

# ПОКРАЩЕННЯ КАР'ЄРНИХ ШЛЯХІВ ТА АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ВЕТЕРАНІВ ДО ЦИВІЛЬНОГО ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ



Дослідження «Покращення кар'єрних шляхів та адаптація українських ветеранів до цивільного працевлаштування» здійснено в рамках проекту «Стійкість: розбудова сталого та інклюзивного ринку праці в Україні», що реалізується в рамках угоди між Шведським Агентством з питань міжнародної співпраці та розвитку (Sida) та Helvetas Swiss Intercooperation за підтримки Швеції.

Дослідження реалізовано з метою підтримки ветеранів у поверненні до цивільного життя через розвиток ефективних кар'єрних маршрутів, підвищення якості послуг з професійної орієнтації, короткострокового навчання, визнання навичок та сприяння працевлаштуванню.

Дослідження проходило у період з 26 червня по 25 листопада 2025 року в межах співпраці Міністерства у справах ветеранів України та Helvetas Swiss Intercooperation. Дослідження ґрунтується не лише на формальних характеристиках військово-облікових спеціальностей і вимогах до вакансій, а й на комплексному аналізі класифікатора професій, кваліфікаційних характеристик, професійних стандартів та практичного досвіду ветеранів, набутого під час проходження військової служби.

Попередні міжнародні дослідження свідчать, що під час інтеграції на ринок праці ветерани стикаються з комплексом взаємопов'язаних проблем і потребують узгодженої медичної, психологічної, правової, профорієнтаційної та кар'єрної підтримки. Водночас військовий досвід формує цінні універсальні навички, які за умов належного опису та визнання можуть бути ефективно конвертовані у цивільні професійні кваліфікації. Висновки дослідження мають сприяти формуванню маршрутів розпізнавання та визнання військових компетентностей на ринку праці.

Підвищення поінформованості ветеранів і роботодавців виникло як непрямий результат участі у фокус-групах, публічних заходах та експертних обговореннях.

Всі заяви та думки, висловлені в даному матеріалі, є точкою зору авторів і не обов'язково відображають офіційну позицію уряду Швеції, Шведського Агентства з питань міжнародної співпраці та розвитку чи Helvetas.

## Подяки

Проведення дослідження стало можливим завдяки злагодженим зусиллям команди та партнерських організацій, які долучилися до реалізації проекту.

### Висловлюємо щиру вдячність:

#### Міністерству у справах ветеранів України

за стратегічне бачення та підтримку дослідження.

#### Федерації роботодавців України

за ініціативу, залучення бізнес-спільноти та організаційний супровід.

#### Національному агентству кваліфікацій

за експертну підтримку та участь у фаховому обговоренні результатів дослідження.

#### Національному технічному університету України “Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського” (КПІ)

за сприяння публічної презентації дослідження.

Окрема подяка всім учасникам фокус-груп та інтерв'ю ветеранам і роботодавцям — за відвертість, конструктивність та готовність ділитися досвідом.

<b>Вступ</b>	<b>5</b>
<b>Методологія дослідження</b>	<b>6</b>
<hr/>	
<b>1. Результати дослідження</b>	
1.1. Аналітичне співставлення даних (ВОС - цивільні професійні кваліфікації)	10
1.2. Групи відповідностей	11
<hr/>	
<b>2. Фокус-групи з ветеранами</b>	
2.1. Кількісні показники участі ветеранів у дослідженні	12
2.2. Статистичний портрет учасників	13
2.3. Відповідність військово-облікової спеціальності реальним функціям	14
2.4. Динаміка навичок (збережені, втрачені, набуті)	15
2.5. Перешкоди на шляху до працевлаштування та адаптації, вказані ветеранами	16
2.6. Узагальнені рекомендації за результатом опитування ветеранів	17
2.7. Узагальнений аналіз фокус-груп	17
<hr/>	
<b>3. Результати глибинних інтерв'ю з роботодавцями</b>	
3.1 Порівняння досвіду великих та малих підприємств	20
<hr/>	
<b>4. Ключові бар'єри, зазначені роботодавцями</b>	<b>21</b>
<hr/>	
<b>5. Роль Міністерства у справах ветеранів України та Національного агентства кваліфікацій у підтримці переходу ветеранів до цивільних професій</b>	<b>25</b>
<hr/>	
<b>6. Рекомендації щодо подальших кроків</b>	<b>26</b>
<hr/>	
<b>7. Додатки</b>	<b>28</b>

# Вступ

Звіт підготовлено в межах дослідження, метою якого є поглиблене розуміння викликів і потреб ветеранів у процесі повернення до цивільної професійної діяльності, а також бар'єрів і можливостей, з якими стикаються роботодавці під час працевлаштування захисників і захисниць України.

Зміни, спричинені повномасштабною війною, актуалізували питання ефективної реінтеграції ветеранів у мирне життя. Їхній досвід є унікальним і цінним, однак потребує адаптації до умов сучасного цивільного ринку праці. Водночас роботодавці потребують чітких і зрозумілих механізмів розпізнавання та визнання компетентностей, набутих під час військової служби, а також звертають увагу на потребу у створенні інклюзивного робочого середовища й адаптації робочих місць, що неодноразово озвучувалося під час дослідження.

## ■ Мета дослідження

Розробка концептуальних маршрутів розпізнавання військових компетентностей та їх конвертації у цивільні професійні кваліфікації, а також формування прикладів застосування таких маршрутів для 30 військово-облікових спеціальностей. Додатково дослідження спрямоване на напрацювання методологічного підходу, який може бути використаний для подальшого масштабування розроблених маршрутів на інші військово-облікові спеціальності.

## ■ Завдання 1

Здійснити аналітичне заставлення наданого Міністерством у справах ветеранів України переліку військово-облікових спеціальностей разом із відповідними посадовими інструкціями з класифікатором професій, кваліфікаційними характеристиками та професійними стандартами; визначити рівень відповідності між військовими та цивільними професійними описами, ідентифікувати повні та часткові збіги, а також відсутність відповідності; сформуванати узагальнену таблицю співставлення.

## ■ Завдання 2

Провести фокус-групи та опитування серед ветеранів з метою вивчення їхніх потреб у професійній адаптації, перекваліфікації та побудові кар'єрних маршрутів після повернення з військової служби; виявити основні труднощі повернення до цивільної зайнятості; дослідити рівень збереження або втрати професійних навичок; оцінити запит на додаткове навчання та перекваліфікацію.

## ■ Завдання 3

Провести глибинні інтерв'ю з роботодавцями з метою аналізу їхніх потреб у контексті працевлаштування ветеранів; визначити бар'єри, з якими стикаються роботодавці під час найму ветеранів; оцінити рівень готовності роботодавців до адаптації робочих місць; вивчити ставлення до програм стажування, професійної орієнтації, менторства та супроводу.

## ■ Завдання 4

Узагальнити результати фокус-груп, опитувань і глибинних інтерв'ю з ветеранами та роботодавцями з метою ідентифікації ключових потреб, бар'єрів і запитів з обох сторін, релевантних для формування маршрутів розпізнавання та визнання військових компетентностей.

---

## ■ Завдання 5

Розробити приклади маршрутів конвертації військових компетентностей у цивільні професійні кваліфікації на прикладі визначених військово-облікових спеціальностей, а також описати методологічний підхід, придатний для подальшого масштабування таких маршрутів на інші ВОС.

Результати дослідження слугуватимуть основою для формування та реалізації системних рішень у сфері державної політики та ініціатив роботодавців і громадського сектору. У ширшому контексті професійна реінтеграція ветеранів є важливим чинником соціальної згуртованості та стійкості суспільства.

# Методологія дослідження

Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні аналітичних і якісних наукових методів та реалізується через три взаємопов'язані складові. Загальну координацію дослідження, методологічну цілісність і узгодження результатів забезпечував керівник команди (team lead).


## 1 Кабінетне дослідження та аналітичне зіставлення даних

Перша складова передбачала проведення кабінетного дослідження та аналітичну обробку структурованих даних із залученням фахівця з аналізу даних. У межах цього етапу застосовувалися методи аналізу, порівняння та структуризації даних, а також структурно-функціональний і контент-аналіз нормативних і кадрових документів.

Було здійснено зіставлення наданого переліку військово-облікових спеціальностей із записами класифікатора професій. Окремим етапом стало опрацювання посадових інструкцій, що застосовуються до відповідних ВОС, з метою виокремлення трудових функцій і компетентностей, притаманних військовим ролям.

Ідентифіковані за ВОС і посадовими інструкціями трудові функції та компетентності були структуровані, згруповані та співставлені з вимогами професійних стандартів, а у випадках їх відсутності — з кваліфікаційними характеристиками. Це дозволило визначити рівень відповідності між військовими та цивільними професійними описами та сформувати аналітичну основу для подальшої розробки маршрутів конвертації компетентностей.

---

№ з/п	Штатні посади рядового, сержантського і старшинського складу		Назва посади зазначена у функціональних обов'язках	Компетентності	Кодове (цифрове) позначення військово-облікової спеціальності (ВОС) за посадами рядового, сержантського і старшинського складу, які проходять військову службу за контрактом, та за посадами військовослужбовців строкової військової служби, які заміщують ці посади	Код КП	Професійна назва роботи за КП	Компетентності	Посилання на професійний стандарт
	код	найменування посади							
104	997	Електромонтер	Електромонтера групи обслуговування роти бойового та матеріального забезпечення	<p><b>Професійні компетентності</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Технічне обслуговування та ремонт електромереж — експлуатація, діагностика та ремонт електромереж і електрообладнання частини.</li> <li>Монтажні роботи — монтаж і демонтаж електромереж до 0,4 кВ, освітлювальних і силових установок, низьковольтної апаратури, систем заземлення.</li> <li>Контроль технічного стану — щоденний і щотижневий огляд розподільних пристроїв, апаратів захисту, кабельних мереж, електродвигунів, ввідних пристроїв.</li> <li>Забезпечення електробезпеки — дотримання правил безпеки, перевірка справності обладнання, надання першої допомоги при ураженні струмом.</li> <li>Регламентне обслуговування — виконання планових робіт у встановлені терміни, підтримання обладнання в справному стані та чистоті.</li> </ul> <p><b>Загальні компетентності</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Знання основ електротехніки та принципів дії електрообладнання.</li> <li>Уміння застосовувати правила техніки безпеки та експлуатації електроустановок.</li> <li>Відповідальність за збереження і працездатність обладнання.</li> <li>Самостійність і дисциплінованість при виконанні службових обов'язків.</li> <li>Дотримання військової дисципліни, турбота про безпеку особового складу.</li> </ul>	Усі ВОС	7241	Електромонтер з експлуатації розподільних мереж	<p><b>Професійні компетентності</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Підготовка до виконання робіт — перевірка технічного стану інструментів, ЗІЗ, підготовка робочого місця, оформлення нарядів-допусків.</li> <li>Обслуговування та ремонт мереж — монтаж, демонтаж, технічне обслуговування і ремонт повітряних та кабельних ліній 0,4–20 кВ.</li> <li>Робота з трансформаторними підстанціями — обслуговування силових трансформаторів, комутаційних апаратів, пристроїв РЗА.</li> <li>Роботи під напругою — виконання безпечних операцій на ПЛ-0,4 кВ і в шафах обліку під робочою напругою.</li> <li>Цифрова взаємодія — використання цифрових засобів зв'язку й ведення технічної документації.</li> </ul> <p><b>Загальні компетентності</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Дотримання правил охорони праці та електробезпеки.</li> <li>Вміння оцінювати ризики і запобігати небезпекам.</li> <li>Ефективна комунікація в бригаді, чітка передача технічної інформації.</li> <li>Самостійність, відповідальність, уважність при роботі з обладнанням.</li> </ul>	

## 2 Фокус-групи та опитування ветеранів

Друга складова методології реалізовувалася із застосуванням якісних соціологічних методів і включала проведення фокус-груп та опитувань серед ветеранів. Збір і фасилітацію якісних даних забезпечував фасилітатор фокус-груп, а аналітичну обробку результатів опитувань - фахівець із обробки та аналізу опитувальних даних.

Фокус-групи та опитування були спрямовані на вивчення освітнього та професійного досвіду ветеранів до початку військової служби, виконуваних функцій під час служби, а також подальших кар'єрних траєкторій після звільнення з військової служби.

Окрему увагу приділено питанням збереження або втрати професійних знань і навичок, набуття нових компетентностей, потреби у додатковому навчанні та перекваліфікації, а також запиту на документальне підтвердження компетентностей, здобутих під час військової служби. Отримані дані було систематизовано із застосуванням методів тематичного аналізу та узагальнення.

### Ілюстрація інструменту збору даних

#### 1 Загальна інформація про учасника

- Рівень та напрям освіти
- Цивільна професійна діяльність до початку військової служби

#### 2 Професійний досвід під час військової служби

- Функції та завдання, які фактично виконувалися під час служби
- Записи про спеціальність і посаду у військових документах
- Оцінка відповідності між записами у документах та фактичним змістом виконуваної роботи

#### 3 Співвідношення військового і цивільного досвіду

- Відповідність цивільної професії функціям, виконуваним під час військової служби
- Наявність навичок і компетентностей, які можуть бути застосовані у цивільній професійній діяльності

#### 4 Поточний професійний статус

- Статус після завершення військової служби

- Поточна професійна діяльність або пошук роботи

## 5 Проблематика та запити

- Основні труднощі у процесі працевлаштування
- Потреба у додатковому навчанні, перекваліфікації або підтвердженні компетентностей
- Пропозиції щодо покращення механізмів розпізнавання та визнання військових компетентностей

## 3 Глибинні інтерв'ю з роботодавцями

Третя складова методології включала проведення глибинних напівструктурованих інтерв'ю з роботодавцями з різних галузей економіки. Фасилітацію інтерв'ю забезпечував фасилітатор, а подальший аналіз зібраних даних - фахівець із обробки та аналізу опитувальних даних за координації керівника команди.

Інтерв'ю були спрямовані на аналіз практик працевлаштування ветеранів, підходів до їх навчання та перенавчання, а також бар'єрів, з якими стикаються роботодавці під час найму ветеранів. Отримані результати дозволили співставити очікування та запити бізнесу з можливостями розпізнавання і визнання військових компетентностей у межах чинної системи кваліфікацій.

Формат глибинних індивідуальних інтерв'ю виявився найбільш доцільним для взаємодії з роботодавцями з кількох причин:

- Висока зайнятість керівників і HR-менеджерів ускладнює їх одночасну участь у фокус-групах, тоді як інтерв'ю дозволяють обрати зручний час і формат спілкування.
- Індивідуальні розмови забезпечили вищий рівень відкритості та конфіденційності, що дало змогу обговорювати чутливі питання, зокрема психологічну адаптацію ветеранів, наявні упередження, особливості організації робочого часу та обмеження чинних інструментів державної підтримки.
- Глибинні інтерв'ю дозволили врахувати галузеву специфіку кожного підприємства — від фізичних умов праці до внутрішніх стандартів і вимог до персоналу. Це забезпечило більш точне розуміння потреб бізнесу та дало змогу охопити широкий спектр секторів економіки, що було б складно реалізувати у форматі фокус-груп.

Застосований підхід дозволив ідентифікувати ключові потреби та бар'єри, з якими стикаються роботодавці під час працевлаштування ветеранів, з урахуванням галузевих відмінностей та особливостей організації праці.

Для ілюстрації застосованого підходу до збору даних наведено приклад структурних блоків опитувальника роботодавців, використаного під час дослідження.

### Ілюстрація інструменту збору даних

#### ■ Загальна характеристика підприємства

(галузь діяльності, розмір компанії, організаційний контекст)

#### ■ Досвід працевлаштування ветеранів

(наявність ветеранів серед працівників, характер досвіду взаємодії, оцінка готовності до подальшого найму)

#### ■ Оцінка навичок і кваліфікацій кандидатів

(підходи до перевірки професійних знань та навичок, роль документів про освіту та/або професійну кваліфікацію, дії у разі відсутності підтверджувальних документів)

#### ■ Бар'єри та обмеження при працевлаштуванні

(невідповідність кваліфікації, документальні та медичні обмеження, психологічна адаптація, організаційні та бюрократичні чинники)

#### ■ Потреби та рекомендації роботодавців

(запит на навчання та перенавчання, адаптацію робочих місць, державну та інституційну підтримку, програми стажування та менторства)

Анкетування та глибинні інтерв'ю з роботодавцями використовувалися для аналізу практик найму ветеранів і виявлення бар'єрів та запитів бізнесу у сфері визнання військових компетентностей.

## Результати дослідження: аналітичне зіставлення даних

### 1.1 Співвідношення військово-облікових спеціальностей із Класифікатором професій та цивільними професійними кваліфікаціями

За результатами аналітичного заставлення військово-облікових спеціальностей із записами Класифікатора професій та цивільними професійними кваліфікаціями встановлено, що рівень відповідності між військовими та цивільними професійними описами є неоднорідним. У межах дослідження оцінювалася відповідність трудових функцій і компетентностей, а не лише формальна схожість назв.

## У результаті аналізу із понад 1000 ВОС виділено:

- ≈500 із повною відповідністю цивільним професійним кваліфікаціям (практично повний збіг трудових функцій, компетентностей та пов'язаних з ними навичок);
- ≈ 300 з частковою відповідністю (приблизно 80% вимог);
- ≈ 200 ВОС майже не відповідають жодній цивільній професійній кваліфікації.

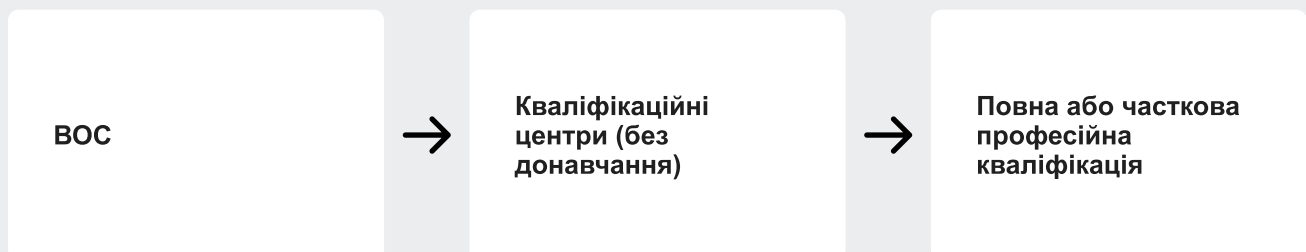
## Відповідно сформовано три типи маршрутів:

- для групи 1 – повна відповідність;
- для групи 2 – часткова відповідність;
- для групи 3 – відсутня відповідність (неочевидні рішення).

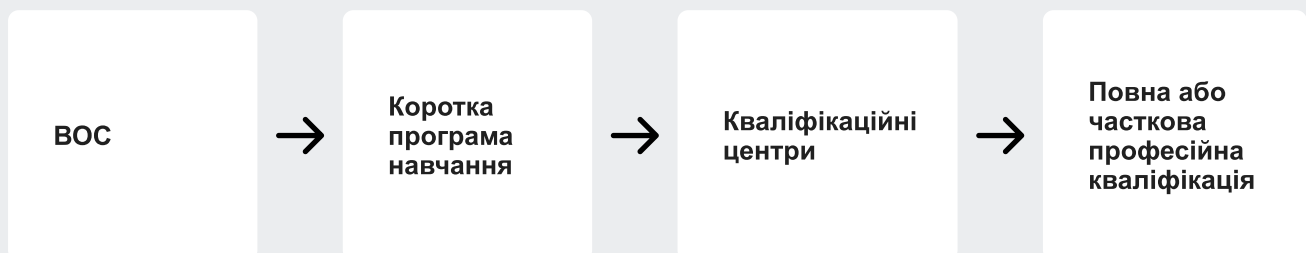
Приклади окремих маршрутів наведено в додатках до звіту

## 1.2 Ілюстративні групи відповідностей

### Група - ПОВНА ВІДПОВІДНІСТЬ



### Група - ЧАСТКОВА ВІДПОВІДНІСТЬ



## Група - ВІДСУТНЯ ВІДПОВІДНІСТЬ



## Відповідно до класифікатора професій (КП)

Група Повна відповідність	Група Часткова відповідність не менше 50%	Група Відсутність відповідності
<b>500 записів</b>	<b>300 записів</b>	<b>200 записів</b>
Авіаційний механік, Бухгалтер, Водій, Експедитор	Електромонтер, Арматурник, Механік	Вогнеметник, Командир танка, Розвідник

## 2. Результати фокус-груп з ветеранами

### 2.1. Кількісні показники участі ветеранів у фокус-групах та опитуванні

У межах дослідження проведено серію фокус-групових обговорень з ветеранами з метою поглибленого аналізу професійного досвіду, набутого під час військової служби, а також викликів, з якими вони стикаються під час повернення до цивільного життя та працевлаштування. Також проведено окреме опитування щодо потреб у навчанні, перенавчанні та підвищенні кваліфікації.

Учасники фокус-груп висвітлили розбіжності між військово-обліковими спеціальностями, зафіксованими в офіційних документах, і фактичними функціональними обов'язками, які виконувалися під час служби. Окрему увагу було приділено труднощам у розпізнаванні та визнанні набутих компетентностей на цивільному ринку праці, а також очікуванням щодо ефективних механізмів професійної адаптації та підтримки.

У межах дослідження до участі було запрошено **109** ветеранів. З них **83** особи погодилися взяти участь у дослідженні, тоді як **26** ветеранів відмовилися від участі. Фактично у дослідженні взяли участь **49** ветеранів, з яких **14** осіб долучилися до фокус-групових обговорень, а **35** осіб взяли участь в окремому опитуванні.

Показник	% від загалу
Погодилися на участь від числа запрошених	≈ 76 %
Фактично взяли участь від числа запрошених	≈ 45%
Приєдналися до онлайн фокус-груп від числа запрошених	≈ 13%
Взяли участь в окремому опитуванні	≈ 32%
Відмовилися взагалі	≈ 24 %

## 2.2. Статистичний портрет учасників трьох груп

Освіта	До служби працювали	Вид занять під час служби
Вища освіта(бакалавр/магістр — 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ інженери (електрика, автоматика, вентиляція, проектування)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ безпілотні літальні апарати</li> </ul>
Середня спеціальна — приблизно 40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ юристи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ розвідка</li> </ul>
неформальне навчання, самостійна підготовка — 10–15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ IT / оператори систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ логістика</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ спеціалісти з продажів та комерції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ комунікації / управління документацією</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ водії, механіки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ інженерно-технічні роботи</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ зварювальники, слюсарі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ технічне обслуговування</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ державні службовці / аналітичні спеціальності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ водіння / перевезення</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ охорона об'єктів</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ тактичні штурмові підрозділи</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ зв'язок</li> </ul>

## 2.3. Відповідність військово-облікової спеціальності (ВОС) реальним функціям

За підсумками фокус-груп визначено, що важливо збирати інформацію про цивільний досвід роботи (посади, вид занять), оскільки учасники вказували, що їхні професійні вміння часто розвивалися саме на цивільних посадах. Необхідно враховувати наявність та рівень освіти, та професійну кваліфікацію (наявність документів про освіту) і наявні сертифікати про присвоєння або підвищення кваліфікацій. Окрім того, важливо враховувати психологічні фактори: мотивацію ветерана (лідерські якості, прагнення до кар'єрного росту тощо), а також статус (наприклад, контракт чи мобілізація) та досвід активної участі в бойових діях. Узагальнюючи, критерії мають формувати комплексну інформацію про ветерана, яка б поєднувала його службовий досвід, цивільний бекграунд, освіту та особисті уподобання.

Категорія	Частка
ВОС повністю відповідає трудовим функціям	~30%
ВОС частково відповідає трудовим функціям	~35%
ВОС не відповідає трудовим функціям	~35%

### Ключові причини невідповідності:

- “втрачена або неоформлена ВОС “
- “підрозділи переміщували й перепризначали людей “куди є потреба”
- “робота виконувалась за навичками, а не за посадою”
- “з часом роль розширювалася (функції ширші, ніж запис)”
- “ВОС дуже «вузька» у порівнянні з реальним функціоналом”

### Цитата, що повторюється в різних варіаціях у всіх трьох групах:

«ВОС — надто вузька, вона не відображає того, що ми реально робимо»

**Фокус-групи підтверджують, що ВОС не відображає всіх актуальних навичок ветерана.** Як наголосив один з учасників: «Військово-облікова спеціальність вузька, ніж реальний функціонал; недоцільно опиратися на військово-облікову спеціальність». Отже, алгоритм повинен використовувати ВОС, як одну з вихідних змінних, але перевіряти її узгодженість із іншою інформацією (реальні задачі, досвід, самостійна зайнятість тощо).

- “ по одній військово-обліковій спеціальності ви не оціните навички людини. Треба питати у нього, де він був і що він робив
- “ ...необхідне більш обширне опитування... індивідуально почути кожного бійця...
- “ ... як колектив відреагує, якщо ти щось зробив не так?... Це такий, знаєте, невеликий страх...
- “ Не в цьому плані. Тут, скоріше, психологічна адаптація роботодавця
- “ ...це державна служба більше... але я не знаю, чи воно буде актуально, цікаво
- “ ...бажання повернутися. Але моє бажання... я не знаю, яке воно...
- “ ...по старих навичках... вони вже втратили свою актуальність. Їх треба поновлювати
- “ ...вони не готові до ветеранів, не знають, що можуть надати роботу таким людям
- “ ...щоб це навчання супроводжувалось якимись офіційними документами... щоб людина... мала право вибору серед підприємств з цим дипломом
- “ ...дуже сильно допомогли навички... коли піднімали спеціальний зв'язок... тепер я це використовую в своїй роботі... керую... дистанційно
- “ ...щоб... в якомусь підприємстві могла здобути досвід і з цим досвідом вже рухалась далі...
- “ ...людина з високою ампутацією... логічно, що проблематично знайти роботу без сходів/підйомів... не всі підприємці можуть надати такі умови
- “ ...на фронті отримуєш премію... у цивільних - стрибок вниз...
- “ опитування має бути не просто про ВОС... а щось на кшталт трудової книжки: де був, що робив

## 2.4 Динаміка навичок (збережені, втрачені, набуті)

**Збережені навички — 30–40%** — Переважно базові технічні, інженерні, управлінські.

**Втрачено або частково втрачено — 50–60%**, особливо: аналітика, право, проектування, спеціалізовані технічні компетентності, навички роботи з програмним забезпеченням

**Збережені навички — 30–40% —** Переважно базові технічні, інженерні, управлінські.

**90% учасників мають нові навички:**

- ✓ технічні: БПЛА, зв'язок, логістика
- ✓ командні: лідерство, координація груп, управління
- ✓ стресостійкість, швидке прийняття рішень, навички взаємодії у складних умовах
- ✓ медичні навички

**Але 70% учасників зазначають, що ці навички не мають документального підтвердження**

## **2.5 Перешкоди на шляху до працевлаштування та адаптації, вказані ветеранами**

Під час фокус-груп учасники озвучили низку системних проблем, з якими стикаються під час повернення до цивільного життя:

- Невідповідність ВОС і фактичної роботи
- Втрата раніше здобутих навичок через багаторічну службу
- Потреба у коротких програмах перепідготовки вузького спрямування
- Висока різниця між військовою та цивільною заробітною платою
- Невміння/небажання цивільних колективів інтегрувати ветеранів
- Нерозуміння роботодавцями навичок, які мають ветерани
- Ветеранський страх «бути непрофесіоналом» після тривалої служби
- Робочі місця зайняті або не збережені
- Потреба у підтримці від військового ком'юніті навіть після звільнення з військової служби
- Відсутність єдиної платформи, яка б підказувала шлях повернення після звільнення з військової служби

## 2.6. Узагальнені рекомендації за результатами опитування ветеранів

На основі результатів фокус-груп та опитування ветеранів було узагальнено ключові рекомендації, що відображають їхні пріоритетні потреби у сфері професійної адаптації та працевлаштування.

### Навчання та підтвердження кваліфікацій:

- Короткі практично орієнтовані програми навчання: Ветерани надають перевагу короткостроковим курсам, без “шкільних предметів”, спрямованим на набуття конкретних практичних навичок без надмірного теоретичного навантаження.
- Можливість підтвердження набутих навичок без повторного навчання: Учасники наголошують, що часто вже володіють необхідними компетентностями (зокрема у сфері водіння, ремонту техніки, управління), однак потребують механізмів їх офіційного підтвердження без проходження повного циклу навчання з початкового рівня.
- Диференціація освітніх програм для контрактників і мобілізованих: Ветерани звертають увагу на суттєві відмінності у професійному досвіді, мотивації та очікуваннях між професійними військовими та мобілізованими, що потребує адаптації змісту й формату навчальних програм.

### Пошук роботи та кар’єрні можливості

- Урахування фактичних функцій, а не лише ВОС: Ветерани підкреслюють, що військово-облікова спеціальність не завжди відображає реальні завдання, які виконувалися під час служби, що ускладнює пошук релевантної цивільної роботи.
- Розширення можливостей працевлаштування у ветеранських компаніях: Запит на доступ до вакансій у компаніях, заснованих ветеранами, де працюють або якими керують ветерани, пов’язується з легшою адаптацією та вищим рівнем підтримки.
- Перехід від окремих вакансій до кар’єрних маршрутів: Ветерани наголошують на важливості не лише пропозицій роботи, а й чіткого бачення можливостей професійного розвитку, підвищення кваліфікації або зміни кар’єрного напрямку.

### Підтримка та супровід

- Менторство та наставництво з боку ветеранів: Підтримка з боку осіб, які вже пройшли шлях професійної адаптації, розглядається як ефективний інструмент підвищення впевненості, зниження тривожності та прискорення інтеграції у цивільне життя.
- Підвищення рівня поінформованості: Ветерани відзначають недостатню обізнаність про наявні можливості — освітні програми, гранти та інші форми підтримки — і наголошують на потребі системного інформування через доступні та зрозумілі канали.
- Психологічна адаптація не лише ветеранів, а й роботодавців: Учасники дослідження вказують на необхідність підготовки роботодавців до роботи з ветеранами, зокрема у питаннях комунікації, адаптації робочого середовища та подолання упереджень.

## 2.7. Узагальнений аналіз результатів фокус-груп

Узагальнений аналіз результатів фокус-груп та опитування свідчить про високий інтерес ветеранів до теми працевлаштування та професійної адаптації. Водночас фактична участь у заходах виявилася нижчою, що учасники пояснювали браком часу та іншими об’єктивними обставинами, пов’язаними з процесом повернення до цивільного життя.

Результати дослідження підтверджують, що військово-облікова спеціальність (ВОС) у багатьох випадках не відображає реальні ролі, функції та компетентності, набуті ветеранами під час служби. Учасники неодноразово зазначали, що виконували завдання, які суттєво виходили за межі формально зафіксованої спеціальності. Як зауважив один із респондентів, «військово-облікова спеціальність є вужчою, ніж реальний функціонал». Це підтверджує обмеженість використання виключно формальних записів у військових документах для оцінки професійного потенціалу ветеранів.

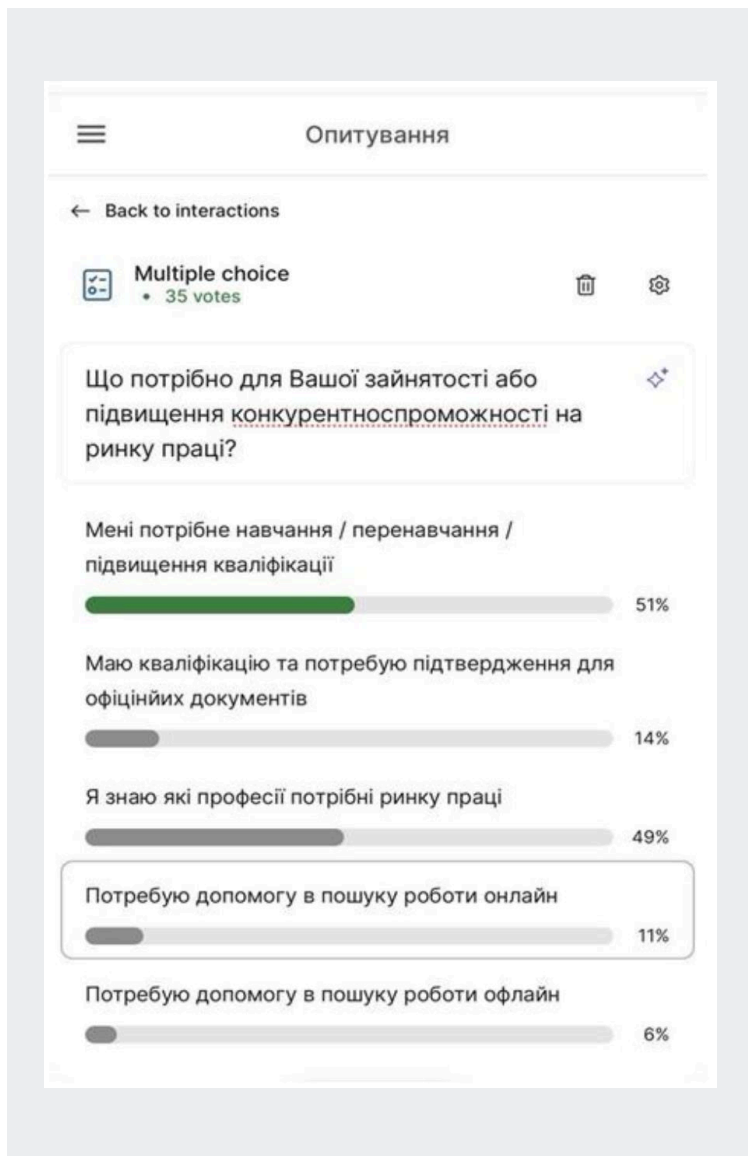
Отже, встановлення відповідності між формальними даними та фактичними компетентностями є одним із ключових викликів у процесі професійної реінтеграції. Покладання лише на записи у військово-облікових документах є недостатнім для адекватного визначення можливих цивільних професійних напрямів.

Ветерани також вказали на комплекс взаємопов'язаних перешкод, серед яких — невідповідність між документами та реальними навичками, прогалини в освіті або її формальному підтвердженні, наявність соціальних упереджень, а також потреба в додатковому навчанні або перепідготовці. Сукупність цих факторів потребує комплексного підходу під час формування інструментів підтримки працевлаштування ветеранів.

З урахуванням отриманих результатів, ефективні підходи до підбору цивільних професій для ветеранів мають ґрунтуватися на комплексному аналізі інформації про особу. Окрім військово-облікової спеціальності, доцільно враховувати фактичний військовий досвід, зокрема займані посади, виконувані обов'язки та набуті компетентності.

Не менш важливим є урахування цивільного професійного досвіду, оскільки значна частина навичок формувалася або розвивалася ветеранами ще до початку військової служби. Додатково слід брати до уваги рівень освіти, наявні професійні кваліфікації та сертифікати, а також інші чинники, що впливають на професійні очікування та мотивацію.

Таким чином, результати дослідження підтверджують доцільність використання багатовимірного підходу, за якого професійні рішення для ветеранів формуються на основі поєднання їхнього військового досвіду, цивільного бекграунду, освітніх досягнень та індивідуальних уподобань.



Аналіз відповідей окремого опитування засвідчив різноманітні потреби ветеранів у процесі професійної адаптації та працевлаштування.

Найбільш поширеною потребою при працевлаштуванні серед учасників - **51%** має необхідність у навчанні, перенавчанні або підвищенні кваліфікації, що свідчить про запит на освіту, як ключовий інструмент повернення до ринку праці.

**49%** респондентів усвідомлюють, які професії є затребуваними, що вказує на достатній рівень поінформованості, але водночас потребу в підтримці для досягнення відповідної кваліфікації.

**14%** мають вже наявну кваліфікацію, але потребують офіційного підтвердження своїх навичок, що створює запит на механізми визнання військового досвіду.

Ще **11%** і **6%** відповідно потребують допомоги в пошуку роботи онлайн та офлайн, що демонструє необхідність у супроводі та доступних сервісів підтримки працевлаштування.

Результати вказують на ключові напрямки для розробки сервісів підтримки: освітні програми з підвищення кваліфікації /перекваліфікації, механізми підтвердження кваліфікацій, кар'єрні консультації, профорієнтація та інструменти для сприяння працевлаштуванню.

### 3. Результати глибинних інтерв'ю з роботодавцями

У межах дослідження було розроблено анкету для роботодавців та проведено глибинні індивідуальні інтерв'ю з 10 представниками малого, середнього та великого бізнесу з різних галузей економіки, зокрема металургії, машинобудування, аграрного сектору, інженерії та сервісних послуг. Участь у дослідженні взяли як підприємства-виробники (заводи, металообробні підприємства), так і сервісні компанії (ремонтні, інжинірингові та консалтингові).

Питання інтерв'ю охоплювали наявність ветеранів серед працівників, досвід їх працевлаштування, оцінку професійних та особистих якостей кандидатів, а також бар'єри, з якими стикаються роботодавці під час найму та адаптації ветеранів.

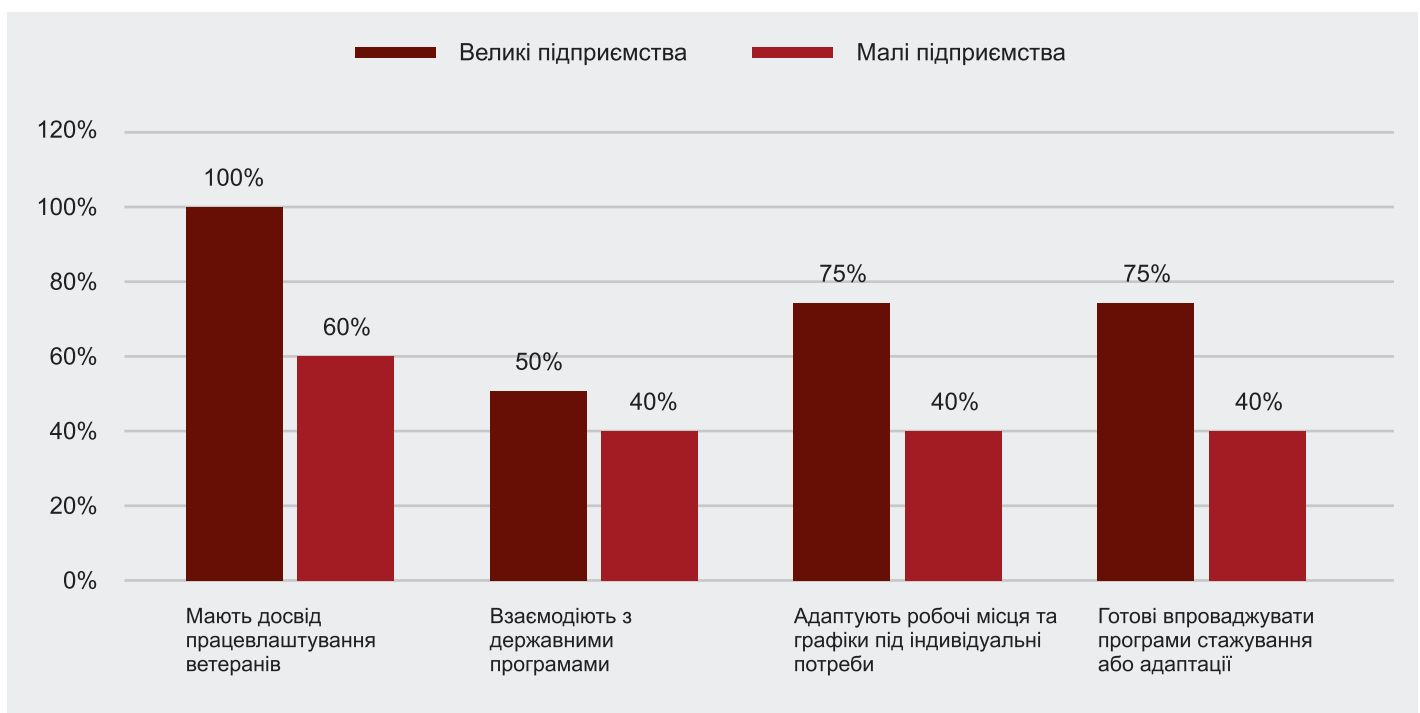
Отримані дані дали змогу узагальнити очікування роботодавців, виявити успішні практики взаємодії з ветеранами та окреслити основні ризики й застереження бізнесу.

## Позиція роботодавців щодо працевлаштування ветеранів

Більшість опитаних роботодавців загалом позитивно ставляться до ідеї працевлаштування ветеранів і розглядають їх як потенційно цінний кадровий ресурс. Серед ключових сильних сторін ветеранів роботодавці відзначають високу мотивацію, дисциплінованість, відповідальність, здатність працювати в складних умовах та технічну грамотність. Один із респондентів зазначив: «Маємо позитивний досвід співпраці з ветераном — на початку був складний психологічний процес, але завдяки підтримці з боку колективу зараз робота відбувається стабільно».

Водночас роботодавці звертають увагу на труднощі, пов'язані з оцінкою фактичного рівня професійних навичок ветеранів. Формальні документи не завжди дозволяють зробити обґрунтований висновок про відповідність кандидата вимогам посади, що зумовлює потребу у практичних тестових завданнях, випробувальному терміні або додатковому внутрішньому навчанні.

### 3.1 Порівняння досвіду великих та малих підприємств



**Малі підприємства** — частіше діють гнучко: допускають практичну перевірку, готові адаптувати графіки, зацікавлені в індивідуальному підході, але рідше мають чіткі політики CSR чи ресурси для стажування.

**Великі підприємства** — більше орієнтовані на формальні критерії, вимагають документи, але мають більше ресурсів для програм навчання/адаптації та готові створювати адаптовані робочі місця.

Дослідження показало, що різні галузі виробництва мають своє сприйняття та потреби у ветеранах. У технічних і промислових секторах (наприклад, машинобудування, металургія, автотехнічний ремонт) роботодавці особливо цінують дисципліну, технічну грамотність та вміння працювати в команді. Зокрема, опитування показало, що цінні навички ветеранів для таких галузей – технічна грамотність, командна взаємодія, аналітичне мислення. Інженерна компанія-замовник назвала пріоритетними професії «механіки, налагоджувальники, оператори обладнання, інженери-технологи». В автотранспортній сфері компанія відзначила, що ветерани у ній можуть працювати слюсарями, конструкторськими робітниками – фахівцями без високих кваліфікаційних вимог. Водночас у секторах, пов'язаних з аналітикою та ІТ, було звернуто увагу на м'які навички. Наприклад, снайпер зі стресостійкістю, швидкістю прийняття рішень і вмінням складати розрахунки може стати аналітиком з віртуальних активів.

Крім того, бізнес відзначає важливість галузевих програм стажування та взаємодії з ветеранськими центрами: більшість опитаних готові до партнерства з такими організаціями. Наприклад, створювати внутрішню програму стажування для ветеранів за підтримки центрів зайнятості. Деякі компанії пропонують онлайн-тренінги для персоналу, пари «досвідчений працівник–ветеран», а також психологічний супровід новоприбулих у перші місяці роботи.

Машинобудування/ промисловість	Автотранспорт	Аналітика/ІТ
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Технічна грамотність</li> <li>■ Командна взаємодія</li> <li>■ Аналітичне мислення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Відповідальність</li> <li>■ Точність та уважність</li> <li>■ Адаптивність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Стресостійкість</li> <li>■ Швидкість прийняття рішень</li> <li>■ Аналітичні здібності</li> </ul>

Аналіз показав, що ветерани з технічними та інженерними навичками найбільше підходять на посади операторів устаткування, механіків, електриків, зварювальників тощо. Також виділено напрямки з високим попитом: інженерія (машинобудування, металообробка), енергетика, транспорт (водії, експедитори), аграрний сектор (трактористи, механізатори) та сфера ІТ/аналітики (для ветеранів зі специфічною підготовкою).

## 4. Ключові бар'єри зазначені роботодавцями

Незалежно від галузі діяльності роботодавці відзначали подібні бар'єри у працевлаштуванні ветеранів. Зокрема, йдеться про відсутність документів, що підтверджують освіту та/або професійну кваліфікацію (дипломів, сертифікатів), а також про наявність медичних обмежень, які ускладнюють процес працевлаштування.

Частина ветеранів мають діагностовані медичні обмеження, зокрема ампутації кінцівок, що зазвичай унеможлиблює прийом на роботи з підвищеною небезпекою.

Водночас учасники дослідження акцентували увагу на проблемі невідповідності висновків медичних комісій фактичним фізичним можливостям ветеранів. Зокрема, навіть за наявності сучасного високоякісного протеза, що дозволяє людині повноцінно функціонувати, медичні комісії часто встановлюють обмеження, які не відповідають фактичним можливостям. Це зумовлено тим, що остаточне рішення ухвалює не фахівець із протезування, а лікарська комісія, яка може не врахувати технологічні можливості протезу або індивідуальну адаптацію пацієнта.

Як результат — ветерани втрачають можливість офіційно працевлаштуватися на певних видах робіт, зокрема, з підвищеною небезпекою, хоча фактично здатні ефективно виконувати функціональні обов'язки.

Майже всі представники підприємств назвали психологічну адаптацію ключовим викликом. Приміром, на заводі вказали на «психологічну адаптацію» як основну проблему.

Компанії пропонують різні підходи: хтось готовий взяти ветерана на випробувальний термін «без паперів», визначивши його компетентності на практиці, а хтось пропонує «адаптувати посадові інструкції» або змінити трудові функції під можливості ветерана.

Крім того, бізнес відзначає важливість галузевих програм стажування та взаємодії з ветеранськими центрами: більшість опитаних готові до партнерства з такими організаціями. Наприклад, «готовність створювати внутрішню програму стажування для ветеранів за підтримки центрів зайнятості. Деякі компанії пропонують онлайн-тренінги для персоналу, пари «досвідчений працівник–ветеран», а також психологічний супровід новоприбулих у перші місяці роботи.

Представники бізнесу схвально оцінили мотивацію та компетентності ветеранів, але при цьому відзначили труднощі адаптації. Наприклад, керівник одного з підприємств зазначив, що «мотивація працювати та приносити користь державі перевищує середній рівень по нашому підприємству». Проте він також відзначав, що спочатку «був певний складний психологічний процес», поки ветерану не надали стабільність і підтримку. Аналогічно, на невеликому заводі визнають, що ветерани «рівноцінні працівники, як і всі», однак головною проблемою назвали психологічну адаптацію після служби. Один із роботодавців прямо зауважив на необхідність швидкої інтеграції ветеранів у виробничий процес та їхньої ефективності.

#### **4.1. Невідповідність компетентностей між військовими навичками та цивільними професіями.**

Результати глибоких інтерв'ю з роботодавцями підтверджують суттєву неоднорідність рівня відповідності між військовими компетентностями та вимогами цивільних професій. Залежно від характеру військово-облікової спеціальності та фактичного функціоналу, роботодавці умовно виокремлюють три типи ситуацій.

По-перше, частина військових спеціальностей має повну або майже повну відповідність цивільним професіям. У таких випадках (наприклад, акумуляторник) бізнес готовий брати ветеранів на роботу без додаткового навчання або з мінімальною адаптацією.

По-друге, значна частина спеціальностей характеризується частковою відповідністю, коли базові навички вже наявні, однак потребують доопрацювання або адаптації до цивільних стандартів. Для таких випадків роботодавці вважають доцільними короткострокові практично орієнтовані курси (наприклад, для інструктора з водіння бойових машин).

По-третє, окремі військово-облікові спеціальності практично не конвертуються у цивільні професії. У таких випадках (наприклад, снайпер) працевлаштування можливе лише за умови повної перекваліфікації та опанування нової професії.

Машинобудування, виробництво, інженерія	Гірничодобувні підприємства	Сфера послуг та малий бізнес
<ul style="list-style-type: none"><li>■ готові брати, якщо держава покриє навчання або допоможе з підтвердженням кваліфікації</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ високі вимоги безпеки → навіть із досвідом потрібне підтвердження кваліфікації</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ потребують коротких практичних курсів і простого підтвердження навичок</li></ul>

### Потреба у додатковому навчанні та оцінюванні кваліфікацій.

Роботодавці наголошують, що в умовах виробничих процесів та дефіциту кадрів вони не можуть очікувати тривалого періоду навчання ветеранів «з нуля» протягом 3–6 місяців. Це формує запит на швидкі та зрозумілі механізми оцінювання наявних компетентностей і визначення мінімально необхідного обсягу додаткового навчання.

Водночас роботодавці вказують на відсутність прозорого та зрозумілого алгоритму, який би дозволяв відповісти на ключові питання: якими саме компетентностями ветеран володіє фактично; яких знань і навичок бракує для конкретного робочого місця; який документ або підтвердження кваліфікації він отримає за результатами оцінювання чи навчання.

Окремою проблемою є недостатня обізнаність бізнесу щодо існуючих інструментів оцінювання кваліфікацій. Частина роботодавців не має чіткого розуміння ролі та можливостей кваліфікаційних центрів і не знає, як практично використовувати їх у процесі найму ветеранів.

Крім того, результати дослідження свідчать, що потреби роботодавців суттєво відрізняються залежно від галузі. Очікування щодо рівня підготовки, необхідності додаткового навчання та строків адаптації ветеранів є різними у виробничому секторі, аграрній сфері, сервісних і інженерних компаніях, що потребує гнучких і галузевих орієнтованих рішень.

## 4.2 Психологічна адаптація ветеранів та страхи роботодавців

Бізнес часто боїться наймати ветеранів через: ризик ПТСР; побоювання конфліктності; нерозуміння, як правильно підтримувати; відсутність внутрішніх HR-інструментів.

Ветерани, навпаки, бояться: "зробити помилку у новому колективі"; бути незрозумілими; що їх сприйматимуть через стереотип "військовий = проблема".

## Галузеві відмінності:

- Великий бізнес – має психологів, HR-наставників, може створювати програми підтримки.
- Малий бізнес та ФОП – не має ресурсів і не знає, як працювати з ветеранами психологічно.

### 4.3. Бар'єри, пов'язані з особливими потребами

Багатьом підприємствам не вистачає адаптованих робочих місць. Підприємства не знають, як юридично правильно працевлаштовувати ветеранів з інвалідністю. Не розуміють, як компенсувати знижену працездатність – держава не дає чітких механізмів.

Висновки лікарських комісій: підходи лікарів до оцінки працездатності ветеранів. Часто висновки лікарських комісій, щодо допуску до роботи не узгоджуються з реальними можливостями людини. Шкідливі/важкі умови праці вимагають бездоганного здоров'я. Ветерани з медичними протипоказаннями часто не допускаються до робіт, де могли б ефективно працювати.

Наприклад, особа з функціональним протезом може технічно виконувати зварювальні роботи, проте медичні комісії зазвичай автоматично не допускають таких кандидатів до таких видів діяльності. Один із варіантів уникнути обмеження — кандидату провести реєстрацію, як самозайнятої особи - ФОП, що дозволяє самостійно здійснювати трудову діяльність без формального медичного обмеження. Однак, такий шлях підходить не всім, адже не всі готові або хочуть працювати поза рамками найманої праці, що створює розрив між можливостями та доступом до працевлаштування.

### 4.4. Інформаційна прогалина

#### Роботодавці зазначають, що не знають:

- де шукати ветеранів — про платформи або бази даних, де можна було б знайти контактні дані, резюме чи профілі ветеранів, зацікавлених у працевлаштуванні
- як працює система перекваліфікації— не мають чіткого уявлення про те, які структури займаються навчанням ветеранів, як довго тривають програми, який результат отримує ветеран після завершення навчання
- як отримати фінансування чи компенсацію— не знають, чи існують державні чи міжнародні програми підтримки роботодавців, які працевлаштовують ветеранів — зокрема, про можливі дотації, податкові пільги чи компенсацію витрат
- які пільги існують — недостатньо обізнані щодо законодавчих норм, що стосуються пільгового працевлаштування ветеранів, та не знають, як ці механізми можуть бути застосовані на практиці.
- як проходить оцінювання в Кваліфікаційних центрах - не розуміють, як здійснюється підтвердження навичок ветеранів, яка роль КЦ, чи відповідає результат цього оцінювання їхнім вимогам до кандидатів

## Ветерани не знають:

- як підтвердити навички — знають, що існують Кваліфікаційні центри, де можна пройти процедуру оцінювання й отримати підтвердження кваліфікаційних навичок, здобутих під час служби
- як обрати цивільну професію — бракує інструментів орієнтації — тестування, консультацій, алгоритмів — для того, щоб зіставити свій військовий досвід із можливими професіями на ринку праці
- які навчальні програми доступні — не всі знають про існування короткострокових програм, державні чи грантові ініціативи, що допомагають отримати нову професію або підвищити рівень кваліфікації
- що саме цінує бізнес — часто не мають уявлення про очікування роботодавців, зокрема — які навички затребувані, як сформувати резюме, як презентувати свій військовий досвід у цивільному контексті

Це двостороння інформаційна проблема, яку визнали всі респонденти без винятку

## 5. Роль Міністерства у справах ветеранів України та Національного агентства кваліфікацій у підтримці переходу ветеранів до цивільних професій

**Міністерство у справах ветеранів України – інформаційна підтримка та підвищення обізнаності** Міністерство забезпечує системну комунікацію та інформування ветеранів про можливості повернення на ринок праці, зокрема:

- поширює інформацію про процедуру визнання військових компетентностей у кваліфікаційних центрах;
- роз'яснює, що ветеран може пройти оцінювання, отримати офіційний сертифікат кваліфікації та працювати за відповідною цивільною професією;
- сприяє підвищенню обізнаності про наявні маршрути професійного переходу, можливості донавчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації;
- координує інформаційні кампанії та комунікаційні продукти для ветеранів.

### Національне агентство кваліфікацій – координація роботи кваліфікаційних центрів

- НАК забезпечує організаційну та методичну координацію мережі кваліфікаційних центрів, зокрема:
- організовує роботу КЦ щодо проведення первинної співбесіди з ветеранами з метою оцінки їхніх знань, умінь і навичок, набутих під час служби;
- забезпечує єдині підходи до оцінювання, стандартизацію процедур та якість роботи центрів;
- контролює прозорість, об'єктивність та доступність процедури підтвердження кваліфікацій для ветеранів.

Комплексне виконання заходів (від навчання та сертифікації до фінансових стимулів і психосоціальної підтримки) забезпечить сталість результатів і відкриє для демобілізованих воїнів гідні можливості для розвитку кар'єри у цивільних професіях.

## 6. Рекомендації щодо подальших кроків

### 1 Розширення дослідження військово-облікових спеціальностей та визначення нових маршрутів їхньої відповідності цивільним професіям

Доцільним є подальше розширення дослідження військово-облікових спеціальностей з метою розроблення додаткових маршрутів їх співвіднесення з цивільними професійними кваліфікаціями.

Особливу увагу слід приділити тим ВОС, які не мають прямої або очевидної відповідності у Класифікаторі професій. Це дозволить охопити ширше коло військових спеціальностей та забезпечити більш інклюзивний підхід до формування шляхів працевлаштування ветеранів.

### 2 Цифровізація процесів аналізу та адаптації

Рекомендується розвиток цифрових інструментів на базі штучного інтелекту для підтримки процесів аналізу професійних компетентностей ветеранів і формування індивідуальних маршрутів їх професійної адаптації до цивільного ринку праці. Такі інструменти можуть використовувати алгоритмічні підходи та автоматизований аналіз даних для заставлення фактично набутих навичок із класифікатором професій та описами цивільних професійних кваліфікацій і пропонувати ким може працювати ветеран за класифікатором професій, вказувати чи є потреба у додатковому навчанні чи перекваліфікації.

У практичному вимірі це може сприяти більш прозорому, швидкому та точному визначенню можливих професійних маршрутів ветерана на цивільному ринку праці.

### 3 Європейська інтеграція кваліфікацій

Доцільним є доповнення маршрутів військово-облікових спеціальностей відповідністю до цивільних професійних кваліфікацій та кодів ESCO (Європейської класифікації навичок, компетентностей, кваліфікацій та професій). Це дозволить ветеранам орієнтуватися не лише у національній, а й у європейській системі кваліфікацій та розширить можливості їхньої професійної інтеграції, зокрема у контексті мобільності на ринках праці за межами України.

## **4 Синхронізація з Національним агентством кваліфікацій та проєктами реформи системи кваліфікацій**

Доцільним є забезпечення тісної координації з Національним агентством кваліфікацій (НАК), а також із проєктами у сфері реформи системи кваліфікацій, зокрема ініціативою «Кваліфікації, загартовані боєм». Така синхронізація сприятиме формуванню системного підходу та забезпеченню нормативної й інституційної сталості процесів професійної реінтеграції ветеранів у цивільне життя.

## **5 Розширити співпрацю з бізнесом**

Активізувати поінформованість усіх секторів економіки про переваги працевлаштування ветеранів, допомагати розширяти потенціал малого та середнього бізнесу в залученні ветеранів.

Варто стимулювати співпрацю між підприємствами та закладами професійної освіти для розвитку люського капіталу, адаптації освітніх програм під потреби ринку та ефективної реінтеграції ветеранів у професійне середовище.

## 7. Додатки

### ПРИКЛАД 1:

### Акумуляторник

#### Військова облікова спеціальність:

ВОС 262005, 366005, 792005

#### Цивільна професія:

Акумуляторник (Код за Класифікатором професій 7241)

Компетентності, визначені для військової спеціальності «Акумуляторник», повністю охоплюють вимоги професійного стандарту відповідної цивільної професії «Акумуляторник» (7241). Таким чином, можна стверджувати про 100% **відповідність** знань, умінь і навичок, необхідних для виконання професійних завдань у цивільній сфері. Військовослужбовець, який має досвід роботи акумуляторником, не лише володіє всіма компетентностями цивільного фахівця, але й має додаткові навички, пов'язані з обслуговуванням і експлуатацією військової техніки.

#### Маршрут.

КЦ проводить коротку співбесіду щодо професійного досвіду, знань і навичок (діагностика, обслуговування та ремонт акумуляторних батарей).

#### Висновок щодо відсутності потреби у додатковому навчанні.

За результатами співбесіди КЦ підтверджує, що у військового всі компетентності відповідають професійному стандарту на 100%- донавчання не потрібне.

#### Проходження оцінювання.

КЦ проводить повне оцінювання, яке включає теоретичну частину та практичне завдання.

#### Результат оцінювання.

За успішного проходження оцінювання КЦ видає сертифікат про присвоєння професійної кваліфікації «Акумуляторник».

#### Підстава для працевлаштування.

Отриманий сертифікат визнається роботодавцями та є офіційною підставою для працевлаштування за відповідною професією.

## ПРИКЛАД 2:

# Інструктор з водіння бойових машин (танків, бойових машин та машин на бронетанковій базі) → тракторист-машиніст

### Військова облікова спеціальність:

ВОС 113126, 116126–118126, 121126–126126, 130126, 132126, 134126, 136126, 140126, 144126, 157126, 168126, 178126, 179126

### Цивільна професія:

Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва (Код за Класифікатором професій 8331)

Компетентності, сформовані у військовій спеціальності «Інструктор з водіння танків, бойових машин та машин на бронетанковій базі», значною мірою відповідають вимогам до цивільної професії «Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва» (8331). Це насамперед стосується керування гусеничною й колісною технікою, виконання технічного обслуговування, діагностики та усунення несправностей, а також дотримання вимог безпеки під час експлуатації машин. Таким чином, можна стверджувати про високий рівень відповідності (орієнтовно 80%) знань, умінь і навичок, необхідних для роботи на сільськогосподарській і меліоративній техніці. Разом з тим, частина компетентностей цивільної професії пов'язана з агротехнікою та специфікою виконання сільськогосподарських робіт, що потребує короткого донавчання

## Маршрут визнання та переходу

### Первинна діагностика в Кваліфікаційному центрі.

КЦ проводить співбесіду щодо професійного досвіду, знань і навичок, зокрема: керування гусеничною та колісною технікою; виконання щоденного технічного обслуговування, діагностики й дрібного ремонту; дотримання вимог безпеки та експлуатаційних інструкцій.

### Висновок щодо потреби у додатковому навчанні.

За результатами співбесіди КЦ підтверджує, що військовий володіє усіма базовими компетентностями для керування тракторами й самохідними машинами. Однак для повної відповідності кваліфікаційній характеристиці професії рекомендовано короткий курс, який охоплює:

- основи агротехніки та агротехнології виконання сільськогосподарських робіт;
- особливості конструкції й регулювання сільськогосподарських і меліоративних машин, що агрегатуються з тракторами;

- базові правила виконання механізованих робіт (оранка, культивування, посів, збирання тощо);
- ведення первинної облікової документації тракториста-машиніста.

### **Короткий курс навчання. Слухач проходить стислий курс, який включає:**

теоретичний модуль з агротехніки; ознайомлення з основними видами сільсько-господарських машин; правила агрегування; вимоги до виконання основних механізованих операцій; ведення документації (обліковий лист, шляховий лист, норми витрат ПММ).

### **Проходження оцінювання.**

Після завершення курсу КЦ проводить повне оцінювання, яке включає:

- теоретичну частину (будова машин, агротехнічні вимоги);
- практичне завдання (керування трактором, виконання базових операцій, елементи ТО).

### **Результат оцінювання.**

За успішного проходження оцінювання КЦ видає сертифікат про присвоєння професійної кваліфікації «Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва» (8331).

### **ПРИКЛАД 3:**

## **Снайпер → Аналітик у сфері віртуальних активів**

### **Військова облікова спеціальність:**

ВОС 110750, 110751

### **Цивільна професія:**

Аналітик у сфері віртуальних активів (Код за Класифікатором професій 2441.2)

### **Відповідність компетентностей.**

Професійна діяльність снайпера передбачає: високу концентрацію; роботу з великими масивами інформації в умовах стресу; системність і аналітичне мислення; прогнозування сценаріїв; оцінку ризиків; дисципліну, відповідальність та автономність; точність, уважність до деталей; вміння працювати з цифровими приладами та інструментами спостереження. Ці компетентності частково перетинаються з вимогами профстандарту «Аналітик у сфері віртуальних активів», зокрема в частині: аналітичного мислення; броби й інтерпретації даних; оцінювання ризиків;

прийняття обґрунтованих рішень; самостійності у виконанні завдань; роботи з цифровими інструментами; дотримання процедур безпеки. Водночас значна частина вимог цивільної професії стосується знань у сфері цифрових активів, блокчейну, фундаментального й ончейн-аналізу, які не охоплюються військовою підготовкою. Рівень відповідності компетентностей приблизно 40–50% означає, що військово-службовцю необхідне цільове донавчання.

## **Маршрут визнання та переходу**

### **Первинна діагностика в Кваліфікаційному центрі.**

КЦ проводить співбесіду щодо аналітичного мислення та підходів до оцінки інформації; вміння працювати з цифровими інструментами; розуміння ризиків і сценарного прогнозування; навичок прийняття рішень у невизначених умовах.

### **Висновок щодо потреби у додатковому навчанні.**

За результатами співбесіди КЦ визначає, що військовий має високий потенціал для роботи в аналітичній сфері, однак потребує короткого курсу навчання за напрямками: основи цифрових активів; базові блокчейн-концепти та DLT; методологія ончейн-аналізу; методологія фундаментального аналізу проєктів; технічний аналіз і робота з даними; профільні програмні інструменти (TradingView, CoinGlass, Dune, Arkham); основи кібербезпеки та захисту цифрових активів; підготовка аналітичних звітів; цифрова комунікація та етика роботи з даними.

### **Короткий курс навчання.**

Орієнтовна структура курсу: Теорія: види та властивості віртуальних активів; технологія блокчейн і принципи роботи DLT; криптовалюти, токени, NFT, DeFi; основи дослідження ринку (ринкові дані, індикатори, метрики); фундаментальний аналіз цифрових проєктів; ончейн-аналітика та читання блокчейн-даних; аналітичні методи: кількісні та якісні; принципи ризик-менеджменту на високоволатильних ринках.

### **Практика:**

робота з TradingView, CoinGlass, Dune, Arkham; виконання аналітичних завдань (порівняння активів, оцінка проєктів); складання коротких аналітичних висновків; робота з цифровими даними та структурованими середовищами.

### **КЦ проводить оцінювання.**

Теоретична частина: тестування знань про цифрові активи, ринок, технології, аналітичні підходи; аналіз кейсових ситуацій. Практична частина: Виконання ончейн- та ринкового аналізу; підготовка короткого аналітичного звіту; робота з профільними платформами.

### **Результат оцінювання.**

За успішного складання оцінювання КЦ видає сертифікат про присвоєння професійної кваліфікації «Аналітик у сфері віртуальних активів».

## Орієнтовний перелік питань для фокус-групи з ветеранами

- 1 Який у вас був професійний досвід до проходження військової служби?
- 2 Чим ви займалися під час служби?
- 3 Наскільки ваші обов'язки відповідали вашій військово-обліковій спеціальності (ВОС)?
- 4 Які нові навички ви набули під час служби?
- 5 Чи вважаєте ви, що втратили певні цивільні навички за час служби?
- 6 Чи плануєте ви повернення до попередньої професії після служби? Якщо ні — чому?
- 7 Що могло б полегшити процес адаптації до цивільної професії?
- 8 Які перешкоди ви бачите на шляху до працевлаштування після служби (здоров'я, документи, досвід, колектив тощо)?
- 9 Наскільки важливою для вас є підтримка: навчання, менторство, допомога в документах, психологічна підтримка?
- 10 Як ви ставитеся до ідеї цифрової платформи, яка б автоматично допомагала зіставляти військовий досвід з цивільними вакансіями?
- 11 Чи мали ви досвід звернення до служб зайнятості або державних програм? Як ви оцінюєте цей досвід?

## Опитувальник для роботодавців щодо працевлаштування ветеранів

### 1 Загальна інформація

Назва підприємства / організації: \_\_\_\_\_

■ Галузь діяльності: \_\_\_\_\_

■ Кількість працівників: \_\_\_\_\_

■ Контактна особа (посада, телефон, e-mail): \_\_\_\_\_

## 2 Досвід та готовність до працевлаштування ветеранів

- Чи є на вашому підприємстві ветерани серед працівників? (Так/Ні)
- Якщо так — скільки осіб та на яких посадах вони працюють?
- Чи маєте позитивний або негативний досвід співпраці з ветеранами?
- Які сильні сторони ветеранів ви відзначили?
- Які труднощі виникали під час роботи?
- Наскільки ваше підприємство готове приймати ветеранів на роботу у майбутньому (1–5)?
- Чи є запит на таких працівників у вашій галузі? Якщо так — у яких професіях або напрямках?

---

## 3 Оцінка навичок і кваліфікації

- Як у вашій компанії відбувається перевірка професійних умінь і навичок кандидатів?
  - Співбесіда
  - Тестове завдання
  - Випробувальний термін
  - Інше: \_\_\_\_\_
- Які документи ви враховуєте під час прийому ветерана на роботу (військовий квиток, диплом, сертифікати, довідки тощо)?
- Якщо людина має необхідні навички, але не має підтверджуючих документів, як ви дієте?
  - Берете на роботу після практичної перевірки
  - Вимагаєте документ
  - Рекомендуєте пройти навчання / сертифікацію
  - Інше: \_\_\_\_\_
- Як, на вашу думку, можна спростити або вдосконалити процес підтвердження навичок ветеранів?

## 4 Перепони та проблематика

- Які основні перешкоди при прийомі ветеранів на роботу ви спостерігаєте (вказіть усі, що актуальні):
    - Невідповідність кваліфікації
    - Відсутність підтверджувальних документів
    - Медичні обмеження (висновки МСЕК)
    - Психологічна адаптація
    - Інше: \_\_\_\_\_
  - Чи були випадки, коли ветерана не могли прийняти на роботу через висновок МСЕК?
  - Як би, на вашу думку, можна вирішити цю проблему?
  - Чи вважаєте доцільним створення адаптованих робочих місць для таких осіб?
- 

## 5 Рекомендації роботодавців

- Які навички ветеранів ви вважаєте найціннішими для вашої галузі?
  - Які професії або напрямки, на вашу думку, найбільше підходять ветеранам у вашій сфері?
  - Чи зацікавлені ви у створенні спеціальних програм стажування або навчання для ветеранів?
  - Які форми підтримки з боку держави або бізнес-асоціацій могли б підвищити готовність наймати ветеранів?
- 

## 6 Додаткові питання

- Чи є у вашої компанії політика корпоративної соціальної відповідальності (CSR), що стосується підтримки ветеранів?
  - Чи готові ви співпрацювати з ветеранськими організаціями або центрами перекваліфікації?
  - Ваші пропозиції щодо кращої інтеграції ветеранів у трудовий колектив
-

<https://www.helvetas.org/en/eastern-europe/ukraine>

[ukraine@helvetas.org](mailto:ukraine@helvetas.org)

Київ 2025

## «Покращення кар'єрних шляхів та адаптація українських ветеранів до цивільного працевлаштування»