивільного виробництва, електроніки, MilTech або робітничих спеціальностей.

За словами експертів ринку, оборонно-промисловий комплекс демонструє найвищу частку вакансій із перевагою для ветеранів серед усіх сфер. Попит обумовлений як специфікою виробництва, так і ціннісним збігом із досвідом ветеранів. Кар'єрні консультанти зазначають про те, що ОПК нерідко обирають і самі ветерани. Середовище є знайомим, функціонал – зрозумілим, завдання – суміжними з попередніми. Водночас експерти застерігають від перетворення MilTech на єдиний автоматичний маршрут для всіх ветеранів без урахування індивідуальних інтересів і схильностей. Доповнюючи думку експертів, консультанти Superhumans наголошують, що важливо уникати спрощеного підходу до кар'єрного супроводу ветеранів у будь-якій сфері та враховувати індивідуальний досвід, мотивацію, компетенції й особисті обмеження кожної людини.

Окремо фіксується структурна прогалина: **для частини вузькоспеціалізованих військових ролей – зокрема аналітичних і розвідувальних – в Україні відсутні цивільні аналоги**. Аналітичні центри, консалтингові агентства безпекового профілю, недержавні структури відповідного профілю на українському ринку фактично не представлені. Це є системною проблемою, яку індивідуальна активність кандидата не здатна вирішити.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ТА УМОВИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ: ВІЗІЯ ВЕТЕРАНІВ

В ході обговорення сприйняття різних сфер ветерани демонструють більшу відкритість до пошуку роботи в одних сферах, аніж в інших. Позитивне сприйняття сфери формується на основі кількох чинників: фінансової стабільності та можливості відносно швидкого старту без тривалого навчання; відповідності наявному досвіду як обмежувального фільтра; залученості до військової або суміжної сфери як ціннісного пріоритету; а також особистої близькості до певної діяльності – емоційного зв'язку із землею, роботою з людьми або фізичним рухом.

- **Будівництво** приваблює можливістю швидкого старту без диплома, часто щоденною оплатою та низьким порогом входу завдяки сучасним технологіям і великим попитом на відбудову. Відштовхує фізичне навантаження – ця сфера не підходить ветеранам з інвалідністю – та нестабільна зайнятість.
- **Транспорт і логістика** є знайомою сферою для тих, хто мав досвід гуманітарних перевезень під час служби. Серед обмежень – те, що для управлінських позицій потрібна структурована компанія, а водійська праця є фізично виснажливою.
- **Промисловість і енергетика** сприймаються як стратегічно важливі для країни, але з високим порогом входу: потрібне специфічне навчання, тривалий час до першого заробітку, складно увійти без профільного досвіду.
- **ІТ** приваблює конкретними доменами або позиціями (наприклад, MilTech, проєктне управління) і рівнем зарплат, але відштовхує тим, що вхід без підготовки є фактично неможливим, потребує часу і коштів на перекваліфікацію, а темп і стиль роботи підходять не всім.
- **Громадський сектор** дає відчуття місії та сенсу, соціальні зв'язки та знайоме середовище для тих, хто вже мав у ньому досвід. Серед недоліків – низькі зарплати, бюрократія і відчуття втоми після тривалого перебування в цьому середовищі.
- **Держслужба** є одним із найбільш чітко відхилюваних напрямів: ветерани посиляються на негативний попередній досвід, низькі зарплати та бюрократію.
- **Охорона і безпека** описуються переважно через недолік – важку роботу з людьми.
- **Сфера послуг, освіта, HoReCa** відхиляються через низькі зарплати, низький престиж і відсутність профільних компетенцій.

Серед пріоритетних напрямків, до яких тяжіють ветерани в процесі консультування, консультанти виокремлюють такі:

- **Військова сфера і суміжні (військо, MilTech, оборонна промисловість, гуманітарне розмінування, кінологія тощо).** Вибір цього напрямку мотивований одночасно практичним чинником — можливістю застосувати набуті навички — та моральним: відчуттям обов'язку перед побратимами. Середовище залишається знайомим, що знижує поріг входу.

- **Операційний менеджмент і проєктне управління** – як цивільний аналог управлінських ролей під час служби.
- **ІТ / Маркетинг (QA, 3D-моделювання, кібербезпека, програмування, діджитал-маркетинг, системне адміністрування)** – розглядається зокрема через можливість працювати дистанційно та високу оплату праці.
- **Психологія** – обирається свідомо, нерідко для здобуття вищої освіти. Інтерес до клінічної психології помітно зріс після запровадження обов'язкової сертифікації.
- **Підприємництво** – для тих, хто не розглядає наймані позиції.

Історії кар'єрного супроводу також фіксують стабільний інтерес до практичних та прикладних сфер зайнятості: логістики й вантажних перевезень, продажів і закупівель, охоронної діяльності, медицини та реабілітації.

До популярних напрямів перекваліфікації ветеранів входять логістика, сільське господарство (овочівництво, садівництво, бджільництво, тваринництво, аквакультура та ін.) та сфера торгівлі.

Консультанти також фіксують серед ветеранів інтерес до дистанційного формату роботи (оскільки це дозволяє поєднувати роботу та реабілітацію), а також орієнтацію на виїзд за кордон (серед молодших учасників супроводу), яка ускладнює або унеможлиблює досягнення результатів консультування. У межах історій кар'єрного супроводу зафіксовано випадки, коли після невдалої спроби працевлаштування за кордоном ветерани поверталися в Україну та зверталися по підтримку у пошуку роботи вже на українському ринку праці. Водночас важливо враховувати, що Superhumans не здійснює супровід із пошуку роботи за кордоном.

Бажані умови праці

Ветерани рідко формують розгорнуті вимоги до роботодавця. Нижче наведено узагальнені умови праці, які найчастіше згадувалися учасниками дослідження. Порядок подання відображає перехід від ціннісних критеріїв вибору роботи до більш практичних характеристик умов праці та організації роботи, а не є ранжуванням за частотою згадувань.

- **Сенс і відчуття корисності.** Ветерани шукають діяльність, яка має значення – відчуття, що їхня праця комусь потрібна і щось змінює. Фінансова мотивація при цьому не зникає, але не є єдиним критерієм вибору.
- **Етична сумісність з роботодавцем.** Компанія, пов'язана з росією або яка практикує допомогу працівникам у відхиленні від мобілізації, автоматично виключається незалежно від умов.
- **Репутація роботодавця серед ветеранів.** Рекомендації побратимів і присутність ветеранів у колективі сприймаються як найнадійніше свідчення того, що середовище буде зрозумілим і безпечним.
- **Формат та умови роботи.** Частина ветеранів надає перевагу різноманітній рухливій роботі з виїздами – офісна зайнятість без зміни середовища опісується як психологічно важка. Водночас інша частина, навпаки, прагне

стабільного і передбачуваного середовища. Окремо важливими є гнучкість та адаптивність умов праці: можливість змінювати графік, поєднувати дистанційний і офлайн-формат роботи, враховувати потребу в реабілітаційних заходах або медичному супроводі.

- **Стиль керівництва.** Ветерани описують ідеального керівника як людину, яка чітко ставить завдання, але зберігає за підлеглими автономію у прийнятті рішень. Розмитість зони відповідальності та мікроменеджмент сприймаються як некомфортне середовище. Наявність у керівника хоча б часткового досвіду, близького до військового, розглядається як перевага.



“Мені здається, що керівник має бути людиною, яка пройшла щось із військової категорії – хоча б трохи – для того, щоб мати певну жилку і просто розуміти, як це все має робитися. Має чітко давати накази або чітко працювати зі своїм колективом”, – Оксана Білик, 36 років, Тернопіль

- **Стосунки з колективом.** Позиції учасників розходяться: частина вважає дружній колектив важливою складовою, інша – надає перевагу більшій дистанції та самостійній роботі. Спільним є очікування поваги й відсутності необхідності пояснювати контекст служби людям, які його не розуміють.
- **Рівень оплати праці.** Гідна заробітна плата є важливою, але учасники фіксують готовність погодитися на меншу винагороду за наявності чітких перспектив зростання або за умови, що робота є близькою за духом. Водночас розрив між військовими виплатами та цивільними зарплатами залишається чутливим питанням і в окремих випадках є причиною зміни місця роботи.
- **Наявність соціального пакета чи додаткової підтримки.** Медичне страхування та допомога з релокацією згадуються як додатковий, але значущий критерій, особливо для тих, хто потребує тривалого медичного супроводу після служби.

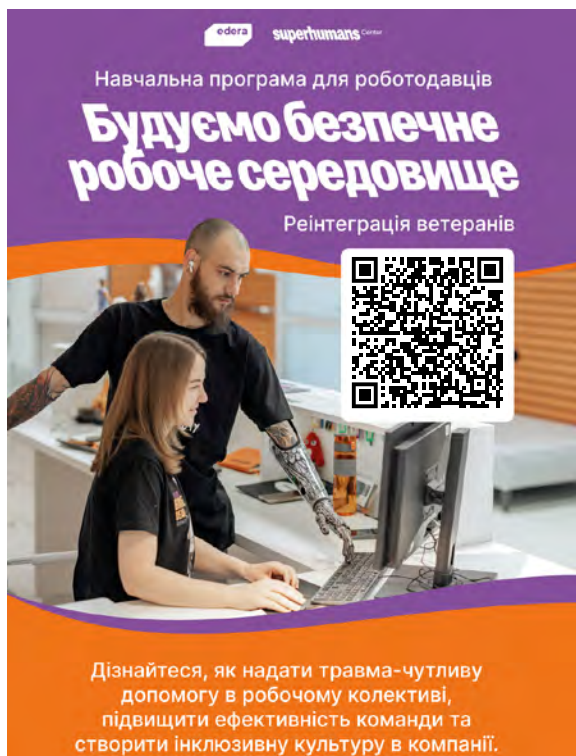
РЕКОМЕНДАЦІЇ

Рекомендації, представлені у цьому розділі, сформульовані на основі узагальнення висловлень учасників дослідження – кар'єрних консультантів, ветеранів та експертів ринку праці. Вони відображають суб'єктивні оцінки та досвід респондентів і не формують вичерпний перелік. Частина рекомендацій потребує подальшої перевірки та поглибленого дослідження перед практичним впровадженням.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ РОБОТОДАВЦІВ

Учасники дослідження – переважно зовнішні HR-експерти та кар'єрні консультанти – формують кілька напрямків, що можуть реально змінити практики найму ветеранів:

- **Узгодити декларативну готовність наймати ветеранів з реальними практиками відбору.** Публікація вакансії з позначкою “перевага для ветеранів” передбачає реальне зобов'язання: при рівних умовах із цивільним кандидатом надавати пріоритет особі з військовим досвідом. Частина роботодавців не усвідомлює цього і сприймає позначку як маркетинговий сигнал, а не зобов'язання.



- **Навчання персоналу на всіх рівнях щодо взаємодії з ветеранами.** Тренінги для керівництва і HR є необхідними, але не достатніми. Травмоінформований підхід і розуміння специфіки ветеранського досвіду мають бути засвоєні на рівні всього колективу – особливо в компаніях із розгалуженою мережею, де ветеран/ка щодня контактує з десятками колег. Навчання також є важливим у контексті уникання ретравматизації ветеранів під час співбесід. Питання про місця служби, поранення або контузії з особистої цікавості не розкривають професійний потенціал кандидата і можуть його ретравматизувати. Фокус має бути на функціональних можливостях і відповідності вимогам позиції.



"У процесі працевлаштування ветерани можуть стикатися зі стигматизацією та упередженнями з боку роботодавців. Зокрема, під час співбесід трапляються некоректні запитання про бойовий досвід або побоювання, що ветеран буде складно інтегруватися в команду через свій військовий досвід", – Оксана Варчук, кар'єрна консультантка Superhumans Center

- **Ухвалювати рішення на основі фактів, а не уявлень про кандидата.** Два поширені патерни у взаємодії роботодавців із ветеранами пов'язані не з реальними характеристиками кандидата, а з уявленнями про нього. Перший – припущення щодо фізичних або психологічних обмежень, що ухвалюються без перевірки у прямій комунікації з кандидатом. Єдиним коректним підходом є пряме запитання про те, чи є обставини, які роботодавцю варто врахувати для організації роботи, – при цьому саме ветеран/ка визначає, яку інформацію він/вона готовий/а розкривати. Другий патерн – сприйняття ветеранів передусім через призму його соціального статусу, а не фахового профілю. Таке ставлення формує патерналістську, а не партнерську рамку взаємодії і фактично знецінює професійну ідентичність кандидата ще до початку співпраці.



"Я дуже часто роботодавцям говорю, коли вони запитують: "А як зрозуміти, що людина може виконувати ту чи іншу роботу?" – Все дуже просто: "Запитайся. Тому що ніхто, крім самого ветерана, не зможе вам відповісти", – Христина Недогода, кар'єрна консультантка Superhumans Center

- **Комунікувати успішні кейси.** Приклади компаній, що вже пройшли шлях інтеграції ветеранів і отримали результат, є ефективним аргументом для тих, хто ще не включився – особливо для малого і середнього бізнесу без ресурсу на розробку власної ветеранської політики.
- **Розвивати оплачувані програми стажування та професійної адаптації для ветеранів.** Для кандидатів, які змінюють професію або потребують перекваліфікації, роботодавці можуть запроваджувати короткострокові оплачувані стажування з поєднанням навчання та практичної роботи. Такий формат дає ветеранам можливість швидше набути необхідних навичок без втрати джерела доходу, а роботодавцям – оцінити професійний потенціал кандидата до ухвалення рішення про повноцінне працевлаштування.
- **Готуватися до повернення ветеранів ще під час проходження ними військової служби.** Одним із чинників успішної професійної реінтеграції є збереження зв'язку між роботодавцем і працівником під час служби. Регулярна комунікація, зацікавленість у подальшій співпраці та обговорення можливих сценаріїв повернення допомагають працівникові краще уявляти власну професійну перспективу після демобілізації. Для роботодавця це також можливість завчасно підготувати робоче місце, адаптувати функціональні обов'язки за потреби та забезпечити більш плавне повернення ветерана до команди.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ

Зовнішні експерти ринку праці та кар'єрні консультанти на основі власної практики формулюють кілька рекомендацій, що підвищують ефективність пошуку роботи:

- **Не чекати ініціативи ззовні.** Цивільний ринок праці не має механізмів самостійно ідентифікувати ветеранів як спеціалістів без їхніх активних дій. Самостійні відгуки на вакансії, проходження співбесід і присутність у профільних спільнотах є базовою умовою результативного пошуку. Публічне представлення власної експертизи – статті, сторінки у LinkedIn, відеоконтент – дозволяє ринку помітити людину ще до формальної подачі на вакансію.
- **Інвестувати час у профорієнтацію до початку активного пошуку.** Масова подача на всі вакансії підряд без розуміння власного вектора є неефективною і демотивуючою. Профорієнтаційна діагностика дозволяє зосередити зусилля на релевантних напрямках і суттєво скорочує час пошуку.
- **Формувати кілька цільових резюме під різні напрямки, а не одне універсальне.** Це підвищує релевантність кандидата для конкретного роботодавця і дисциплінує власне мислення щодо пріоритетів.
- **Навчитися артикулювати власний досвід мовою ринку.** Компетенції, набуті на службі, – управління людьми, прийняття рішень під тиском, відповідальність за результат – є затребуваними на цивільному ринку, але потребують “перекладу”. Практичним першим кроком є виписати власні результати, внески і нагороди та навчитися говорити про них як про професійну цінність.
- **Розглядати зміну напрямку як норму, а не як поразку.** Вибір сфери або ролі на старті є тимчасовим рішенням, що може і має переглядатися. Реальна реінтеграція відбувається через ітерації, а не через єдине правильне рішення.
- **Диверсифікувати канали пошуку.** Платформи для пошуку роботи є лише одним із інструментів. Їх варто поєднувати з нетворкінгом, ветеранськими спільнотами, галузевими заходами і безкоштовними кар'єрними консультаціями – які є недооціненим ресурсом на старті.
- Для тих, хто розглядає підприємницький шлях – **тестувати бізнес-ідею до залучення будь-якого фінансування через мінімальні продажі або оголошення.** Перший реальний продаж переводить бізнес із категорії ідеї в категорію досвіду і суттєво змінює мотивацію до подальших дій. Отримання гранту не є першим кроком – воно є підкріпленням вже перевіреної ідеї.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ІНШИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ (ДЕРЖАВИ, ДОНОРІВ)

Зовнішні експерти ринку праці та профорієнтологи формують рекомендації щодо структурних змін у програмах підтримки зайнятості ветеранів:

- **Запровадити обов'язковий профорієнтаційний етап на вході до будь-якої програми зайнятості або перекваліфікації.** Ключова проблема чинних програм полягає в тому, що вони будуються від логіки донора або проектної сфери, а не від індивідуальної потреби ветерана. Інколи ветеран проходить навчання і на виході виявляє, що обрана сфера не відповідає його інтересам або типу особистості. Без профорієнтаційної діагностики на вході ветеран витрачає час, енергію і мотивацію у хибному напрямку. За словами учасників дослідження, це є одночасно і гуманно, і економічно доцільно – з точки зору ефективності використання проектних ресурсів.
- **Розвивати адаптовані формати навчання для дорослих ветеранів.** Значна частина чинних програм освіти та перекваліфікації побудована за логікою класичної довготривалої освіти, яка не завжди відповідає життєвій ситуації дорослих, зокрема ветеранів після служби або поранення. На відміну від молоді, дорослі ветерани часто мають потребу одночасно забезпечувати себе чи родину, проходити реабілітацію та швидко повертатися до економічної самостійності. Це формує запит на короткі, практичні, модульні та гнучкі формати навчання, які дозволяють швидше інтегруватися у ринок праці або протестувати нову професійну траєкторію.
- **Запровадити обов'язковий профорієнтаційний етап на вході до будь-якої програми зайнятості або перекваліфікації, а також розвивати формати навчання для дорослих.** Ключова проблема чинних програм полягає в тому, що вони часто будуються з логіки донора або проектної сфери, а не від індивідуальної потреби ветерана. Водночас дорослі ветерани нерідко не мають можливості проходити тривале багаторічне навчання за моделлю класичної освіти після школи — через потребу забезпечувати себе та родину, проходити реабілітацію або швидко повертатися до економічної самостійності. Це формує запит на короткі, практичні, модульні й гнучкі формати навчання, які дозволяють швидше перейти до роботи або протестувати нову професійну траєкторію.
- **Усунути регіональний дисбаланс підтримки.** Програми підтримки ветеранського бізнесу і зайнятості суттєво сконцентровані у великих містах. У цілих регіонах – зокрема Хмельницькій, Рівненській, Волинській, Івано-Франківській, Чернівецькій областях та Закарпатті – можливості для ветеранів, які вже мають бізнес і прагнуть його розвивати, практично відсутні. Це посилює недовіру до підтримуючих інституцій і формує відчуття покинутості серед ветеранів із регіонів. Також учасники дослідження також звертали увагу, що значна частина донорських програм орієнтована насамперед на прифронтові області, тоді як у відносно безпечних регіонах можливостей для підтримки й розвитку ветеранського бізнесу суттєво менше.

- **Передбачити фінансування постгрантового супроводу як обов'язкову складову програм підтримки ветеранського підприємництва** – з чітко визначеним терміном, відповідальною особою та механізмом реагування на кризові ситуації. Без цього навіть успішно профінансований бізнес залишається вразливим, а ризики лягають однаково на ветерана і на репутацію самої програми.
- **Закладати реалістичні часові рамки і показники успіху.** Процес від першого контакту до працевлаштування може тривати від кількох місяців до понад року, а нелінійність є нормою, а не відхиленням. Варто уникати показників, що вимірюють лише фінальне працевлаштування, і доповнювати їх проміжними індикаторами: сформоване резюме, визначений вектор, проходження співбесіди, повернення після паузи.



“Програми підтримки для ветеранів мають враховувати фактор тривалості та комплексності реінтеграції. Часто в умовах грантів ми бачимо “працевлаштувати 200 ветеранів за 3 місяці”, або “20 ветеранів мають започаткувати бізнес з нуля після одного тренінгу”, а це так не працює”, – Вікторія Калинюк, керівниця проектів кар’єрного та бізнес супроводу ветеранів та їх близьких Superhumans

- **Підтримувати розвиток мережі партнерств між організаціями та роботодавцями.** Одним із найцінніших елементів моделі Superhumans є прямий доступ до роботодавців і "прихованого" ринку вакансій. Це трудомістка і тривала робота – фінансування має враховувати витрати на побудову та утримання таких партнерств, а не лише на безпосередню роботу з ветеранами та їхніми близькими.
- **Розвивати системну інфраструктуру, а не точкові проєкти.** Учасники дослідження звертають увагу на американський досвід: окремий підрозділ в асоціації кар’єрних консультантів, що працює виключно з ветеранами, та онлайн-платформа, де ветеран самостійно обирає свою військову сферу і система автоматично підбирає релевантні цивільні напрямки, необхідні навички й навчальні ресурси. Аналогічного систематизованого інструменту в Україні наразі не існує, а його відсутність збільшує залежність від доступу до живого спеціаліста.
- **Забезпечити супровід ще до отримання офіційного статусу ветерана.** Відсутність підтримки в найбільш уразливий перехідний період – між звільненням зі служби і набуттям офіційного статусу – може призвести до повного відчуження людини від будь-яких ресурсів підтримки ще до моменту, коли вона буде до них включена.
- **Впровадити міждисциплінарну модель супроводу,** де профорієнтаційне, кар’єрне і психологічне консультування функціонують як єдиний маршрут із чітким розмежуванням компетенцій і передачею людини між спеціалістами. На думку експертів, без психологічної складової кар’єрна робота в багатьох випадках не може рухатися вперед – не через брак інформації про ринок, а через внутрішній стан ветерана.

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КОНСУЛЬТУВАННЯ

Ветерани, які мали досвід кар'єрного консультування, у більшості випадків оцінюють його позитивно. Проте в їхніх відповідях простежується кілька незакритих потреб:

- Частина ветеранів висловлює побажання щодо **активнішої ролі консультанта у взаємодії з роботодавцями** – зокрема щодо безпосередньої організації конкретних співбесід. У таких випадках підтримка консультанта або партнерської організації сприймається ветеранами як спосіб знизити напругу першого контакту з роботодавцем і підвищити шанси на розгляд кандидатури.

Водночас, за словами кар'єрних консультантів Superhumans Center, така практика вже частково реалізується у співпраці з партнерськими роботодавцями. Подібні запити консультанти пов'язують не лише зі складністю самостійного пошуку роботи, а й зі страхом упередженого ставлення чи стереотипів щодо ветеранів. При цьому консультанти підкреслюють, що метою кар'єрного супроводу є не “влаштувати” людину на роботу, а надати ветерану необхідні навички, щоб поступово стати більш самостійним у процесі працевлаштування.

У цьому контексті консультанти наголошують на важливості збереження балансу між підтримкою та відповідальністю самого ветерана у процесі пошуку роботи. За їхніми словами, це є одним із принципових професійних орієнтирів у роботі команди: консультанти можуть рекомендувати кандидатів роботодавцям-партнерам, допомагати з організацією співбесід або ініціювати комунікацію, однак не можуть повністю проходити процес працевлаштування замість самого ветерана. Надмірна включеність консультанта у всі етапи взаємодії з роботодавцем може формувати у частини ветеранів очікування повного супроводу або знижувати мотивацію до самостійного проходження необхідних етапів пошуку роботи.



“Якщо консультант на постійній основі буде менеджерити процес домовленості про співбесіди, то це швидко розмие рамки відповідальності, що формує складнощі, а подекуди і неготовність до подальших пошуків роботи за межами програми кар'єрного супроводу”, – Діана Горобчук, кар'єрна консультантка Superhumans

- Ветерани, які не знали про можливість отримати кар'єрну підтримку до моменту, поки консультанти самі не вийшли на них, звертають увагу на **низьку видимість послуг кар'єрного консультування**. Частина з них зізнається, що навіть не підозрювала про існування спеціалізованих організацій чи проєктів.
- Окремі учасники фіксують, що на початку пошуку роботи **не отримували інформації про певні сфери – зокрема MilTech** – і шкодують про це ретроспективно, вважаючи, що це могло б суттєво скоротити час пошуку. Водночас консультанти зазначають, що сам сектор активно сформувався лише в останні роки і партнерства Superhumans Center з роботодавцями у цій сфері також почали розвиватися відносно нещодавно. Відповідно, значна частина вакансій і можливостей у MilTech стала видимою та доступною для ветеранів лише впродовж останнього періоду.

Консультанти описують кілька системних обмежень, що впливають на ефективність їхньої роботи:

- **Ветерани нерідко приходять на консультування раніше, ніж вони психологічно готові до виходу на ринок праці.** Консультанти фіксують, що частина ще перебуває в активному процесі лікування або реабілітації і будь-які спроби пошуку роботи в цей період або не дають результату, або є короткотривалими. Водночас відсутність супроводу в цей уразливий період може призвести до повного відчуження ветеранів від будь-якої підтримки ще до моменту, коли вони будуть до неї готові, оскільки на цьому етапі кар'єрне консультування часто виконує не лише функцію підготовки до працевлаштування, а й роль профорієнтації та пошуку нової самоідентифікації після служби чи поранення. Для частини ветеранів це спосіб зменшити невизначеність щодо майбутнього, повернути відчуття контролю над власним життям і поступово зрозуміти, в якому напрямку вони хочуть рухатися далі. Консультанти також зазначають тенденцію, що ветерани звертаються за таким супроводом дедалі раніше після поранення або звільнення зі служби.



"Поки відклали консультування, оскільки ветеран потребує повторного оперативного втручання, зараз займається здоров'ям. Під час телефонної розмови повідомив, що планує повернутися до пошуку роботи після реабілітації", – з історій записів кар'єрного супроводу

- **Робота з психологічними станами ветеранів не входить до компетенції кар'єрного консультанта, але безпосередньо впливає на результат консультування.** Консультанти описують ситуації, коли процес зупиняється не через брак інформації про ринок, а через внутрішній стан людини – і просування неможливе без додаткової психологічної роботи. Водночас одним із викликів залишається не лише доступ до психологічного супроводу, а й готовність самих ветеранів звертатися по таку підтримку.
- **Нестабільність залученості ветеранів** – “зникнення” після першої зустрічі, формальна участь без реальних дій – є поширеним і витратним для консультанта явищем. Консультанти зазначають, що витрачають значний ресурс на відстеження і повторне залучення людини, замість того щоб зосереджуватися на змістовній роботі.

Консультанти також звертають увагу на те, що у суспільному дискурсі **відповідальність за адаптацію до цивільного життя покладено на самих ветеранів**, тоді як готовність цивільного середовища – роботодавців, колег, ринку – до прийняття ветеранського досвіду залишається поза увагою. Це формує системний дисбаланс, який жоден консультант не може подолати в індивідуальній роботі з ветераном.

Додаток: Добірка релевантних досліджень

- Шлях ветеранів та ветеранок (2024).

Автори: **Veteran Hub**.

Видання представляє поглиблений аналіз життєвого шляху українських ветеранів після служби, використовуючи концепцію “добробуту”. Є емпірична складова: якісне дослідження – 39 глибинних напівструктурованих інтерв'ю з ветеранами та ветеранками АТО/ООС.

- Veteran Profiles and Reintegration Challenges in Ukraine (2025).

Автори: **Міжнародна організація з міграції (МОМ)**.

Видання досліджує ключові тематичні напрями: профілі ветеранів, стан ментального здоров'я, потреби осіб з інвалідністю та рівень соціальної згуртованості в громадах. Є емпірична складова: дані зібрані Multicultural Insights через телефонні скринінгові інтерв'ю (близько 40 000 респондентів) та поглиблені інтерв'ю з ветеранами (121-125 осіб у кожному раунді).

- Адаптація до цивільного життя: ключові напрями для посилення реінтеграції ветеранів та ветеранок в Україні (2024).

Автори: **SeeD (reSCORE)** на замовлення UNDP.

Видання аналізує п'ять вимірів адаптації: демобілізаційні послуги, психічне та фізичне здоров'я, соціальну підтримку та економічну реінтеграцію. Є емпірична складова: кількісні особисті інтерв'ю з 500 ветеранами (метод “снігової кулі”) та опитування загального населення (7758 осіб). Видання доступне також [англійською мовою](#).

- The Social Reintegration of Veterans in Ukraine (2023).

Автори: **МОМ**.

Дослідження стосується інклюзивності найбільш вразливих категорій ветеранів та ролі ветеранських організацій у процесі їхньої реінтеграції. Є емпірична складова: кількісне опитування 593 ветеранів та 407 членів їхніх родин, а також 50 інтерв'ю з експертами та 3 фокус-групи.

■ **Потреби ветеранів (2023).**

Автори: **Український ветеранський фонд (УВФ)** та **Соціологічна група “Рейтинг”**.

Дослідження охоплює питання фінансової підтримки, медичних послуг, працевлаштування та сприйняття образу ветерана в українському суспільстві. Є емпірична складова: загальнонаціональне опитування (1000 осіб), анонімне онлайн-опитування 1247 ветеранів та фокус-групові дискусії.

■ **Returning Home: Understanding the Perspectives of Veterans in Ukraine after the 24th of February 2022 (2023).**

Автори: **SeeD (reSCORE)**.

Видання аналізує потреби та пріоритети ветеранів, що брали участь у бойових діях після початку повномасштабного вторгнення, та бар'єри на шляху їхньої реінтеграції. Є емпірична складова: опитування 526 ветеранів та порівняння з репрезентативною вибіркою загального населення (5889 осіб).

■ **Реінтеграція ветеранів в Україні (2022).**

Автори: **MOM** за підтримки ЄС.

Дослідження фокусується на соціально-економічному становищі ветеранів АТО/ООС та складнощах процесу їхнього повернення до цивільного життя. Є емпірична складова: поєднання кількісного опитування 4286 ветеранів (метод «снігової кулі») та якісного компоненту – 40 глибинних інтерв'ю з ветеранами та членами їхніх родин.

■ **Reintegrating ATO & JFO Veterans (2022).**

Автори: **SeeD**.

Видання стосується аналізу викликів, з якими стикаються ветерани у сферах економічної безпеки, працевлаштування та ментального здоров'я. Є емпірична складова: кількісне опитування 519 ветеранів АТО/ООС за методологією SCORE та проведення 2 фокус-груп (окремо для чоловіків та жінок).

■ **Needs and Obstacles of Veterans in Employment (2023).**

Автори: **УВФ**.

Видання присвячене дослідженню потреб і перешкод у працевлаштуванні як з боку ветеранів, так і з боку роботодавців. Є емпірична складова: 10 глибинних інтерв'ю з роботодавцями, онлайн-опитування 475 представників бізнесу та опитування 794 ветеранів і військовослужбовців.

■ **Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок в цивільному житті (2025).**

Автори: **Фонд “Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва”** на замовлення УВФ.

Видання стосується аналізу перешкод, з якими стикаються ветерани при поверненні в цивільне робоче середовище, та оцінки готовності бізнесу до їх найму. Є емпірична складова: 5 фокус-груп із ветеранами та 12 глибинних інтерв'ю з представниками малого, середнього та великого бізнесу.

- **Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар'єри та адаптаційні виклики (2025).**
 Автори: **УВФ та Robota.ua.**
 Видання фокусується на порівнянні перспектив ветеранів та роботодавців щодо бар'єрів при першому працевлаштуванні та тривалості адаптаційного періоду. Є емпірична складова: кількісне опитування 322 ветеранів та 155 роботодавців, а також 6 якісних інтерв'ю з ветеранами.
- **Veterans' Current Employment Conditions (2021).**
 Автори: **IREX, Veteran Hub, KMIC.**
 Стосується аналізу умов зайнятості ветеранів та їхніх потреб у професійному розвитку під час переходу до цивільної кар'єри. Є емпірична складова: соціологічне опитування ветеранів (дані використані як база для розробки систем переходу з військової кар'єри до цивільної).
- **Оглядове досьє щодо зайнятості ветеранів війни в Україні: поточний стан, проблемні питання та шляхи їх вирішення (2023).**
 Автор: **Дослідницька служба Верховної Ради України.**
 Документ аналізує поточний стан правового забезпечення права ветеранів на працю, державні програми підтримки (гранти, ваучери на навчання) та проблеми інклюзивності робочих місць. Джерела даних: кабінетне дослідження, аналіз нормативної бази та вторинний аналіз емпіричних даних інших дослідницьких структур.
- **Барометр ринку праці 2025. Плани на 2026.**
 Автори: **grc.ua.**
 Видання присвячене комплексному аналізу стану українського ринку праці, пріоритетам бізнесу (зокрема збереженню команд) та очікуванням шукачів роботи в умовах війни. Є емпірична складова: анонімне онлайн-опитування 1720 компаній та 6160 шукачів роботи працездатного віку.
- **Опитування ветеранів Work.ua**
 Дослідження присвячене аналізу досвіду ветеранів під час пошуку роботи, основних бар'єрів професійної реінтеграції, потреб у підтримці та очікувань від роботодавців. Емпірична база: онлайн-опитування ветеранів, зареєстрованих на платформі Work.ua, проведене у травні–2026 року (351 респондент).

superhumans Center

fama
research agency

WORK.uda