

**Огляд досліджень про
повернення та найм ветеранів
на ринок праці проєкту
«Назустріч» у партнерстві з
Superhumans!**



**Огляд досліджень
про повернення та
найм ветеранів на
ринок праці
проєкту
«Назустріч» у
партнерстві з
Superhumans!**

Публікацію створено в рамках проєкту «Реінтеграція ветеранок в Україні» фінансується урядом Канади та впроваджується Саскачеванським політехнічним університетом у партнерстві з Інформаційно-консультативним жіночим центром (ІКЖЦ).

Проєкт спрямований на посилення спроможності Міністерства у справах ветеранів України (МСВ) та Державної служби зайнятості (ДСЗ) шляхом забезпечення їх необхідними навичками, ресурсами та інструментами для ефективної підтримки ветеранок у переході до цивільного життя.

Обкладинку створено з використанням ШІ.

Дослідження про повернення та найм ветеранів на ринок праці проєкту «Назустріч» у партнерстві з Superhumans! охопили 341 роботодавця і 351 ветерана і ветеранки (6% ветеранок, 94% ветеранів), щоби подивитися на ринок праці одночасно з двох боків. 75% роботодавців наймали ветеранів за останні два роки. 78% ветеранів мали хоча б одну співбесіду, але успішний найм відбувається не завжди.

У презентації (онлайн) взяли участь 350 осіб, більшість з яких представляли кадрові служби бізнесових структур.

Посилання на дослідження

https://drive.google.com/file/d/1rAicHF6Rh5Jt_gMLr651VS2x8AoKb_Sy/view

https://drive.google.com/file/d/16WiCpgQDMZR9_rzSIMIE-hdmMal1f7azj/view

Роботодавці

Дослідження присвячене вивченню практик найму ветеранів, готовності бізнесу до працевлаштування людей із військовим досвідом, а також бар'єрів і можливостей, які виникають у процесі повернення ветеранів до цивільного ринку праці. Анонімне опитування роботодавців проводилося серед представників клієнтської та партнерської бази Work.ua через email-розсилку та банер-заклик на платформі. Загалом було отримано 341 відповідь від представників українського бізнесу. Дослідження реалізовано у співпраці з Superhumans Center, партнером Work.ua у напрямку повернення ветеранів до цивільного життя та ринку праці. Команда Superhumans Center брала участь у формуванні дослідницьких запитань, інтерпретації результатів та аналітичному опрацюванні даних. Аналітична частина дослідження реалізована дослідницькою агенцією Fama на замовлення Superhumans в межах програми "BLOOM", що реалізується консорціумом, до якого входять Mercy Corps, Swisscontact та Право на Захист (R2P) за фінансової підтримки уряду Великої Британії через UK aid*. Отримані результати відображають самозвіт роботодавців щодо їхніх практик і можуть містити елементи соціально бажаних відповідей. Оцінки готовності та бар'єрів мають суб'єктивний характер і не завжди відображають фактичну поведінку компаній у процесі найму.

Ветерани і ветеранки

Попередні дослідження Work.ua фіксували позитивну декларативну готовність з обох боків ринку праці. 98% роботодавців заявляли про готовність надавати перевагу ветеранам при наймі. Ветерани, у свою чергу, активно шукали роботу, проте декларації не конвертувались у стабільну зайнятість. За попередніми даними Work.ua, близько 30% найнятих ветеранів залишали роботу протягом перших трьох місяців. Це означало: проблема знаходиться не на рівні намірів, а

десь між «знайшли одне одного» і «почали працювати разом і залишились». Щоб зрозуміти, де саме і чому ламається цей шлях, Work.ua провів окреме опитування ветеранів, щоб почути їхній досвід безпосередньо: як вони шукають роботу, з чим стикаються, чому йдуть і що допомагає залишитись. Це дослідження є частиною ширшої аналітичної роботи Work.ua в межах платформи «Назустріч» work.ua/veteran. Паралельно проводилось опитування роботодавців, результати якого опубліковано у звіті «Відкриті, але не готові». Разом ці два дослідження дають цілісну картину ринку праці з обох боків.

Отримані результати відображають самозвіт ветеранів щодо їхнього досвіду пошуку роботи і можуть містити елементи соціально бажаних відповідей. Оцінки готовності та бар'єрів мають суб'єктивний характер і не завжди відображають повну картину взаємодії з роботодавцями.

Період збору даних 20 квітня – 11 травня 2026 року Метод збору даних анонімне online-анкетування; стихійне наповнення вибірки.

Дослідження не мали диференціації за статтю, проте гендерний аналіз ключових спостережень дає можливість зробити відповідні висновки.

Ветерани і ветеранки

Досвід є

Більшість ветеранів (89%) мають резюме на Work.ua, проте лише третина (33%) описала військовий досвід детально. 53% написали лише факт служби, «служив, ЗСУ, 2022–2024». Серед причин домінують дві: 52% не вважали досвід важливим для роботодавця, ще 44% не знали, як перекласти його цивільною мовою. Це два окремих бар'єри з різною природою: перший, питання освіти і самооцінки, другий, питання інструменту. 35% вказали лише числовий код ВОС без жодного текстового опису, тому роботодавець без довідника чи іншого інструменту не зрозуміє.

Ветеранки частіше стикаються з бар'єром «самознецінення» та невпевненості у власній відповідності вимогам. Для них особливо актуальна проблема «перекладу» військових навичок у цивільну мову — суспільні стереотипи часто знецінюють жіночий військовий досвід.

Фінансова потреба

Фінансова потреба є домінуючим мотивом пошуку роботи: 72% назвали її серед причин, 38% як єдиний мотив без жодного іншого. 15% виходили на ринок праці без психологічної готовності, бо «потрібні гроші» або «немає іншого виходу». Це найвразливіша група з найвищим ризиком

імпульсивних рішень і раннього звільнення. Парадокс: ветерани, що більш як два роки поза службою, частіше відчують себе невідповідними (22%) у тривожній зоні проти 7% серед тих, хто демобілізувався менш як 6 місяців тому. Тривалий безуспішний пошук поступово руйнує впевненість у собі.

Жінки після демобілізації нерідко мають додаткове навантаження у вигляді доглядової праці — відповідальність за дітей чи догляд за родиною. Це робить фінансову потребу ще більш критичною та може підштовхувати до імпульсивного виходу на ринок праці.

Тиша замість відповіді

78% ветеранів мали хоча б одну співбесіду після демобілізації, тобто проблема не в тому, що їх не запрошують. Лише 26% отримали розгорнутий і зрозумілий зворотній зв'язок. 58% формальне «дякуємо, ми вам зателефонуємо». 33% отримали просто мовчання. Для ветеранів, звиклих до чіткого зворотного зв'язку у військовій культурі, мовчання для ветеранів як сигнал, що тут тебе не цінують або тебе не беруть, бо ти ветеран. Відсутність фідбеку демотивує і знижує готовність продовжувати пошук.

Відсутність чіткого зворотного зв'язку особливо травматична для ветеранок, адже вони вже стикаються з подвійним бар'єром: «ти ветеран» і «ти жінка у війську». Мовчання може сприйматися як дискримінаційний сигнал.

Рекрутери не готові

7 з 10 ветеранів зіткнулись з проблемами на співбесіді. Найчастіший сценарій, пропозиція нижчої посади або зарплати (45%). 38% відчули знецінення свого досвіду з боку рекрутера, 32% зазначили, що рекрутер не розумів їхню військову посаду. Кожен четвертий (24%) отримав питання про ПТСР або психологічний стан, і що важливо, переважно не як елемент підтримки, а як перевірку. Ці проблеми є свідченням відсутності підготовки фахівців в компанії на предмет травма-чутливої комунікації.

Питання про психологічний стан (ПТСР) для жінок часто має гендерний відтінок: роботодавці можуть сумніватися у «стійкості» жінки-військової. Це свідчить про відсутність травма- та гендерно-чутливої комунікації. Знецінення досвіду ветеранок може бути ще більш вираженим, бо їхній військовий шлях часто сприймається як «нетиповий».

Пішли з випробувального терміну

38% ветеранів залишили перше місце роботи менш ніж за 3 місяці, ще до завершення випробувального терміну. Серед причин: зарплата (46%), знецінення досвіду (35%), корпоративна культура (32%), психологічно було важко (21%). Серед тих, хто назвав причиною «компанія не була готова», 67% причиною назвали непідготовленість команди і менеджера, не HR, не процеси, не обладнання. Це провал онбордингу, а не підбору персоналу. Окремо у відкритих відповідях кілька разів з'явилась нормалізація розмов про ухилянство від мобілізації як джерело щоденного дискомфорту на робочому місці.

Жінки частіше відзначають проблеми з інтеграцією у колектив, де домінують чоловіки, і можуть відчувати щоденний дискомфорт через сексистські жарти чи нормалізацію теми «ухилянства». Підтримка колег і керівництва мають критичне значення, бо саме «люди поруч» стають ключовим фактором успішної адаптації або раннього звільнення.

Самознецінення

28% ветеранів не відгукуються на вакансії через невпевненість у власній відповідності вимогам. Вони відсіюють себе самі ще до будь-якого контакту з роботодавцем. Це психологічний бар'єр, який неможливо вирішити підвищенням зарплат або покращенням фільтрів: людина бачить вакансію і вирішує «я не підходжу», навіть коли підходить. Цей бар'єр особливо поширений серед тих, хто тривалий час безуспішно шукає роботу: кожна відмова і кожне мовчання підсилюють відчуття невідповідності посаді.

Це бар'єр, який особливо поширений серед жінок. Жінки частіше відсіюють себе самі, навіть коли відповідають вимогам вакансії. Причини зазвичай у поєднанні тривалого безуспішного пошуку та суспільних стереотипів («жінка не може бути командиром», «справжній військовий досвід мають тільки чоловіки»).

Висновки і рекомендації

Гендерні особливості найбільше проявляються у подвійному навантаженні. Всі ветерани і ветеранки стикаються з бар'єрами адаптації, проте ветеранки мають додаткові проблеми ще й із гендерними стереотипами та очікуваннями.

Для зниження тиску цих бар'єрів необхідні певні кроки.

- Розробити і впровадити програми **перекладу військового досвіду у цивільні компетенції**
- Запровадити **травмо- та гендерно-чутлива комунікація** на співбесідах
- Розробити і впровадити програми підтримки колективу й **менторства від інших ветеранок**

Загальна картина

Ринок відкритий, оскільки 75% компаній наймали ветеранів, ще 18% розглядали. Лише 6% не мали жодного контакту з темою ветеранів. Проте відкритість нерівномірна: 26% компаній мають вакансії і не наймають не через відсутність місць, а через невпевненість і відсутність процесу. Найвищу готовність наймати фахівців з військовим досвідом демонструють операційні та робітничі ролі (63%), найнижчу — управлінські (52%), хоча саме армія формує управлінські компетенції, яких бізнесу бракує.

Відкритість компаній для ветеранок і ветеранів нерівномірна. Найменш доступні управлінські ролі. Для ветеранок це може стати подвійним бар'єром — як людини з ветеранським досвідом і як жінки на керівних позиціях, де й без того існує міцна «скляна стеля». Армія формує і гартує управлінські компетенції, проте бізнес не готовий їх визнавати, особливо у випадку жінок.

Страхи та упередження

Головне побоювання — це психологічний стан ветерана: 43% компаній. Далі цікавіше, коли ми запитали “чому”: лише 33% тих, хто боїться, мають власний досвід, решта, це досвід колег (27%), загальне відчуття без контакту (14%), медіа (19%). Як ми бачимо, це вплив та інформація.

Основний страх роботодавців — психологічний стан ветерана чи ветеранки. Для жінок це часто підсилюється стереотипом про «емоційність» чи «нестійкість». Більшість страхів ґрунтуються на чутках і медіа, ветеранки можуть бути ще більш вразливими до упередженого ставлення.

Люди і процеси

Наявність і підготовка HR є найпотужнішою передумовою успішного найму. З HR 81% компаній наймали, без HR лише 46%, розрив 35 відсоткових пунктів. Конверсія від розгляду до найму зі спеціалізованим навчанням — 93%, без HR — 60%.

Там, де кадрові служби і колектив підготовлені, інтеграція успішна. Для ветеранок особливо важливою є гендерно-чутлива підготовка команди, щоб уникнути сексистських коментарів чи сумнівів у їхній компетентності. Відсутність підготовки колективу може призводити до того, що жінки залишають роботу швидше через атмосферу недовіри чи дискримінації.

Інструменти

Держава створила фінансові стимули для роботодавців, але більшість компаній про них не знає. Розрив між існуванням програм і їх використанням критичний.

Державні програми підтримки майже невідомі компаніям. Для ветеранок це означає втрату можливостей, які могли б компенсувати бар'єри (наприклад, облаштування робочого місця для ветеранок з інвалідністю). Інструменти на Work.ua (мітка «перевага фахівцям з військовим досвідом») використовуються лише частково. Це може бути шансом для жінок, але якщо роботодавці свідомо відмовляються від мітки, то гендерний бар'єр знову посилюється.

Парадокси

1

Малий бізнес хоче наймати, але не може

10–50 осіб: 37% вважають УБД перевагою (до речі, це найвищий показник серед усіх розмірів компаній), але саме вони наймають найрідше, бо немає HR, процесу, часто вакансій.

Малий бізнес найбільш готовий цінувати статус УБД, але найменш здатний реалізувати це через відсутність HR-процесів. Для жінок це означає, що навіть там, де є готовність, немає інструментів для реальної інтеграції.

2

Декларують готовність найму, але не готують людей

34% вважають корпоративну культуру повністю готовою. Тільки 13% підготували HR, і 9% підготували колектив. З тих, хто вважає себе готовими, спеціалізоване навчання HR пройшли лише 17%.

Декларування готовності без реальної підготовки особливо небезпечне для ветеранок: вони стикаються з подвійним розривом між словами і діями.

3

62 компанії були готові наймати фахівців з військовим досвідом, але не змогли 18% компаній розглядали ветеранів і не найняли через відсутність підготовленого рекрутера: 50% цих компаній проводили співбесіди без жодної підготовки HR, лише 5% мали спеціалізоване навчання.

Компанії, які хотіли наймати, але не змогли, часто не мали підготовленого рекрутера. Це означає, що ветеранки можуть бути відсіяні ще на етапі співбесіди через нерозуміння їхнього досвіду.

Висновки і рекомендації

Гендерні особливості цього дослідження ідентифікують такі особливості.

- **Страхи та упередження** щодо психологічного стану сильніше впливають на ветеранок.
- **Управлінські ролі** залишаються найменш доступними для ветеранок, що підсилює «скляну стелю».
- **Відсутність підготовки HR і колективу** створює ризик дискримінації та швидкого звільнення жінок.
- **Недоступність державних програм** і низьке використання інструментів позбавляє жінок додаткових можливостей для інтеграції.

Порівняльна таблиця бар'єрів для ветеранів і ветеранок та для роботодавців з урахуванням гендерних особливостей

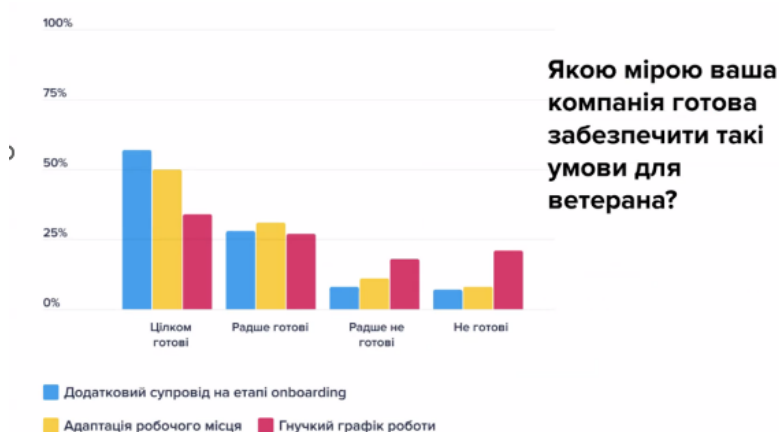
Категорія	Бар'єри для ветеранів	Бар'єри для роботодавців	Гендерні особливості
Представлення досвіду	52% не вважають військовий досвід важливим; 44% не знають, як перекласти цивільною мовою; самознецінення (28%)	Лише 13% компаній використовують довідник перекладу ВОС; низька обізнаність про інструменти	Жінки частіше стикаються з недовірою до їхнього військового досвіду; більший ризик самознецінення
Фінансові мотиви	72% шукають роботу через фінансову потребу; 38% — єдиний мотив	Зарплата — головний бар'єр: 67% відмовлялися від офера через невідповідність	Для жінок фінансовий тиск посилюється додатковими сімейними обов'язками
Психологічна готовність	15% виходять на ринок без готовності; тривалий пошук руйнує впевненість	43% компаній бояться психічного стану ветеранів, часто на основі чуток	Жінки стикаються з подвійним упередженням: «ветеран» + «емоційність жінки»
Зворотний зв'язок	58% отримують формальне «ми вам зателефонуємо»; 33% — мовчання	Лише 26% компаній дають зрозумілий фідбек	Для жінок мовчання сприймається як дискримінаційний сигнал («не беруть, бо ти ветеранка»)
Співбесіди та рекрутери	38% відчули знецінення досвіду; 24% отримали питання про ПТСР	18% компаній не найняли через відсутність підготовки HR; лише 5% мали спецнавчання	Жінки частіше стикаються з сумнівами у компетентності та гендерними стереотипами
Онбординг та утримання	38% залишили перше місце менш ніж за 3 місяці; причини — зарплата, культура, психологічні труднощі	49% компаній не готували колектив; лише 9% проводили навчання	Жінки більш вразливі до корпоративної культури з сексистськими жартами чи недовірою
Інструменти підтримки	Ветерани рятуються підтримкою колег,	Більшість компаній не знає про фінансові	Жінки-ветеранки втрачають можливості через

Категорія	Бар'єри для ветеранів	Бар'єри для роботодавців	Гендерні особливості
	а не державними програмами	стимули держави; низьке використання інструментів Work.ua	низьку обізнаність роботодавців про програми для ветеранів з інвалідністю
Парадокси	Самознецінення та вихід з роботи через атмосферу	Малий бізнес хоче наймати, але не має HR; компанії декларують готовність, але не готують людей	Жінки особливо потерпають від розриву між деклараціями та реальною підтримкою

Узагальнення

- **Ветерани і ветеранки** стикаються з бар'єрами самооцінки, фінансового тиску, відсутності зворотного зв'язку та слабкої підтримки процесів.
- **Роботодавці** мають страхи, низьку обізнаність про інструменти, слабку підготовку HR і колективів.
- **Ветеранки** стикаються з подвійними бар'єрами: упередження щодо ветеранів + гендерні стереотипи, що посилюють самознецінення, недовіру до компетенцій та ризик дискримінації в корпоративній культурі.

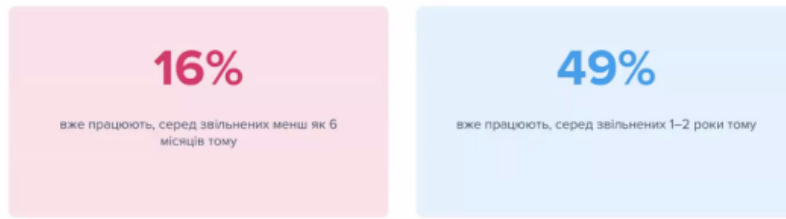
Окремі аспекти гендерновідмінного впливу демонструють наступні слайди.



Гнучкий графік роботи більш привабливий більшості жінок, тому що вони мають частіше і більше доглядової праці. Проте ці умови є найменш доступними як на практиці, так і в майбутньому.

Найвразливіше вікно, перші 6 місяців

ВETERАНИ · частка тих, хто вже працює, за часом після звільнення



Саме в перші місяці після демобілізації підтримка найважливіша

Саме традиційні гендерні ролі доглядової праці часто є впливовим фактором для жінок і роблять їх ще більш вразливими.

Що спільне для всіх, а що специфічне для ветеранів

СПІЛЬНЕ З БУДЬ-ЯКИМ КАНДИДАТОМ

- Зарплата не відповідає очікуванням
- Відсутність зворотного зв'язку
- Непрозорість вимог вакансії
- Формальна, а не змістовна комунікація

Вирішується покращенням сервісу для всіх кандидатів.

СПЕЦИФІЧНЕ ДЛЯ ВETERАНИВ

- 52% не вважають досвід релевантним для роботодавця
- 44% не знають, як описати службу цивільною мовою
- 35% відчували знецінення досвіду під час пошуку
- Питання служби й ставлення до військового статусу
- 43% роботодавців хвилює психологічний стан ветерана

Не зникає автоматично разом із покращенням сервісу для всіх.

Застосування навичок бойового досвіду жінок може зустрічати більший опір і недовіру з боку роботодавців, а знецінення їх досвіду може посилити самостигму ветеранок.

Знецінення досвіду

«Командир взводу» зникає з резюме і перетворюється на «служив»

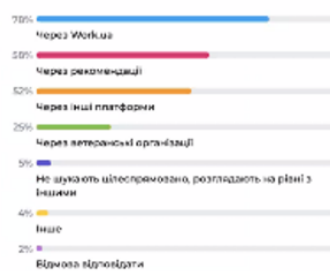


ЧОМУ ВETERАНИ НЕ ОПИСУВАЛИ ДОСВІД ДЕТАЛЬНО:

52% не вважали це важливим для роботодавця 44% не знали, як описати цивільною мовою

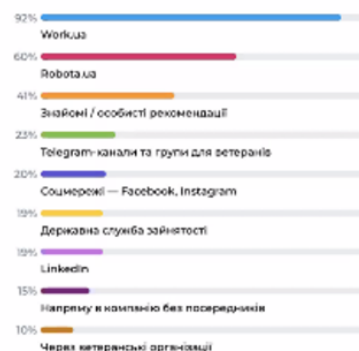
Частка ветеранок, які приховують свій ветеранський статус, вища за частку таких ветеранів. Це може мати додатковий негативний вплив на ветеранок.

Роботодавці шукають:



Своїм:

Ветерани шукають:



Дослідження проводилося Work.ua, тому логічно, що ця структура згадується найчастіше, проте розподіл між іншими джерелами показує певний зріз пріоритетів.

Зовнішні бар'єри професійної реінтеграції:

- Дискримінація: вік, інвалідність, ветеранський статус
- Відсутність культури відмови, мовчання роботодавця
- Складність оцінки професійного потенціалу ветеранів: переклад військового досвіду
- Окремі особливості сучасного рекрутингу
- Відсутність освіти для дорослих, орієнтованої на переобшук роботи
- Інтолерантність робочого середовища

Рекомендації

роботодавцям

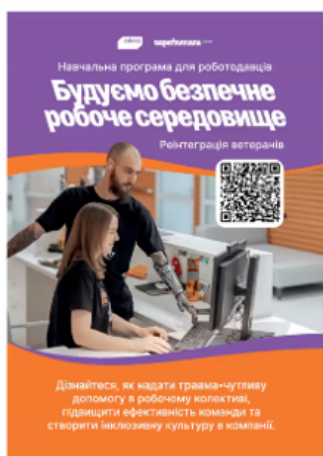
- Угоди декларативну готовність наймати ветеранів з реальними практиками відбору
- Нормувати персоналу на всіх рівнях щодо взаємодії з ветераном
- Нормувати конструктивний відбір кандидатів, особливо ветеранів
- Уважати рішення на злитті бачити, а не увільняти при кандидатах
- Розширити опитування програм стажування та професійної адаптації до ветеранів

Група Kar... мобілізованих працівників (майбутніх ветеранів)

- Розширити ветеранський комітет в компанії
- Будувати не-травматичне робоче середовище та запроваджувати гнучкі підходи

ветеранам

- Дати собі час
- Інвестувати час в професійну та кар'єрну супроводу
- Навчитися комунікувати свій військовий досвід цивільною мовою
- Розкладати відмову/замову напрямку як норму, а не як паразит
- Розширити пошуки і горизонти та розвинути нові для себе сфери і галузі



Чисельні бар'єри створюють множинні перешкоди, кожна з яких має гендерну складову.

Огляд досліджень з урахуванням гендерного підходу демонструє перспективні шляхи зміни ситуації та формує практичні рекомендації для створення більш інклюзивного й чутливого до потреб ветеранів і ветеранок ринку праці.