співпраця з німеччиною
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Співфінансується Європейським Союзом

Polish aid

ESTDEV
From the people of Estonia

MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK

Дорожня карта для активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці

Виконавець

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Solidarity Fund PL

Партнер

УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МАРКЕТИНГУ

Проєкт «Дорожня карта для активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці» впроваджується ГО “Українська Асоціація Маркетингу” за фінансової підтримки Європейського Союзу, Німеччини, Польщі, Естонії та Данії в межах Мультидонорської ініціативи Skills4Recovery, яка реалізується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та Solidarity Fund PL (SFPL)

РОБОЧА ГРУПА З РОЗРОБКИ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ

Ірина ШУМІК, генеральна директорка директорату професійної освіти Міністерства освіти і науки України

Ірина ПРИЛУЦЬКА, радниця з питань політики професійної освіти, Мультидонорська ініціатива Skills4Recovery, GIZ

Юрій БАЛАНЮК, голова Національного агентства кваліфікацій

Василь ФЕДЮК, член Національного агентства кваліфікацій

Тетяна ІЩЕНКО, директорка Державної установи «Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти»

Ірина ЛИЛИК, президентка ГО «Українська асоціація маркетингу»

Наталія ФЕСУН, керівниця Комунального закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Київський професійний коледж технологій та дизайну»

Юрій ЩИРІН, ветеран, генеральний директор компанії «Агентство Індустріального Маркетингу»

Микола ПАНЧУК, Гощанський селищний голова

Павло ЯРМІЙ, голова правління ГО «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад»

Богдан МАТВІЙЧУК, директор департаменту зайнятості Міністерства економіки та довкілля України

Альона ТАНАСІЙЧУК, голова ГО «Мережа громадських організацій підтримки ВПО в Україні», очільниця Вінницького відокремленого підрозділу ГО «Українська Асоціація Маркетингу»

Денис ВАСИЛЬЄВ, заступник директора департаменту зайнятості – начальник відділу політики зайнятості Міністерства економіки та довкілля України

Лілія ГРАБОВСЬКА, заступниця директора департаменту міжнародного співробітництва та партнерства у сфері освіти Державної служби зайнятості

Ірина ІСМАКАЄВА, начальниця головного управління професійної освіти директорату професійної освіти Міністерства освіти і науки України

Юлія МАРТИН, керівниця секретаріату Національного агентства кваліфікацій

Маргарита ПОЛІЩУК, керівниця проєктного управління секретаріату Національного агентства кваліфікацій

Юлія ГРИЦЬКУ, керівниця команди підтримки відновлення та реформ при Міністерстві освіти і науки України

Ірина ПЕРЕВОЗОВА, голова регіонального представництва та співзасновниця ГО «Мережа громадських організацій підтримки ВПО в Україні», очільниця Івано-Франківського регіонального осередку ГО «Українська Асоціація Маркетингу»

Катерина ПІЛОВА, очільниця Дніпровського відокремленого підрозділу ГО «Українська Асоціація Маркетингу»

Тетяна БОРИСОВА, очільниця Тернопільського відокремленого підрозділу ГО «Українська Асоціація Маркетингу»

Наталія ВАСИЛЕНКО, начальниця відділу з питань професійного розвитку департаменту зайнятості Міністерства економіки та довкілля України

Людмила ГАРМАШ, начальниця відділу змісту освіти та організації освітнього процесу Міністерства освіти і науки України

Алла ЧАЙКОВСЬКА, завідувачка відділу професійного розвитку та освіти дорослих Державної установи «Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти»

Інна КОЛОДЬКО, керівниця відділу міжнародного співробітництва Національного агентства кваліфікацій

Світлана ЛІЩИНСЬКА, головна спеціалістка Управління з забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, протидії торгівлі людьми, домашньому насильству та насильству за ознакою статі Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України

Ірина ПАВЛЮК, головна спеціалістка відділу змісту освіти та організації освітнього процесу Міністерства освіти і науки України

Анна БОНДАР, проєктна менеджерка - зміст дистанційної освіти, Команда підтримки відновлення та реформ Міністерства освіти і науки України

Сніжана ЛЕУ-СЕВЕРИНЕНКО, експертка ГО «Українська Асоціація Маркетингу»

Олена БУЧИНСЬКА, експертка ГО «Українська Асоціація Маркетингу»

Тетяна ТИМОШЕНКО, експертка ГО «Українська Асоціація Маркетингу»

Анна ТАЩЕНКО, експертка ГО «Українська Асоціація Маркетингу»

Іван ТЕРЕЩЕНКО, експерт ГО «Українська Асоціація Маркетингу»

Наталія ПИСАРЕНКО, Університет Ексетера, Велика Британія

ЗМІСТ

Вступ	6
1. Передумови, етапи і бар'єри у реалізації урядових стратегій і програм активізації зайнятості та інклюзії	10
2. Результативність шляхів активації зайнятості та реінтеграції вразливих груп на ринку праці	25
3. Рекомендації і кейси долання проблем активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці	43
4. Міжсекторальні взаємодії у масштабуванні дієвих практик	77
Висновки	82
Подяки	84
Додатки	86

ВСТУП

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації суттєво дестабілізувала функціонування ринку праці України, погіршила зайнятість і добробут населення України. В умовах війни тисячі українців вимушено шукають нове місце роботи, змінюють кар'єрні шляхи чи фах. Це стає особливо актуальним для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, жінок, молоді, людей з інвалідністю та похилого віку - тих, хто вразливий до соціальної ізоляції та економічної нестабільності.

За складних соціально-економічних умов та дефіциту робочої сили в Україні реалізація потенціалу працездатних неактивних на ринку праці осіб і активізація зайнятості вразливих груп розглядаються як пріоритетний резерв для використання в покращенні поточної ситуації в економіці країни та стратегічний ресурс відновлення. За умов працевлаштування ці групи забезпечать позитивну синергію розширення пропозиції робочої сили та зменшення тиску на системи соціального захисту і допомоги.

Саме тому питання, пов'язані із активацією і реінтеграцією вразливих груп на ринку праці, постійно мають бути у фокусі державного та приватного секторів економіки України, а також громадськості й міжнародних партнерів. Ефективність ініціатив підтримки активізації зайнятості та результативність їх масштабування залежать від залученості широких кіл зацікавлених сторін до реалізації персоналізованих і гнучких рішень.

Основною метою Дорожньої карти для активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці (далі – Дорожня карта) є розроблення рекомендацій, просування та ініціювання конкретних заходів активізації на ринку праці вразливих груп через покращення їх професійної підготовки та професійної орієнтації, а також підтримки інклюзивної зайнятості в секторах, пов'язаних з відновленням економіки України.

Запропонована Дорожня карта для активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці (далі за текстом – Дорожня карта) ґрунтується на результатах досліджень, що дали змогу визначити найбільш актуальні проблеми, з якими стикаються вразливі групи населення під час здобуття освіти, працевлаштування та самозайнятості, а також виявити найбільш успішні практики їх подолання.

Висновки й рекомендації Дорожньої карти спираються на комплексне дослідження, проведене ГО «Українська Асоціація Маркетингу» у лютому–травні 2026 року на замовлення партнерів проєкту. Доказова база включає:

- кабінетне дослідження – аналіз українських статистичних та аналітичних даних за 2021–2025 роки та міжнародного досвіду воєнного і повоєнного контексту (звіти НБУ, Держстату, Пенсійного фонду, ДСЗ, МОМ, ОЕСР, Світового банку);
- картування стейкхолдерів – станом на березень 2026 року ідентифіковано понад 100 суб'єктів, 62 державні ініціативи та 81 міжнародний проєкт у складі п'ятирівневої екосистеми підтримки зайнятості вразливих груп;
- польові дослідження – круглі столи у 4 регіонах (Київ, Дніпро, Івано-Франківськ, Вінниця) за участю 244 представників цільових груп і стейкхолдерів; 30 глибинних інтерв'ю у 8 регіонах (Київська, Вінницька, Харківська, Сумська, Миколаївська, Івано-Франківська, Тернопільська, Полтавська області); фокус-групи у 3 регіонах (Миколаїв, Тернопіль, Полтава);
- аналіз понад 100 успішних кейсів бізнесу, державних підприємств, закладів професійної освіти та громадських організацій, систематизованих за чинниками результативності.

В якості інформантів та учасників дискусій долучалися представники підприємств-роботодавців (великий, середній та малий бізнес), громадські організації та асоціації, заклади професійної освіти, представники органів виконавчої та місцевої влади, служби зайнятості, HR-консультанти та незалежні експерти.

Дорожню карту було розроблено за результатами широких консультацій зі стейкхолдерами проєкту, у тому числі Міністерства освіти і науки України (МОН), Міністерства економіки та довкілля України (Мінекономіки), Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України (Мінсоцполітики), Державної служби зайнятості України (ДСЗ), обласних державних/військових адміністрацій, постачальників послуг професійної освіти, організацій зайнятості, представників роботодавців, громадських організацій ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю тощо.

Дорожня карта є стратегічним і практичним документом, який відповідає на три ключові питання: які системні бар'єри заважають вразливим групам знайти й утримати гідну зайнятість; які рішення довели свою ефективність в українських умовах; та як інтегрувати зусилля держави, бізнесу і громадянського суспільства для масштабування цих рішень.

Цей документ адресовано органам державної влади у галузях освіти і працевлаштування на національному і регіональному рівнях, громадським об'єднанням підтримки вразливих груп населення, а також міжнародним партнерам, які ставлять за мету допомогти Україні у цьому напрямі. За основу визначення цільових соціальних груп, зокрема ВПО, людей з інвалідністю та похилого віку, ветеранів і колишніх учасників бойових дій (УБД), взято Закон України «Про соціальні послуги». Термін «вразливі групи» використовується як узагальнене поняття відповідно до нормативної бази. Водночас автори визнають внутрішню різноманітність цих груп і зосереджуються на конкретних бар'єрах, з якими люди можуть стикатися в доступі до навчання та зайнятості.

Положення і рекомендації Дорожньої карти узгоджені з чинними в Україні політиками освіти і зайнятості населення та з ключовими нормативними документами, зазначеними у першому розділі, – зокрема указами Президента України, стратегіями та операційними планами Кабінету Міністрів України у сферах гендерної рівності, внутрішнього переміщення, ветеранської політики, розвитку МСП тощо. За цільовими орієнтирами та рівнем комплексності заходів підтримки, з урахуванням вимог основних стратегічних документів для досягнення політичної асоціації та економічної інтеграції між Україною та ЄС, Дорожня карта найбільше корелює зі Стратегією зайнятості населення України на період до 2030 року і конкретизує механізми реалізації її положень. Документ має рекомендаційний характер і може бути використаний для розробки програмних матеріалів та ініціатив органів державного управління, а також інших стейкхолдерів.

Ключові виклики, на які відповідає Дорожня карта:

- поглиблення дисбалансів попиту і пропозиції на ринку праці – одночасно у професійній і регіональній площинах, що ускладнює працевлаштування вразливих груп навіть за високого попиту роботодавців на кадри;
- невідповідність системи освіти й перепідготовки актуальним та прогнозованим потребам роботодавців, слабка практична орієнтованість навчання;
- недостатня інклюзивність та комплекс прихованих бар'єрів активізації зайнятості вразливих груп – інформаційних, психологічних, фінансових та інституційних, включно з ризиком втрати соціальних виплат при офіційному працевлаштуванні;
- обмежена інституційна спроможність системи підтримки та виклики, пов'язані з євроінтеграційними процесами і необхідністю гармонізації з acquis ЄС.

Ключовими рекомендаціями Дорожньої карти є:

- Семиетапний алгоритм активації зайнятості вразливих груп для підвищення результативності, долання недостатньої клієнторієнтованості і фрагментарності підтримки у працевлаштуванні, освіті та самозайнятості.
- Пропозиції: 1) таргетованого врахування специфіки активації зайнятості конкретних вразливих груп населення; 2) переорієнтації з відомчої спеціалізації надання допомоги на адресне забезпечення потреб цільових аудиторій; 3) пріоритезації стабільної високопродуктивної зайнятості та підвищення конкурентоспроможності підприємств - з метою усунення системних пасток (соціальних виплат, неефективної та неофіційної зайнятості тощо).
- Конкретні рішення на основі систематизації понад сотні успішних кейсів українських підприємств, закладів освіти, державних установ і громадських організацій щодо активації зайнятості вразливих груп та активації неактивного на ринку праці населення.
- Практичний механізм інтеграції зусиль стейкхолдерів та контрольні елементи для визначення результативності ініціатив підтримки активації зайнятості вразливих груп та інклюзії. Особливо корисною цей інструментарій буде для організацій, які мають невеликий досвід роботи у сфері сприяння зайнятості вразливих груп населення, і допоможе краще зрозуміти можливості та виклики реалізації спеціальних ініціатив, а також налагодити ефективну співпрацю з партнерами.
- Для практичного впровадження Дорожньої карти також розроблено комплект взаємодоповнюючих інструментів, які конкретизують механізми реалізації її рішень. Ці документи є прикладними складовими Дорожньої карти та виконують роль «локальних дорожніх карт впровадження», забезпечуючи покрокову реалізацію її рекомендацій і досягнення стратегічних цілей активізації зайнятості. До нього входять: Дорожня карта реалізації дуальної форми здобуття освіти у закладах професвіти, яка надає покрокові інструкції та інструментарій для її впровадження; навчально-методичний посібник «Турбота та інклюзивне навчання у закладах професійної та фахової передвищої освіти», який містить практичні рішення щодо створення дружнього освітнього середовища для вразливих груп населення; а також «Порадник для ефективної комунікації з різними цільовими групами у сфері зайнятості, професійного навчання та розвитку людського капіталу», що визначає алгоритми інформування вразливих груп про можливості навчання, перекваліфікації та працевлаштування.

У Дорожній карті реалізовано цілісний підхід до активації інклюзивної зайнятості, що поєднує універсальні стратегії із цілеспрямованими заходами підтримки ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю та похилого віку та інших цільових груп. Тільки завдяки такому динамічному та адаптованому поєднанню можна забезпечити результативність, інклюзивність, гнучкість та оперативність екосистеми підтримки активації освіти, працевлаштування та самозайнятості вразливих категорій населення.

Пропоновані у Дорожній карті підходи і рекомендації сприяють послідовному формуванню інтегрованої та всеосяжної системи, яка ефективно поєднує у собі конкретні цільові рішення підтримки інклюзивної зайнятості та апробовані «практичні» інструменти, які необхідно запровадити для забезпечення ефективної реалізації політик і проєктів стейкхолдерів, забезпечення сталих позитивних змін в екосистемі активації усіх верств населення на ринку праці та для відновлення економіки України.

1 ПЕРЕДУМОВИ, ЕТАПИ І БАР'ЄРИ У РЕАЛІЗАЦІЇ УРЯДОВИХ СТРАТЕГІЙ І ПРОГРАМ АКТИВІЗАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ІНКЛЮЗІЇ

Дорожню карту орієнтовано перш за все на надання практичних рекомендацій щодо досягнення цілей Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року, з фокусом на активізацію зайнятості вразливих груп. Положення і пропозиції цієї Дорожньої карти гармонізовано з наступними нормативно-правовими актами і міжнародними зобов'язаннями України: Указами Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»; «Про Національну стратегію у сфері прав людини»; «Про невідкладні заходи щодо підтримки ветеранів війни, членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України»; розпорядженнями і постановами Кабінету Міністрів України «Питання збору даних для моніторингу гендерної рівності», «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року», «Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки», «Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2025-2027 роки», «Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2025–2027 роки з її реалізації», «Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023–2025 роках», «Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023–2025 роки», «Про схвалення Плану України», «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках», «Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року», «Про затвердження плану заходів з підготовки до приєднання до Європейської мережі служб зайнятості (EURES)», «Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні», «Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках», «Про схвалення Стратегії реформування психоневрологічних, інших інтернатних закладів та деінституціоналізації догляду за повнолітніми особами з інвалідністю та особами старшого віку до 2034 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках», «Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках», «Про затвердження плану заходів з підготовки до впровадження Європейської професійної карти», «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року».

Узагальнюючи сукупність стратегічних настанов уряду щодо активізації зайнятості вразливих груп, можна виділити 3 етапи реалізації системних змін (рис. 1).

Рис. 1. Етапність реалізації стратегічних змін в активізації зайнятості та інклюзії в Україні



Успішна реалізація цілей і завдань Стратегії пов'язана з доланням достатньо масштабних проблем і бар'єрів:

- дисбаланси між попитом і пропозицією на ринку праці;
- невідповідність пропозиції робочої сили потребам економіки;
- недостатня інклюзивність та інші обмеження активізації зайнятості вразливих груп;
- обмежена інституційна спроможність і виклики, пов'язані з євроінтеграційними процесами.

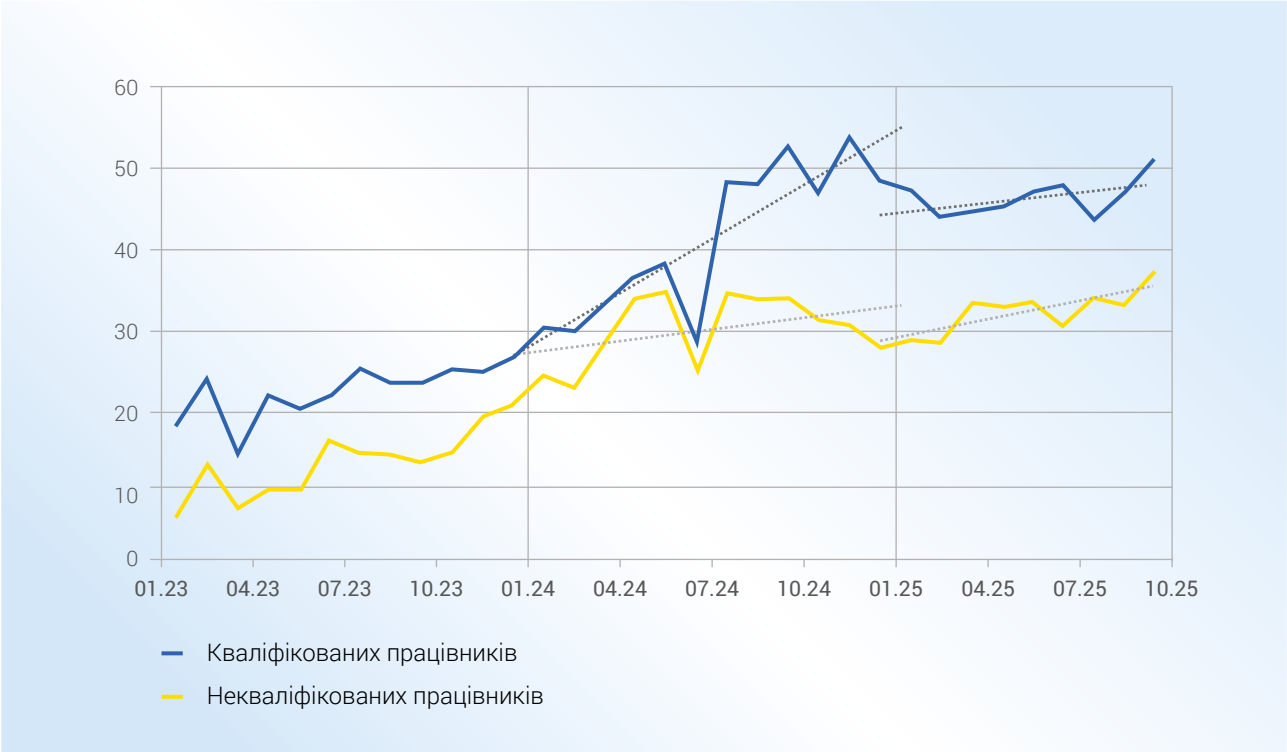
Опрацювання цих викликів дозволяє краще оцінити потенціал і системні обмеження результативності змін у реалізації урядових стратегій в Україні.

Дисбаланси між попитом і пропозицією на ринку праці

Чинники і проблеми дисбалансів ринку праці в Україні традиційно спричиняли суттєві негативні соціально-економічні наслідки, були об'єктом постійної та підвищеної уваги державної політики зайнятості. Повномасштабне вторгнення росії істотно загострило проблеми і негативні наслідки дефіциту кваліфікованих кадрів та інших дисбалансів ринку праці.

Згідно з Інфляційним звітом НБУ, брак працівників, необхідність підвищувати зарплати, а також безпекові питання залишаються головними проблемами бізнесу (рис. 2)[1].

Рис. 2. Індекси складності пошуку кваліфікованих і некваліфікованих працівників, % відповідей, опитування роботодавців



1 Інфляційний звіт. НБУ. 2025.

Зазначені дисбаланси між попитом і пропозицією на ринку праці поглиблюються одразу у двох площинах — професійній і регіональній, що створює додаткові труднощі для вразливих груп отримати роботу і підвищити свій добробут.

Кількість зайнятих у промислових секторах скоротилася протягом 2023–2025 рр. на 37 %, тоді як у соціальній сфері та охороні здоров'я вона впала лише на 11 %, що відображає критичний спад загальної економічної продуктивності практично у всіх галузях економіки.

Торгівля і логістика лишаються найбільшими роботодавцями, але втратили понад 1,2 млн працівників у 2021–2024 рр., що збільшує обмеження для розвитку діяльності[2].

Слід наголосити, що важливість та актуальність для українських роботодавців проблем і можливостей виплати конкурентних зарплат співробітникам спричинені не лише складними умовами функціонування підприємств, а й тим, що часто їхній бізнес не формує висококонкурентних результатів для ринку, не орієнтований на високу технологічну складність і створення високої доданої вартості — домінують сировина, продукти її первинної переробки, посередництво у продажах товарів тощо. Адже підвищення продуктивності праці безпосередньо зумовлює можливості поліпшення якості робочих місць і збільшенням участі кваліфікованих кадрів на ринку праці[3]. І навпаки, за низької продуктивності праці більша чисельність працівників отримує низькі зарплати (для зменшення витрат і демпінгу), приречені на бідність і обмежене споживання, а у перспективі (під тиском більш продуктивних імпортерів чи внутрішніх конкурентів) — на безробіття.

Така ситуація сигналізує не лише про поточне відставання, а й про ризик уповільнення інтеграції в європейський економічний простір, що безпосередньо стримує зростання доходів населення, конкурентоспроможність бізнесу і потенційну швидкість післявоєнного відновлення.

Додатково ситуацію ускладнюють зміни у структурі попиту на робочу силу й обмежені можливості стабільного працевлаштування для українців (рис. 3, 4). Як наслідок, багато людей змушені погоджуватися на роботу, яка не відповідає їхній кваліфікації та не використовує наявні компетентності.

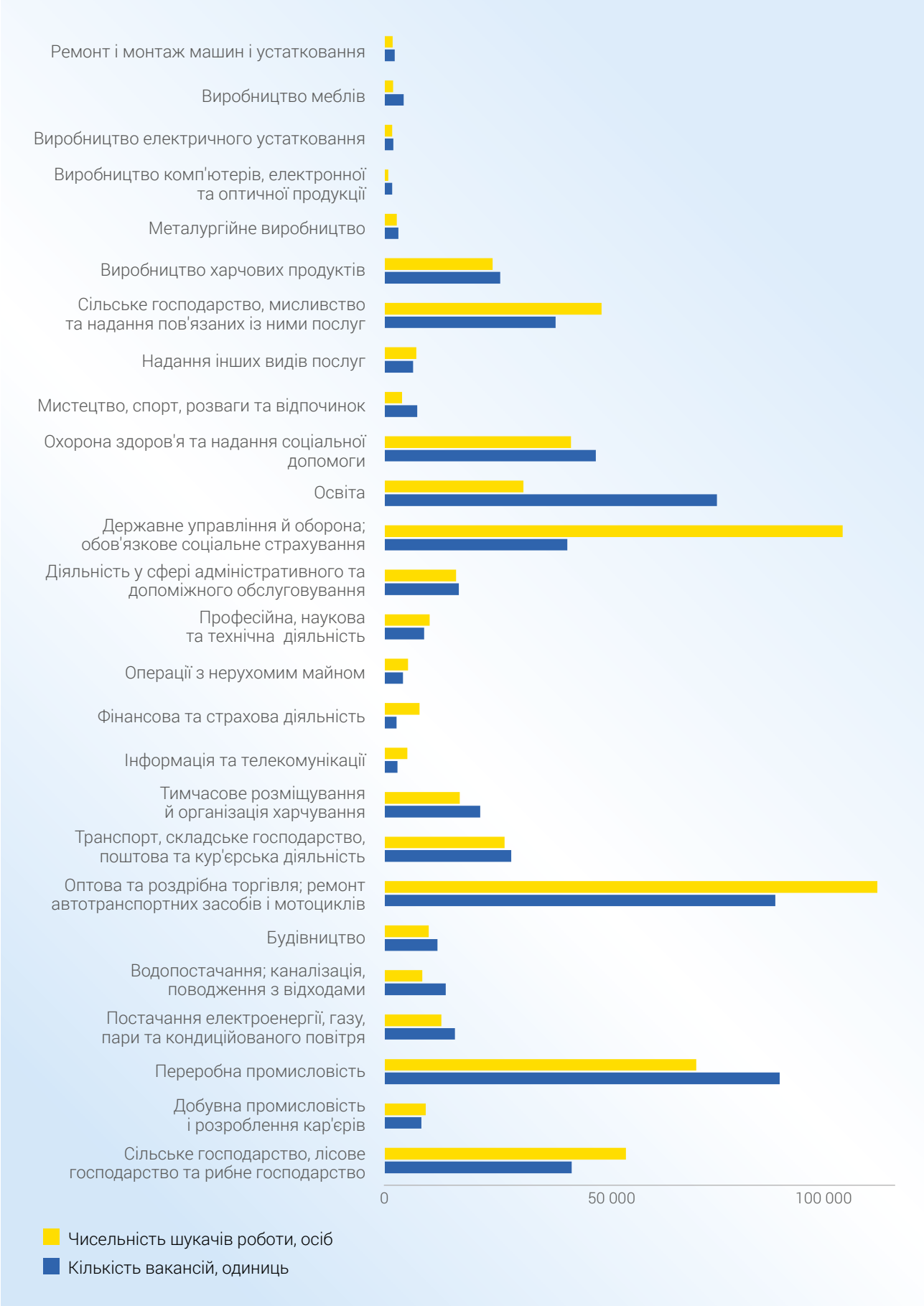
Сьогоднішня зайнятість за галузями і система підготовки кадрів дедалі гірше відповідають реальним потребам економіки, особливо у контексті викликів майбутнього відновлення, прогресу технологій тощо. Ситуація загострюється через збереження на багатьох українських підприємствах застарілої технологічної бази, через що структурні перекоси «консервуються», а професійно-кваліфікаційна структура ринку праці реагує на зміни надто повільно. Попит роботодавців і надалі переважно зосереджений на робітничих професіях (у сферах промисловості та фізичної праці), які характеризуються відносно низьким рівнем оплати праці. Не лише, а й унаслідок цього, залишається відносно низьким рівень зайнятості молоді та інших вразливих груп населення на ринку праці, страждає популярність і престиж професійної освіти.

Війна радикально змінила і регіональну структуру розподілу економічної активності. Внаслідок критичного руйнування, зупинки, релокацій підприємств, особливо масштабних для найбільш постраждалих областей, значних потоків біженців, внутрішньо переміщених осіб, розірвано усталені економічні зв'язки між регіонами, порушено баланс між попитом і пропозицією праці — як у прифронтових, так і у тилових регіонах.

2 Інфляційний звіт. НБУ. 2025.

3 Quality Jobs Roadmap. European Commission. 2025.

Рис. 3. Чисельність пошукувачів роботи та вакансій у сферах, де вони раніше працювали, 2025 р.[4]



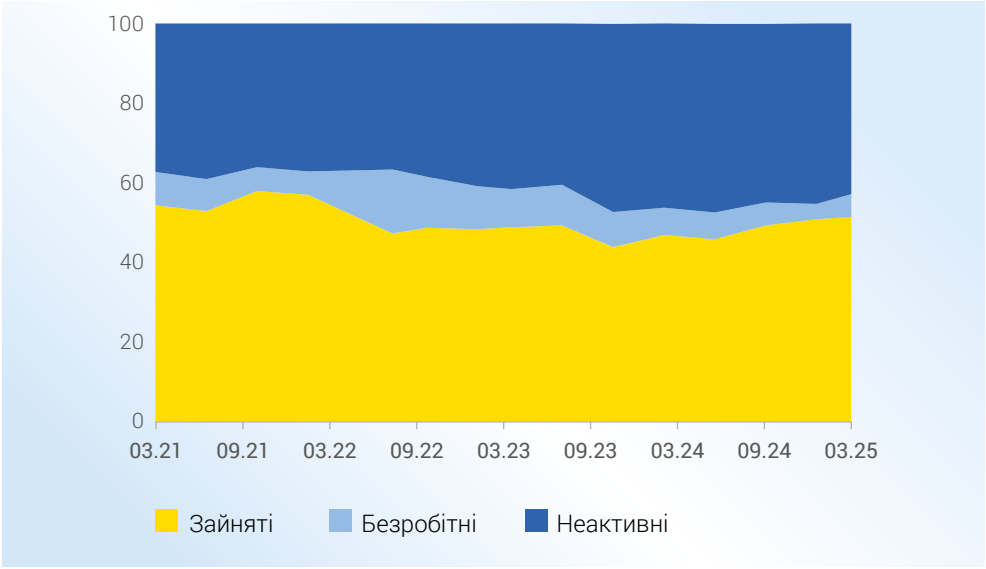
4 Статистика Державної служби зайнятості. 2025.

Рис. 4. Зміни чисельності та зарплат штатних працівників у 2004–2025 рр.[5]



Крім регіональних і секторальних асиметрій у зайнятості, які визначають дефіцит робочої сили в Україні, є й висока частка неактивного на ринку праці населення (рис. 5)[6,7].

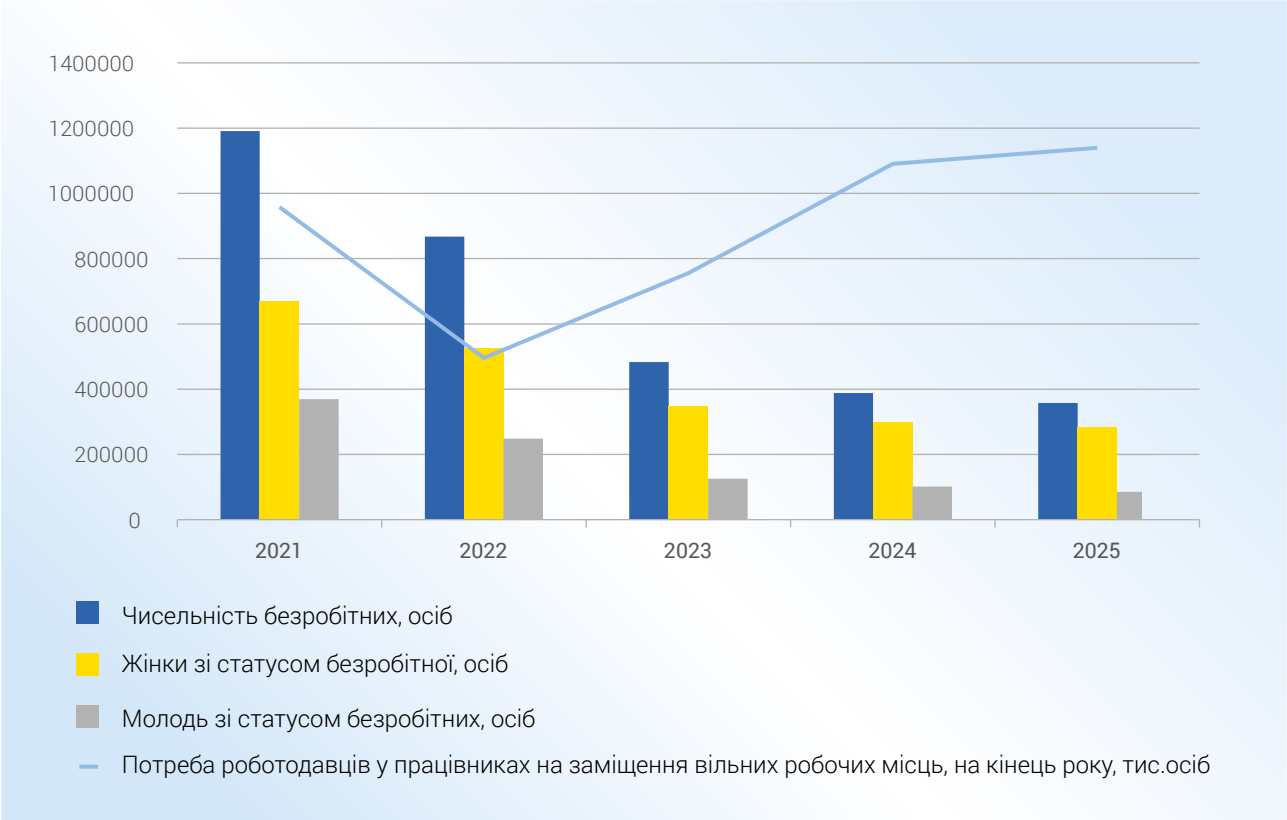
Рис. 5. Структура участі в робочій силі згідно з опитуваннями, % відповідей[8]



У структурі контингенту робочої сили в Україні можна виділити групи населення без об'єктивних (законодавчо закріплених) обмежень працездатності, але потенціал яких не використовується у повній мірі, зокрема жінок і молоді, у тому числі внаслідок безробіття (рис. 6).

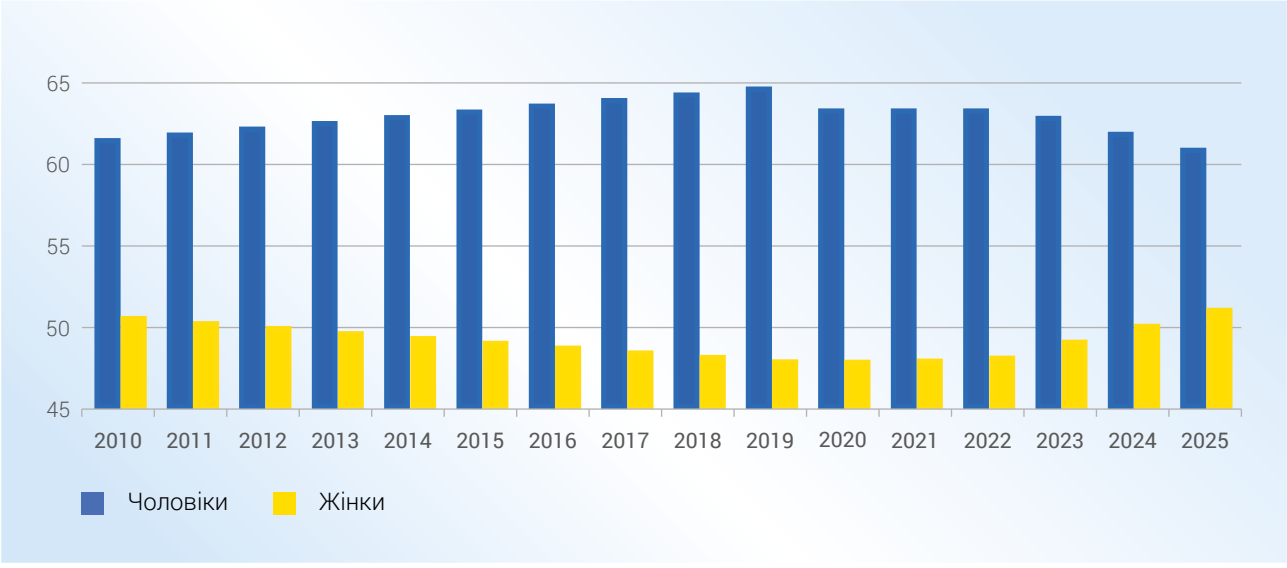
5 Проєкт Бюджету України.
6 Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року. КМУ. 2026.
7 Макроекономічний та монетарний огляд. НБУ. 2026.
8 Інфляційний звіт. НБУ. 2025.

Рис. 6. Частка жінок і молоді у чисельності зареєстрованих безробітних[9]



До війни жінки були недостатньо представлені у робочій силі: у 2021 р. їхня частка становила менше 48 %, тоді як середній показник по країнах ЄС дорівнював 55 % (рис. 7). Паралельно з цим Україна мала більший, ніж у середньому в ЄС гендерний розрив в оплаті праці (близько 19 %).

Рис. 7. Рівень участі жінок і чоловіків у робочій силі в Україні, %



Значною мірою це можна пояснити професійною сегрегацією (концентрацією жінок у нижче оплачуваних видах зайнятості й на нижчих позиціях), а також тим, що законодавство не формує достатньо жорсткої вимоги «рівна оплата за рівну працю».

9 Статистика Державної служби зайнятості. 2025.

Попри те, що війна вимагає змінювати позицію щодо залучення жінок у так звані умовно чоловічі професії, близько 57 % роботодавців[10], згідно з опитуванням, демонструють низьку готовність працевлаштовувати жінок. Останнє частково підтверджує і збереження в Україні порівняно більшого дефіциту робочої сили в традиційно чоловічих секторах зайнятості.

Окреслені ризики набувають критичної значущості з урахуванням регіональної диференціації розвитку зайнятості та відмінностей соціально-економічного потенціалу різних територій, що загострюються під час війни.

Серед молоді в Україні традиційно зберігається високий рівень безробіття та економічної неактивності. До зміни методології обліку у 2021 р. безробітними вважали понад 19 % молодих людей віком 15–24 роки. Після 2022 р. ситуацію додатково ускладнили вимушена міграція і скорочення можливостей працевлаштування. Водночас саме відсутність перспектив гідної та стабільної роботи залишається одним із ключових чинників міграційних настроїв молоді.

Важливою проблемою ринку праці України є значний масштаб незадекларованої та неналежно оформленої зайнятості. Поряд із викликами фінансування, організації роботи і клієнтоорієнтованості Державної служби зайнятості, саме поширення неформальної праці суттєво обмежує результативність державної політики зайнятості. Частина таких працівників взагалі нехтує пропозиціями служби зайнятості та не потрапляє до офіційної статистики.

Наслідками неформальної зайнятості є погіршення умов праці, нижчий рівень доходів, втрата соціального захисту і пенсійних прав, а також звуження можливостей для розвитку людського капіталу. Найвищий рівень незадекларованої праці фіксують у сфері тимчасового розміщення та харчування (40,4 %), охоронній діяльності (40,0 %), ремонті автотранспортних засобів (38,9 %), будівництві (38,2 %) і торгівлі (32,2 %). Серед чоловіків рівень неформальної зайнятості становить близько 28 %, серед жінок — 19 %; у структурі неоформлених працівників чоловіки складають близько 60 %, жінки — 40 %. Явище однаково поширене як у міській (56,7 %), так і сільській місцевостях (53,6 %). Майже 40 % усіх неформально зайнятих працюють у фізичних осіб-підприємців[11].

В умовах війни, зростання витрат та високої конкуренції бізнес часто має обмежені можливості для підтримки зайнятості. Водночас як роботодавці, так і працівники нерідко зацікавлені у неформальних схемах зайнятості, які дозволяють знизити поточні витрати або підвищити фактичний дохід. Саме тому скорочення масштабів незадекларованої праці потребує не лише контролю, а й створення економічних стимулів для легальної зайнятості і розвитку малого та середнього бізнесу.

Якість зайнятості і трудових відносин — це стратегічне завдання складної системної роботи і взаємодій усіх учасників ринку праці. Характерні для України системні проблеми і «пастки» реформ зберігають актуальність і потребують комплексних рішень на новому рівні соціально орієнтованих та індустріально розвинених економік.

Невідповідність пропозиції робочої сили потребам економіки

Скорочення працездатного населення стало одним із ключових стримуючих чинників економічного зростання протягом війни та несе ризики для майбутнього відновлення в Україні[12]. До жовтня 2023 р. дефіцит як кваліфікованих працівників, так і некваліфікованих робітників увійшов до трійки головних перешкод для діяльності підприємств. Населення України на

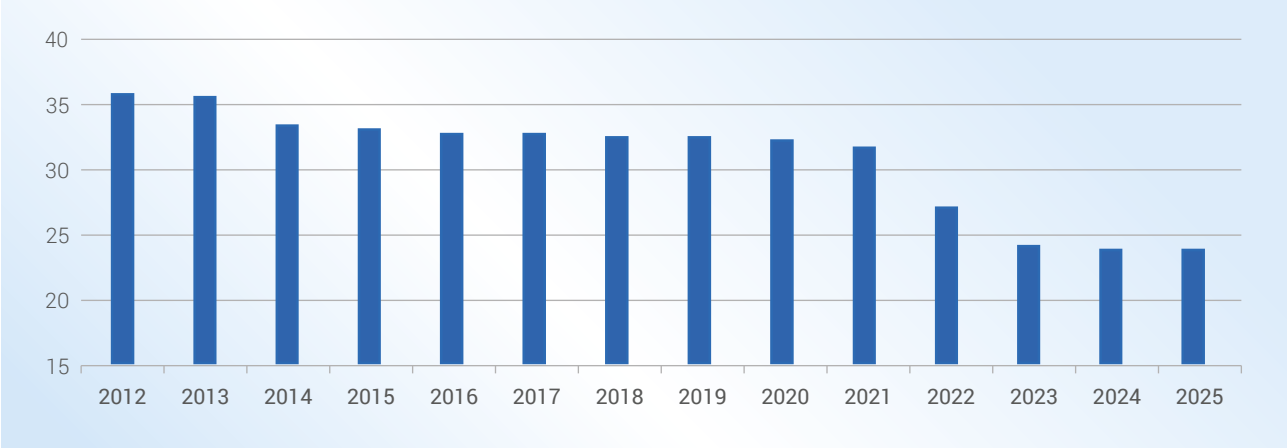
10 Дослідження ринку праці 2024–2025: запит бізнесу, виклики та стратегія впливу. Helvetas Swiss Intercooperation, 2025.

11 Державна служба статистики України.

12 Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. КМУ. 2024.

грудень 2025 р. оцінюють приблизно у 38,9 млн осіб (рис. 8), з них 10,2 млн пенсіонерів, 3,4 млн осіб з інвалідністю, понад 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб (де-факто) і близько 1,4 млн ветеранів російсько-української війни[13].

Рис. 8. Населення працездатного віку (15–74 років)[14], млн осіб



В умовах стрімких соціально-економічних і технологічних змін компетентність працівників є ключовим чинником конкурентоспроможності української промисловості та економіки у цілому. Стабільна зайнятість, доходи домогосподарств, розвиток ринку праці великою мірою визначають за рівнем освіти і професійної підготовки населення.

Низька готовність населення до навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки впродовж життя посилює проблеми, закладені ще на початкових етапах освіти, і негативно впливають на якість трудового потенціалу.

Додатковим стримувальним фактором є невелика різниця в оплаті праці між більш кваліфікованими і менш кваліфікованими працівниками. Це знижує мотивацію до здобуття нових компетентностей, підвищення кваліфікації й опанування нових професій, а також свідчить про глибокий і системний характер професійно-кваліфікаційних дисбалансів на ринку праці.

Попри оновлення освітніх стандартів, якість професійної освіти і програм підвищення кваліфікації обмежені нестачею сучасного обладнання, дефіцитом викладачів-практиків і недостатнім розвитком практико-орієнтованих форматів навчання, зокрема стажувань, навчання на виробництві та дуальної форми здобуття освіти. Особливо гостро ці проблеми проявляються поза межами великих міст, де заклади освіти часто не мають належної матеріально-технічної бази та стикаються зі складнощами у залученні фахівців із актуальним практичним досвідом.

Водночас роботодавці, особливо малі та середні підприємства, не мають достатніх стимулів і ресурсів для організації якісної практичної підготовки. Невирішеними залишаються питання державної підтримки, податкових стимулів, підготовки наставників на підприємствах та умов їх бронювання. Ситуація додатково ускладнилася після 2022 р. через скорочення діяльності або закриття багатьох підприємств, що призвело до втрати значної частини можливостей для проходження практики і стажування.

Роботодавці також часто не готові приймати здобувачів освіти на тривалі стажування через додаткові витрати, ризики відповідальності, відсутність налагоджених механізмів співпраці з закладами освіти та побоювання втрати підготовлених кадрів.

13 Звіт про повернення населення в Україні. МОМ. 2026.

14 OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD. 2025.

У результаті посилюється невідповідність між навичками випускників і потребами роботодавців, а також поглиблюються проблеми розвитку системи навчання впродовж життя й оновлення професійних компетентностей.

Станом на липень 2024 р. лише близько 15 % випускників шкіл обирали професійну освіту, близько 20 % — фахову передвищу, тоді як більшість вступала до закладів вищої освіти чи взагалі не продовжувала навчання. Дані вступних кампаній також свідчать про стійке зміщення освітнього попиту в бік невиробничих спеціальностей[15].

Важливо, що інвестиції в якість освіти, розвиток сучасних компетенцій, науку, інновації і технологічну модернізацію індустрій можуть стати тим вікном можливостей, яке дозволить Україні дещо компенсувати втрати людського капіталу, а також здійснити структурний прорив у напрямі Економіки 5.0, де ключову роль відіграватимуть інновації, продуктивність праці і міждисциплінарні навички, інклюзія, що підвищують зайнятість і добробут населення, активність вразливих груп на ринку праці.

Недостатня інклюзивність та інші обмеження активізації зайнятості вразливих груп

Стратегічно в Україні передбачено перехід до більш технологічної, продуктивної, прозорої та інклюзивної моделі зайнятості. Досвід країн ЄС та України засвідчує, що ефективна соціальна політика держави має одночасно забезпечувати гуманітарну підтримку і добробут населення, особливо вразливих його груп, а також стимулювати його економічну активність.

Як наслідок війни зростає чисельність ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю та інших вразливих категорій населення. Ці групи стикаються з підвищеними гуманітарними ризиками і потребують посилених заходів соціальної допомоги, зокрема для підтримки їхньої реінтеграції на ринок праці.

За умов скорочення обсягів міжнародної допомоги, активізація та інтеграція зусиль усіх зацікавлених сторін для стратегічно орієнтованого масштабування ефективних програм і практик у підвищенні рівня зайнятості й інклюзії в економіці України є критично значущою. Максимальні обсяги міжнародної гуманітарної допомоги Україні було забезпечено на початку війни у 2022 р. — понад 10,5 млрд євро (5,4 % ВВП), після чого поетапно скорочувалися до 4,1 млрд євро у 2024 р. (2,4 % ВВП).

Фінансування і реалізація урядом України заходів соціальної підтримки (грошові виплати, житлова допомога, доступ до товарів першої необхідності тощо) дозволили зменшити гуманітарний тиск для усіх верств населення, проте у реальному вимірі після 2022 р. ці витрати також скорочували через пріоритет оборонних потреб.

Зростання витрат на військові потреби з початком широкомасштабної війни у 2022 р. спричинило зменшення можливостей соціального захисту, переважно внаслідок утримання низького прожиткового мінімуму: у 2024 р. він був майже втричі меншим за фактичні потреби (73 дол. проти 199 дол.). Це ситуаційно зменшує витрати бюджетних коштів на користь військових запитів і капітальних інвестицій, проте спричиняє невідповідність державної допомоги реальним потребам населення, особливо вразливих груп, зокрема ВПО, ветеранів і осіб з інвалідністю. Особи, що належать до кількох вразливих категорій (ветерани з інвалідністю та ін.) можуть наразитися на подвійні бар'єри у працевлаштуванні.

Активація вразливих груп населення на ринку праці передбачає не лише подолання безробіття, а й створення умов для продуктивної та гідно оплачуваної зайнятості.

15 On the Road to Recovery: Addressing Ukraine's Transport Labor Shortages. The World Bank. 2025.

Ці проблеми і виклики вимагають системних рішень на рівні культурних настанов, соціально-економічних взаємодій, конкретних і таргетованих ініціатив.

Результати досліджень в Україні і країнах ЄС засвідчують, що сприйняття безробіття чи належності до вразливих груп населення як прямих ознак і причин бідності, — спрощення і обмеження взаємозумовленості цих явищ.

Показово і важливо, що зростання номінальних і реальних доходів останніх років в Україні не привело до суттєвого зниження рівня бідності. У травні 2022 р. 30 % населення повідомляли про необхідність економити на продуктах харчування, порівняно з 15 % у січні 2022 р. Ціни на продукти зросли на 40 % у період з січня 2022 по червень 2023 рр., після чого темпи зростання знизилися до 20–25 % у 2023–2024 рр.

Рівень бідності був вищим серед багатодітних домогосподарств, сімей із одним із батьків, а також у малих населених пунктах. Особливо вразливою групою залишаються внутрішньо переміщені особи, які втратили активи і проживають у регіонах з гіршими можливостями у працевлаштуванні.

Внутрішньо переміщені особи, колишні учасники бойових дій, особи з інвалідністю та похилого віку мають особливий статус у законодавстві та пріоритетах державної політики в Україні, значний потенціал для активації та збільшення участі у ринку праці.

Внутрішньо переміщені особи

За оцінками МОМ, в Україні налічується 3,7 млн внутрішньо переміщених осіб (ВПО)[16]. Багато з них прибули з територій, що перебувають під окупацією або постійною загрозою. ВПО часто потрібна швидка підтримка для включення в економіку й зменшення ризиків подальшої еміграції. Значна частина ВПО втратила житло, роботу чи доступ до навчання і переїжджала туди, де легше отримати житло чи соціальну допомогу, а не туди, де більше вакансій та освітніх можливостей. Відповідно, за таких випадків пошук зайнятості у приймаючих громадах ускладняється обмеженою кількістю вакансій і конкуренцією за робочі місця.

Центральним бар'єром є невідповідність компетенцій вимогам локального ринку праці, яка підсилюється практичними проблемами — втратою документів, ускладненим доступом до реєстрів, труднощами із визнанням кваліфікацій і неврегульованістю трудових відносин із попередніми роботодавцями. На додачу діють соціально-поведінкові чинники: роботодавці нерідко демонструють обережність щодо найму ВПО, що звужує можливості працевлаштування навіть за наявності релевантного досвіду.

Хоча соціальна політика держави і громад значною мірою переорієнтувалась на підтримку ВПО, рівні безробіття та бідності в цій групі залишаються високими. Більшість внутрішньо переміщених осіб, як і раніше, відчувають тривале переміщення: 71 % з них перебуває у стані переміщення більше двох років[17].

Особи з інвалідністю

Якщо до 2022 р. в Україні було зареєстровано 2,7 млн людей з інвалідністю, то до середини 2024 р. ця кількість зросла до 3 млн.[18] Важливо, що близько 50 % осіб з інвалідністю мають 3 групу і не потребують дороговартісної адаптації робочих місць (рис. 9).

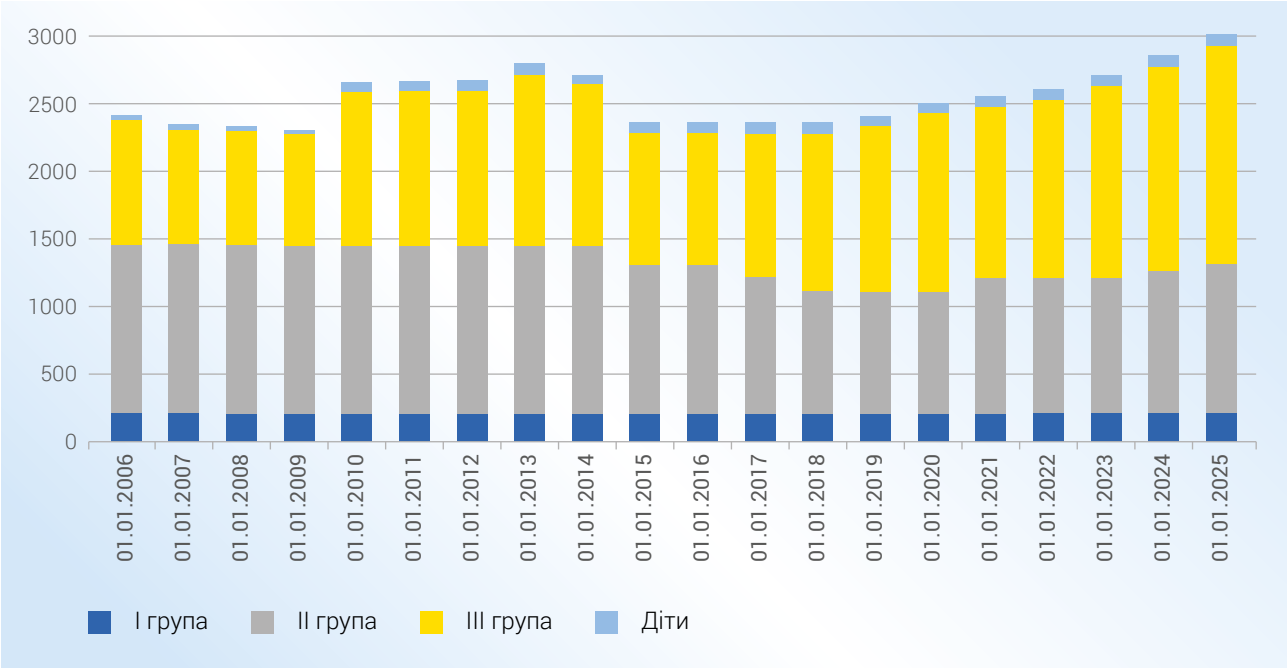
16 Звіт про повернення населення в Україні. МОМ. 2026.

17 Звіт про внутрішнє переміщення в Україні. МОМ. 2026.

18 Скільки людей набули інвалідності протягом повномасштабної війни. Слово і Діло. 2026

Міжнародна практика показує, що інтеграція ветеранів з інвалідністю є складною навіть для країн з міцною економікою і розвиненим соціальним захистом: зокрема, ветерани з політравмами або черепно-мозковими травмами часто стикаються з бар'єрами при працевлаштуванні і мають вищий ризик безробіття.

Рис. 9. Розподіл чисельності осіб з інвалідністю[19]



Рівень офіційної зайнятості осіб з інвалідністю 2 і 3 групи в Україні становить менше 20 %, у ЄС — близько 50 %[20]. Саме тому оцінювання результативності політики зайнятості для вразливих груп, особливо людей з інвалідністю, важливо розширювати за межі суто фінансових показників, оскільки на рішення про їхню участь у ринку праці впливають бар'єри середовища, інституційні ризики і параметри пов'язаних додаткових витрат. Пошук роботи і стабільна зайнятість для значної частини людей з інвалідністю фактично блокується недоступністю міського, освітнього та інших просторів, громадського транспорту тощо. Зайнятість людей з інвалідністю часто супроводжується додатковими поточними витратами (медичними і реабілітаційними, транспортними тощо), які можуть істотно змінювати реальну віддачу від праці.

Частково через це проявляються і системні недоліки програм навчання для неактивних на ринку праці осіб з інвалідністю або хронічними захворюваннями, має місце відносно низький рівень проходження навчання представниками цієї вразливої групи.

Окремий блок стримувальних чинників пов'язаний із ризиком переоцінки і потенційної втрати державної соціальної допомоги у разі стабільного працевлаштування та підвищення доходів. Для багатьох людей це формує раціональну стратегію «краще нижчий чи неофіційний заробіток та виплати», оскільки втрата статусу малозабезпечених здатна запустити ланцюгові наслідки — від припинення підтримки і зростання витрат до втрати частини сімейного доходу[21]. Демотивація до офіційного працевлаштування і стабільної зайнятості може формувати системну пастку в оптимізації балансу виплат допомоги і стимулів до працевлаштування.

19 Соціальний захист населення України. Держстат. 2025

20 Люди з інвалідністю матимуть нові можливості на ринку праці та гідного життя. Мінсоцполітики. 2025

21 Деякі питання запровадження оцінювання повсякденного функціонування особи. МОЗ України. 2025

Важливими для врахування в активації зайнятості вразливих груп є перетин і конфлікти статусів, відповідно, доступних видів підтримки (допомога по інвалідності, допомога з безробіття чи для малозабезпечених домогосподарств тощо), — необхідність удосконалення систем їх диференціації й адресності.

Слід наголосити, що всі аспекти, обмеження і проблемні питання активації на ринку праці осіб з інвалідністю, часто актуальні та стосуються більшої кількості людей, які різною мірою залучені до довгострокового догляду. Адже поза ринком праці можуть лишатись не тільки особи з інвалідністю, а й ті, хто здійснює за ними догляд. Середньомісячний розмір допомоги на догляд у 2025 р. становить 944 грн, тоді як мінімальна заробітна плата — 8000 грн. Середньомісячна чисельність одержувачів допомоги на догляд — 47 тис. осіб.

Підвищення ефективності, модернізація і масштабування кращих практик для подолання нових викликів системи підтримки осіб з інвалідністю та близьких до них категорій (складні стани, але без визначеного статусу підтримки та ін.) є критично важливим і дотичним до потреб і життєдіяльності широкого кола громадян.

Для реалістичного оцінювання потенціалу активації зайнятості осіб з інвалідністю важливо, що лише приблизно третина людей з інвалідністю отримують реабілітаційні послуги. Основні причини — недоступність інфраструктури (для 42 % доступ фактично відсутній) і нестача інформації: понад половина людей з інвалідністю не знають про можливості реабілітації. Відповідно, рівень включення людей з інвалідністю у ринок праці залишається низьким.

Ветерани

За даними представників уряду, станом на квітень 2026 р. в Україні офіційно було зареєстровано 1,8 млн ветеранів війни[22], однак фактична кількість значно більша. За даними МОМ, 21 % ветеранів повідомляють про наявність інвалідності[23], а за результатами опитування Українського фонду ветеранів — майже кожен другий ветеран зазначає, що має інвалідність.

Очікується, що після завершення війни чисельність ветеранів, включно з членами родини та інших представників категорії, зросте до 5–6 млн осіб.

В офіційних документах Уряду[24] ветеранів війни розглядають не як окрему соціальну групу, що потребує захисту, а насамперед як невід'ємну складову людського капіталу та обороноздатності держави, адже їх досвід і знання формують основу кадрового резерву для сектору безпеки і оборони та роблять вагомий внесок у зміцнення стійкості держави в умовах воєнного стану та після його припинення чи скасування, мають високий потенціал для активації та нейтралізації диспропорцій на ринку праці[25].

До того ж наголошують, що розрив між запитом на працю ветеранів і фактичним рівнем їх працевлаштування відображає недостатню ефективність чинних інструментів політики та призводить до втрати для ринку праці значної частини підготовленого і мотивованого людського капіталу.

Повернення ветеранів і демобілізованих військовослужбовців до цивільного життя вимагає масштабних і комплексних рішень за трьома ключовими напрямами: реабілітація, навчання і перекваліфікація за тими спеціальностями, які є найбільш затребуваними на ринку праці, а також підтримка безпосередньо на етапі працевлаштування й адаптації для стабільної зайнятості.

---

22 В Україні вже 1,8 млн ветеранів. КМУ. 2026

23 Veteran Profiles and Reintegration Challenges in Ukraine. IOM. 2025

24 Про схвалення Концепції Державної цільової програми "Ветеран. Робота» на 2026—2027 роки. КМУ. 2025

25 Свириденко розповіла, скільки в Україні буде ветеранів після закінчення війни. ТСН. 2025

Результати досліджень Українського ветеранського фонду демонструють, що понад 21 % ветеранів вказують на обмежені можливості здобуття нової професії[26]; понад 57 % стикаються з труднощами під час працевлаштування після звільнення з військової служби (лише 13 % — задовольнили потреби у працевлаштуванні[27]), а близько 30 % опитаних узагалі не можуть знайти роботу, навіть попри підвищений попит на кадри у більшості галузей економіки; 39 % зауважують на нестачу адаптаційних механізмів на робочому місці; понад 27 % — недостатню підтримку в колективі. Такі фактори підвищують соціально-економічні ризики — від втрат стабільної зайнятості та зниження продуктивності праці до еміграції ветеранів й маргіналізації працездатних представників цієї важливої соціальної групи, які не змогли інтегруватися у цивільне життя.

З 2023 р. в Україні поступово трансформують підходи й акценти державної ветеранської політики — від моделі довічних пільг до системи, орієнтованої на комплекс стимулів реінтеграції ветеранів, до активного цивільного життя і стабільної зайнятості.

Серед пріоритетів уряду, реалізацію яких забезпечує Міністерство у справах ветеранів, — гранти для ветеранів на створення і розвиток малих підприємств з передбаченим працевлаштуванням колишніх учасників бойових дій. Попри наявні позитивні результати, зазначені ініціативи ще не набули значущих масштабів і системного впливу на ситуацію з активізацією ветеранів на ринку праці і на показники їх самозайнятості. Рівень участі представників групи у державних програмах залишається відносно низьким, оцінки стабільності і довгострокової ефективності бізнес-проєктів — невизначеними.

Останнє засвідчує необхідність удосконалення системи моніторингу й оцінювання результативності втручання держави та інших зацікавлених сторін для максимально ефективного використання і правильного спрямування обмежених ресурсів. Проблеми довіри, охоплення і зацікавленості ветеранів державними сервісами підтримки є актуальними й у сферах освіти, профорієнтації та працевлаштування. Зміна пріоритетів і моделей не має залишати без захисту тих, хто потребує реальної допомоги за складних життєвих ситуацій критичних станів фізичного і ментального здоров'я тощо. Майже 60 % ветеранів вказують на недостатній рівень доходів для покриття базових потреб.

Перешкоди, з якими стикаються ветерани, мають як пов'язаний безпосередньо з наслідками мобілізації характер, так і загальний для ринку праці. Найчастіше згадувані проблеми такі:

- невідповідність заробітної плати очікуванням (37 %);
- проблеми зі здоров'ям (36 %);
- психоемоційні труднощі (25 %);
- дискримінація (23 %);
- відсутність цивільного досвіду або втрата професійних навичок під час служби (14 % щодо кожного варіанта відповідно)[28].

Міжнародний досвід засвідчує, що втрата балансу у пріоритетах і застосуванні інструментів допомоги та підтримки самореалізації ветеранів, так само, як і щодо паритетності вигоди й умов офіційної зайнятості іншим варіантам організації життєдіяльності з гарантованими невеликими виплатами (пенсій, соціальної чи інших видів допомоги тощо), формує системні пастки, критичні за масштабами негативних наслідків.

---

26 Працевлаштування ветеранів та ветеранок — бар'єри та адаптаційні виклики. Український ветеранський фонд. 2025.

27 Портрет ветерана 2025. Український ветеранський фонд. 2025.

28 Працевлаштування ветеранів та ветеранок — бар'єри та адаптаційні виклики. Український ветеранський фонд. 2025.

В Україні поступово розвиваються нові механізми, які мають спростити доступ ветеранів війни та членів їхніх сімей, зокрема осіб з інвалідністю внаслідок війни, до державних сервісів і програм допомоги у межах інтегрованої цифрової екосистеми. Отримання колишніми учасниками бойових дій допомоги і підтримки у реінтеграції до освіти і зайнятості має стати швидшою, зрозумілішою, більш адресною і результативною.

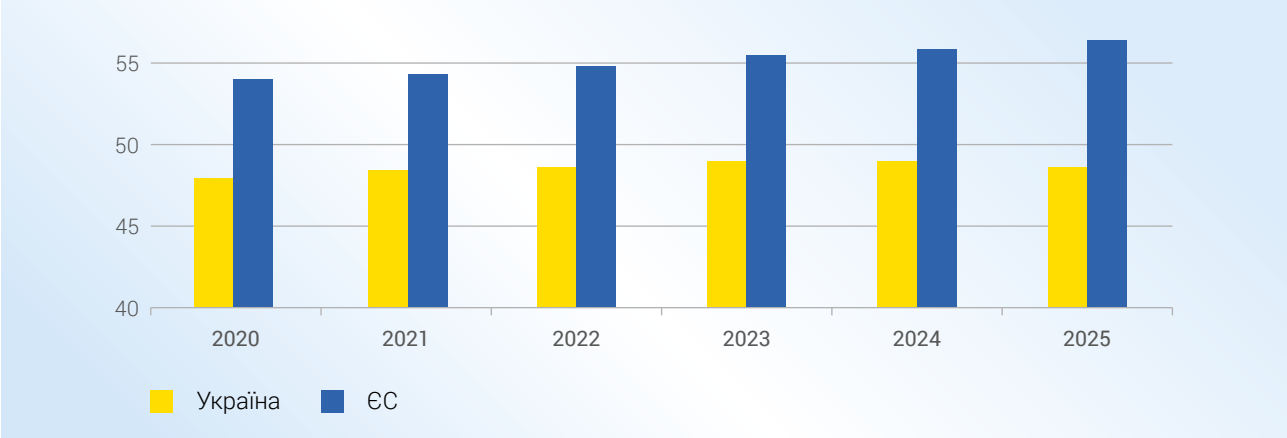
Особи старшого віку

Люди старшого віку, зокрема пенсіонери, є значним резервом підвищення чисельності працюючих, зокрема кваліфікованих робітників. За даними Пенсійного фонду України, чисельність отримувачів пенсій в Україні зменшилася майже на 700 тис. осіб: з 10,88 млн у 2021 р. до 10,17 млн на початку 2026 р.[29]

Внаслідок негативного впливу війни на працездатність та інші характеристики населення України багато працівників вимушені передчасно залишати ринок праці[30], чисельність працюючих і пенсіонерів майже зрівнялися (рис. 10)[31].

Хоча завдяки міжнародній фінансовій допомозі система пенсійного забезпечення продемонструвала певну стійкість, її фінансова база обмежена, а рівень виплат невисокий. Проте доходи більшості пенсіонерів залишаються низькими. Через низький рівень пенсій частка працюючих пенсіонерів зросла, однак лише з 24 до 27 %. На 1 січня 2022 р. з 10,8 млн пенсіонерів працювали 2,7 млн осіб, на 1 січня 2026 р. кількість останніх становила близько 2,8 млн осіб.

Рис. 10. Зміни співвідношень осіб працездатного і непрацездатного віку в Україні та ЄС у 2020–2025 рр., %



Попри збереження виплат під час війни інфляція знизила їхню реальну купівельну спроможність, що підсилює вразливість літніх людей. До того ж в Україні зберігається ситуація, коли працівники виходять на пенсію раніше, ніж у середньому в ЄС та інших економічно більш розвинених країнах. Час життя після 60 років в Україні відносно коротший через нижчу середню тривалість життя.

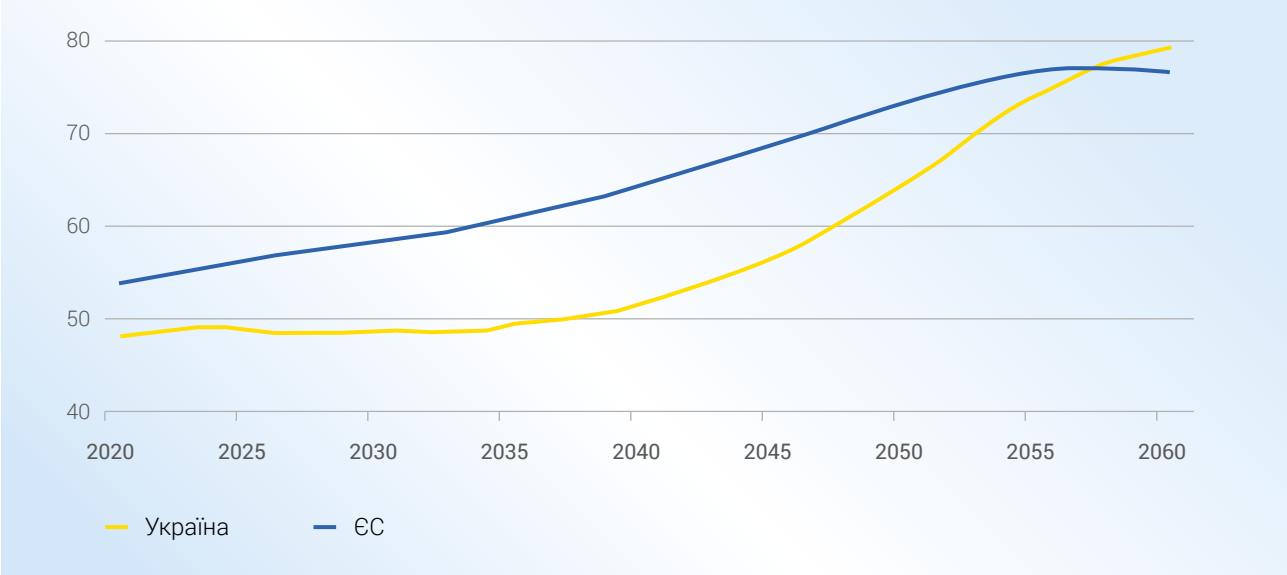
Понад 20 % осіб з числа отримувачів пенсій можна безпосередньо віднести до особливо вразливих груп. Більше половини пенсіонерів (55 %) отримують до 5 тис. грн на місяць, 3 % — суми менше або на рівні прожиткового мінімуму.

29 Статистика Пенсійного фонду України. ПФУ. 2025
30 Пенсійний фонд України. 2025
31 OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD. 2025

Активізацію зайнятості людей старшого віку стримує поєднання упереджень роботодавців щодо адаптивності і продуктивності з реальним розривом між наявними компетентностями і вимогами сучасних робочих місць, де дедалі більшої ваги набувають цифрові та технологічні навички.

Критично значуща сьогодні проблема дефіциту кваліфікованих робітників в Україні та підвищення ефективності зайнятості людей старшого віку зберігатиме актуальність і на етапі післявоєнного відновлення (рис. 11)[32].

Рис. 11. Прогноз змін співвідношень загального віку до працездатного віку в Україні та ЄС у 2026–2060 рр., %



Експерти прогнозують уже в найближчій перспективі посилення трендів відтоку з ринку праці значної кількості працівників, що досягнуть пенсійного віку. Це зумовить потребу в масштабному залученні нових кадрів, навіть за умови, що загальна кількість робочих місць не зростатиме.

Проблематика невикористаного трудового потенціалу в Україні має системний характер і передбачає урахування інституційних, соціальних і економічних факторів в оцінках і рішеннях політики зайнятості. Таргетовані, комплексні політики та ініціативи — від реформ у сфері догляду, пенсій і освіти до вдосконалення податково-соціальних механізмів — можуть не лише розширити участь вразливих груп у робочій силі, а й підвищити довгострокову стійкість і готовність до відновлення національної економіки.

32 OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD. 2025.

2 РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ШЛЯХІВ АКТИВАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ВРАЗЛИВИХ ГРУП НА РИНКУ ПРАЦІ

Важливим для удосконалення систем підтримки є урахування особливостей етапності та проходження кожного з них конкретними представниками вразливих груп. Клієнторієнтованість є одним із ключових принципів дійсно результативних сучасних стратегій і програм активізації зайнятості населення, допомоги постраждалим від війни громадянам.

Узагальнення результатів комплексу досліджень, оцінок експертів і цільових аудиторій проєкту дозволили виділити ключові етапи і найбільш значущі проблеми / бар'єри процесу активації зайнятості вразливих груп, індивідуальних сценаріїв його проходження (див. рисунок).



Ланцюг етапів є нелінійним: частина людей долає їх у різній послідовності або повертається на попередні кроки. Водночас кожен наступний етап стає значно важчим, якщо попередній пройдено без належної підтримки. Саме тому аналіз бар'єрів і рекомендації щодо їх усунення мають бути адресовані кожному етапу окремо.

Кожен із компонентів ланцюгу відображає актуальні напрями змін для підвищення результативності процесів / системи активації вразливих груп на ринку праці.

Аналіз даних засвідчив, що у переважній більшості регіонів перехід між етапами є найслабшою ланкою: людина може успішно пройти навчання, але не отримати супроводу у пошуку роботи; або знайти вакансію, але стикнутися з непідготовленим колективом і покинути місце роботи протягом першого місяця. Фрагментованість підтримки — наскрізна проблема, яка повторюється в усіх регіонах дослідження незалежно від рівня розвитку місцевої інфраструктури.

> *«Ми маємо інструменти — навчання, гранти, вакансії. Але між ними немає мосту. Людина провалюється у щілину між ними»*[33].



Низька обізнаність населення про доступні можливості зайнятості і навчання формує критично значущий інформаційний бар'єр. Значна частина представників цільових аудиторій не користується програмами перекваліфікації та підтримки не через відсутність можливостей, а через відсутність інформації чи довіри до інституцій.

Особливо це стосується внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та молоді. Інформування часто носить формальний неадресний характер і не досягає або не привертає уваги тих, хто найбільше потребує підтримки. Проблема має системний характер і пов'язана з каналами комунікації, довірою та соціальною ізоляцією.

> *«Багато людей просто не знають, що існують програми перекваліфікації».*
>
> *«Можливості є, але про них не знають». «Люди просто не звертаються».*

33 Тут і далі — результати досліджень УАМ, лютий-травень 2026 р.

> *«Багато хто навіть не знає, що існують гранти без необхідності вкладати власні кошти… Поінформованість дуже низька».*
>
> *«Де шукати і як достукатися до цільової аудиторії — це завжди питання комунікації».*
>
> *«Інформація про освітні можливості повинна бути максимально зрозумілою і доступною».*

Результати досліджень доводять, що збільшення загального рівня поінформованості вразливих груп населення щодо можливостей активації на ринку праці є критично значущим, проте недостатнім для результативного і сталого покращення ситуації їх зайнятості. Бар'єри довіри і негативних стереотипів потребують роз'яснювальної роботи з активним використанням соціальних мереж і потенціалу громадських організацій, професійного опрацювання і клієнторієнтованості у розробці інформаційно-комунікаційних програм підтримки державних і громадських ініціатив підтримки вразливих груп у зайнятості.

Навіть коли повідомлення технічно доходить до цільової аудиторії, воно нерідко ігнорується через скептицизм до державних інституцій або попередній негативний досвід взаємодії з ними. Дослідження показало, що найвищий рівень довіри мають неформальні канали: громадські організації, ветеранські спільноти, соціальні мережі та «сарафанне радіо».

> *«Якщо про програму говорить ГО або ветеранська організація — люди вірять. Якщо держструктура — одразу скепсис».*
>
> *«Найкращий канал поширення інформації — це людина, яка вже скористалася програмою і розповіла про це».*

Важливим аспектом є також мовна і цифрова доступність інформації. Частина цільової аудиторії — особливо старші ВПО або люди з низьким рівнем цифрової грамотності — не може скористатися онлайн-ресурсами. Це означає, що будь-яка стратегія інформування має передбачати офлайн-канали: оголошення у медичних закладах, церквах, на ринках, а також живе інформування через соціальних працівників і ЦНАП тощо.

> *«Моя цільова аудиторія не сидить у фейсбуці. Їх треба знаходити в чергах у лікарні або на пошті».*

Комплексний характер проблематики і впливу низької обізнаності та готовності в активації зайнятості вразливих груп особливо проявляється у разі розгляду варіантів започаткування власної справи.

У розвитку самозайнятості і підприємництва представники вразливих груп часто не розуміють, з чого почати, де шукати можливості, як писати бізнес-план і що таке «реалістична бізнес-модель». Домінує недовіра, страх помилки, низька мотивація й очікування «легких грантів».

Окремим аспектом проблематики інформованості у сфері підприємництва є нерозуміння реального змісту підприємницької діяльності. Люди нерідко ідеалізують підприємництво або, навпаки, вважають його надто ризикованим без жодного практичного знайомства. Обидві крайнощі заважають зробити обґрунтований вибір.

> *«Люди не знають, як почати власну справу, не знають, де шукати ідеї… Ми починаємо з карти потреб громади».*
>
> *«Не вистачає унікальності, люди копіюють популярні послуги… Потрібно вчити конкурентності й креативності».*
>
> *«Люди не хочуть брати участь, не вірять. Думають: якщо не отримають грант — це марно. Не розуміють, що знання — теж капітал».*

> *«Фінансові інструменти повинні бути доступними і зрозумілими для малого бізнесу».*
>
> *«Банківські продукти часто не враховують специфіку мікропідприємництва».*
>
> *«Комбінація грантів, кредитів і місцевих програм могла б створити більш стійку систему підтримки».*

За розширення варіантів активних програм і стимулів для активації вразливих груп на ринку праці чи самозайнятості (гранти від єРобота, «Власна справа», донорські програми) значна частина людей не вірить, що може отримати фінансування, або боїться невдачі.

Страх бюрократії та складність процедур подання заявок є самостійним бар'єром — незалежно від рівня поінформованості. Навіть ті, хто знає про програму і хотів би скористатися нею, часто відмовляються через очікування складного процесу. Спрощення і людиноцентрична адміністративна процедура є так само важливою умовою, як і наявність програми.

> *«Люди не вірять, що можуть отримати грант. Страх і недовіра — серйозний бар'єр».*
>
> *«Людина дізналася про грант, зацікавилася — а потім побачила список документів і закрила сторінку».*
>
> *«Є програми, де від ідеї до грошей — 14 кроків. Це не для людини у кризовому стані».*
>
> *«Програма «Власна справа» дає до 250 тис. грн, але люди не знають, що можливості доступні — і що це безповоротні кошти за умови створення робочих місць».*
>
> *«Люди не вірять, що програми реальні, не хочуть витрачати 3 дні на навчання. Кажуть: «Я краще піду отримати гуманітарку»».*
>
> *«Для багатьох людей головним бар'єром залишається стартовий капітал».*

Комунікації мають бути орієнтовані не лише на надання технічної інформації, а й пропонувати рішення типових проте конкретних проблемних ситуацій, нейтралізувати упередженість і міфи.

Ключовим принципом ефективних комунікацій про можливості навчання і зайнятості є конкретність і прив'язка до реального результату. «Ви можете навчитися на зварювальника за 3 місяці і заробляти 25 000 грн» спрацьовує краще, ніж «зареєструйтеся на курс перекваліфікації». Адресні, специфічні для ситуації людини повідомлення суттєво підвищують конверсію від поінформованості до дії.

Йдеться, зокрема, про популяризацію концепції навчання протягом життя.

> *«У сучасній економіці одна освіта на все життя вже не працює».*
>
> *«Багато людей просто не уявляють, що можуть змінити професію у зрілому віці».*
>
> *«Потрібно популяризувати навчання у дорослому віці на рівні держави».*
>
> *«Суспільству потрібно звикнути до думки, що перекваліфікація — це нормальний етап професійного розвитку».*
>
> *«Навчання має стати природною частиною професійної кар'єри».*

Демонстрації успішних історій реальних людей, що є представниками вразливих груп населення, підвищують довіру й увагу до інформаційних повідомлень.

Важливо, що «успішні кейси» мають бути максимально близькими до аудиторії за соціальними характеристиками. Ветерана переконає не абстрактна «людина з інвалідністю, яка знайшла роботу», а конкретний ветеран, схожого віку, зі схожою спеціальністю і схожим досвідом повернення — саме це формує відчуття «якщо він зміг, то й я зможу».

> *«Людей надихають не герої з плакатів — їх надихають такі самі, як вони».*
>
> *«Нізащо б не наважилась, якби в соцмережах не було прикладів жінок-далекобійниць». «Lifelong learning — мало хто про це говорить».*
>
> *«Коли роботодавець має позитивний досвід співпраці з людиною з інвалідністю, стереотипи дуже швидко зникають».*
>
> *«Потрібно більше практичних прикладів, які показують, що інклюзивна команда працює ефективно».*

Мінсоцполітики залучає ветеранів з набутою інвалідністю як амбасадорів у комунікаційних кампаніях — і фіксує якісно інший рівень сприйняття суспільством теми інвалідності порівняно з традиційними соціальними роликами:

> *«Ефективний, так. Вони, не боячись, не соромлячись, не комплексуючи через свої особливості, доносять людям, що життя не зупинилося, а воно триває».*

Міжінституційна інтеграція сервісів, точок входу до програм активації зайнятості може забезпечити підвищення обізнаності і залучення цільових аудиторій. Доцільним, зокрема, є більш активне використання інформаційно-комунікаційного потенціалу центрів надання адміністративних послуг як точок первинного контакту з ветеранами, внутрішньо переміщеними особами та іншими вразливими категоріями. Багато людей звертаються туди з питань довідок, реєстрації, компенсацій тощо і могли б отримувати інформацію (консультації) про можливості працевлаштування або навчання.

Практичним рішенням є впровадження протоколу «теплого направлення» між установами: коли адміністратор ЦНАПу, медичний працівник чи соціальний робітник не просто дає листівку, а особисто зв'язується з відповідним фахівцем і призначає зустріч. Дослідження зафіксувало кілька локальних прикладів такої практики, де вона давала помітно вищий результат, ніж пасивне інформування.

> *«Ми ввели правило: якщо хтось із клієнтів підходить під програму — ти не даєш флаєр, а телефонуєш і домовляєшся. Явка зросла втричі».*
>
> *«Людина приходить за довідкою — це шанс поговорити про роботу». «Це точка входу, яку ми недовикористовуємо».*
>
> *«Кар'єрна консультація часто стає першим кроком до професійних змін».*



Причинами відмови представників вразливих груп від працевлаштування можуть бути незакриті базові потреби (житло, безпека, стабільність), страх втрати соціальних виплат і компенсацій (зокрема за житло), поєднання допомоги з неформальною зайнятістю, психологічна неготовність до праці.

Виявлений у дослідженні структурний парадокс — кількість вакансій перевищує кількість зареєстрованих безробітних, але значна частина людей не працевлаштовується — пояснюється саме цим комплексом прихованих бар'єрів. Статус безробітного для частини людей є не інструментом активного пошуку роботи, а механізмом доступу до компенсацій за житло. Відсутній механізм плавного переходу від соціальної підтримки до легальної зайнятості без різкого зниження доходу домогосподарства.

> *«Я не можу взяти людину на роботу, бо вона втратить субсидію і їй стане гірше. Хто в цьому винен?»*
>
> *«Система немов штрафує за легальне працевлаштування. Це треба змінювати системно, а не точково».*
>
> *«Поки базові потреби — житло, безпека, стабільність — не забезпечені, питання працевлаштування не може бути пріоритетом».*
>
> *«Після складних життєвих подій людина не завжди готова одразу включитися у робочий ритм».*
>
> *«Кар'єрна підтримка має починатися з розуміння стану людини, а не лише з аналізу її резюме».*
>
> *«Якщо не враховувати соціальні та психологічні бар'єри, людина з інвалідністю, ветеран просто не доходитимуть до етапу працевлаштування».*
>
> *«Ми бачимо дві паралельні реальності: роботодавці шукають працівників, а частина людей не може зробити крок до ринку праці».*
>
> *«Не завжди наявність статусу безробітного означає, що людина активно шукає роботу».*
>
> *«Ветерани і батьки дітей з інвалідністю часто не знають, з чого почати. Треба перенавчатися і реінтегруватися на нову роботу, яку вони не зовсім сприймають… Вони відчувають себе нормально тільки у своєму просторі…»*
>
> *«Потрібно починати не з вакансії, а з оцінки готовності людини до праці».*
>
> *«Навіть якщо людина відповідає вакансії, медична комісія може не допустити».*

Отже, за певних сценаріїв готовність до змін і активації на ринку праці можливі лише за доступності варіантів поступового входження у зайнятість із частковим збереженням підтримки на перехідний період; інтегрованих пропозицій «робота + житло» тощо.

Для ВПО специфічним є додатковий бар'єр «тимчасовості»: значна частина переміщених осіб не готова вкладатися у нову кар'єру в місці тимчасового перебування, розраховуючи на повернення додому. Ця очікувальна стратегія блокує активацію навіть за наявності всіх формальних умов. Програми підтримки, що враховують цей психологічний стан і пропонують «тимчасові» або «переносні» варіанти зайнятості (дистанційна робота, фриланс, мобільні навички), мають значно вищий рівень залучення.

> *«Вони кажуть: «Навіщо нам адаптуватися – ми ж скоро повернемося». А «скоро» розтягується на роки».*
>
> *«ВПО мають обмежений доступ до стабільної зайнятості через брак інформації та труднощі адаптації — потрібні локальні програми й оплачувані стажування».*
>
> *«Робота є, але люди часто не готові до швидкого повернення у трудове середовище».*
>
> *«…супровід має починатися не з вакансії, а з оцінки готовності людини — фізичної, психологічної та професійної — з подальшим поетапним входженням…»*

Формальна доступність програм здобуття освіти чи перекваліфікації не гарантує їх ефективності без попередньої психологічної стабілізації після складного досвіду представників вразливих чи неактивних на ринку праці груп населення. Особливо це стосується ветеранів після лікування та внутрішньо переміщених осіб після втрати житла, проте це важливо і набуває особливостей для кожної вразливої групи:

> *«Людина може мати доступ до навчання, але бути не готовою». «Адаптація може тривати до року».*
>
> *«Часто бракує селф-менеджменту: люди переоцінюють час і сили, починають — і зриваються через обставини».*
>
> *«Після 7–12 років у декреті мами втрачають самооцінку і впевненість у собі — навіть олімпійські чемпіонки і власниці кількох червоних дипломів. Без попередньої психологічної підтримки навчання є неефективним. Після курсу 80 % мам знаходять роботу».*
>
> *«Перед тим, як почати навчання, людина часто потребує часу для внутрішньої стабілізації».*
>
> *«Освіта може бути ефективною лише тоді, коли враховує психологічний стан слухачів».*
>
> *«Навчальні програми мають бути достатньо гнучкими, щоб люди могли входити у процес поступово».*

У доланні бар'єрів потрібні системні рішення, що формують інтегровану модель поступового переходу від соціальної стабілізації до зайнятості вразливих чи неактивних на ринку праці груп населення. Результативними є практики включення психологічного супроводу у програми поетапного навчання чи перекваліфікації, а також інтеграції з сервісами підтримки ветеранів, ВПО та інших цільових груп населення.

Результативні практики психологічного супроводу, зафіксовані в дослідженні, мають кілька спільних ознак: вони вбудовані в освітні або трудові програми (а не існують як окремий сервіс, на який потрібно записатися); вони стартують одночасно з першим кроком до зайнятості, а не після; і передбачають підтримку впродовж щонайменше 6–12 місяців після працевлаштування. Одноразові консультації без подальшого супроводу, як правило, не дають стійкого результату.

> *«Психолог на першому занятті — це добре. Але ветеран потребує підтримки й через пів року, коли «медовий місяць» нової роботи закінчується».*
>
> *«У ветеранів серйозні проблеми з психологічною готовністю. Реабілітації не вистачає… Щоб усі отримали хоча б один курс, треба чекати 15 років».*
>
> *«Потрібно 8–18 місяців, щоб нервова система повернулася до нормального режиму».*
>
> *«Людина повертається — через три тижні зникає з роботи, бо немає системної підтримки».*
>
> *«Ветерани часто потрапляють у замкнене коло: стару роботу не можуть тягнути, нову — важко опанувати. Близькі відвертаються… Починається ізоляція».*

Як і на етапі забезпечення поінформованості, в оцінках та формуванні готовності представників вразливих груп до активізації зайнятості важливо враховувати актуальні / поширені міфи і стереотипи. Не кожен ветеран повинен / хоче / готовий ставати підприємцем, проте за романтизації ветеранського підприємництва існує суспільне очікування, що підприємництво — це «правильний» шлях реінтеграції, а для частини ветеранів такий перебіг створює додатковий тиск і перевантаження.

Не менш значущим є гендерний вимір готовності. Жінки з вразливих категорій — матері дітей з інвалідністю, удови загиблих, жінки-ветерани — стикаються з подвійним навантаженням: власним психологічним станом і відповідальністю за близьких. Їхня готовність до активації часто вища за чоловічу, але реалізувати її заважає відсутність послуг догляду і гнучких форматів зайнятості.

> *«Жінка хоче працювати. Але немає на кого лишити дитину з особливими потребами. І вся її мотивація розбивається об цю стіну».*

> *«Ми навчили 40 жінок. Усі хотіли працювати. Але 12 з них не змогли вийти на роботу — проблема з доглядом за дітьми або старшими батьками».*
>
> *«Бізнес — це велике навантаження». «Не кожен ветеран має бути підприємцем». Підприємництво не варто розглядати як універсальну модель реінтеграції».*
>
> *«Створити робочі місця — це відповідальність». «Після отримання гранту людина залишається сам на сам з проблемами». «Не всі, хто отримав грант, готові вести бізнес». «Грант — це початок, але не гарантія успіху».*
>
> *«Існує пастка: здається, що гранти — це легкі кошти. Люди стартують і зупиняються, розчаровуються. Інші — чекають, що до них прийдуть і все зроблять».*

На етапі оцінки готовності до активації важливою є професійна діагностика схильностей і компетенцій, доступність альтернативних траєкторій зайнятості і підтримка індивідуального їх вибору без нав'язування стереотипних чи неприйнятних для конкретної людини варіантів.

Для ветеранів і ВПО особливо значущою є визнаність і переносність компетентностей, здобутих у попередньому житті: на фронті, у підприємництві, попередній кар'єрі. Дослідження зафіксувало випадки, коли ветерани зі значним управлінським досвідом відмовлялися від формальних програм перекваліфікації, відчуваючи, що «починати з нуля» принижує їхній досвід. Визнання компетентностей, які вже є, і включення їх у нову траєкторію — критично важливі.

> *«Він командував 200 людьми під обстрілом. А йому пропонують пройти базовий курс «Як поводитися у колективі». Це образливо».*



Успішне проходження попередніх етапів формує основу для успішної активації зайнятості чи реінтеграції на ринок праці представників вразливих груп, але ці люди мають повірити у себе, перспективи і результат.

Мотивація до навчання і зміни кар'єри нерозривно пов'язані з баченням кінцевого результату. Дослідження підтвердило: програми, які від початку демонструють конкретний «вихід», тобто конкретну вакансію, конкретну зарплату, конкретного роботодавця, мають значно вищий рівень завершуваності. Абстрактне «здобути нову кваліфікацію» не мотивує так само, як «після цього курсу підприємство Х готове вас взяти на роботу».

> *«Ми підписали меморандум із трьома роботодавцями ще до запуску курсу. Кожен учасник знав: є місце для тих, хто завершить. Відсів — мінімальний».*
>
> *«Іноді найважливішим кроком є відновлення віри у власні можливості».*
>
> *«Жінки з вразливих категорій втрачають роботу і дохід, мають обмежений доступ до навчання і підтримки та низьку впевненість у собі». «Потрібні безкоштовні навчальні програми і жіночі хаби, з комплексним кар'єрним, юридичним і бізнес-супроводом».*
>
> *«Проблема не лише у вакансіях — іноді людям потрібен міст між життєвою ситуацією і роботою».*

Часто програми перекваліфікації орієнтовані переважно на технічне надання знань і не завжди враховують мотиваційний компонент. Для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і молоді мотивація до зміни професії нерідко слабка через невпевненість у кінцевому результаті або відсутність чіткого бачення майбутнього.

Розрив між освітніми програмами і потребами ринку праці — один із найбільш системних бар'єрів, виявлених у дослідженні. Роботодавці стверджують, що після завершення курсів їм доводиться «донавчати» більшість прийнятих фахівців. Особливо гостро це проявляється у технічних і виробничих сферах. Відповіддю є розвиток дуальної освіти, де навчання відбувається паралельно з реальною роботою на підприємстві.

> *«Є запит, є бажаючі навчатися, але профосвіта таких можливостей не дає. Теоретичні знання є, а практичних майже немає».*
>
> *«Жоден навчальний заклад чи ФОП не подався на курс із встановлення сонячних панелей. А попит на ринку — колосальний».*
>
> *«Навчання є, але люди не бачать для себе перспективи». «Потрібно працювати з мотивацією, а не тільки з навичками».*
>
> *«Поєднувати роботу і навчання важко — ще й емоційне вигорання... Люди не вірять, що після курсу гарантовано буде робота».*
>
> *«В агросекторі є гроші і програми, але немає фахівців: молодь їде, бажаючих мало — треба в інший спосіб мотиваційно вибудовувати підготовку».*
>
> *«Мотивація з'являється тоді, коли людина бачить реальну перспективу роботи після навчання».*
>
> *«Коли студент бачить реальне робоче середовище вже під час навчання, перехід до працевлаштування відбувається набагато легше».*
>
> *«Найкраща реклама освіти — це історії тих, хто завдяки навчанню змінив своє життя».*

Отже, для підвищення мотивації до навчання та зміни професії доцільним вбачається поєднання професійного навчання з реальним стажуванням чи роботою, кар'єрним консультуванням і менторством, залученням роботодавців до демонстрації кар'єрних перспектив, реальних історій успіху. Потрібною буде популяризація навчання дорослих упродовж життя і професійної мобільності.

Визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та інформальної освіти, — окремий, часто ігнорований, компонент системи. Значна частина ветеранів і ВПО здобула практичні навички — технічні, управлінські, медичні — поза офіційними освітніми закладами. Офіційний механізм визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та інформальної освіти, — кваліфікаційні центри. Проблеми офіційного підтвердження результатів навчання блокують доступ до відповідних посад навіть за реальної компетентності людини.

> *«Він знає, як ремонтувати техніку — навчився в армії. Але без сертифіката його не беруть на завод. Треба роками підтверджувати те, що він і так уміє».*



Серед ключових траєкторій активації та реінтеграції на ринку праці вразливих груп, перш за все виділяють освіту, працевлаштування та самозайнятість, включення до яких набуває специфіки і не завжди результативно і стабільно.

Вибір між траєкторіями — найм, підприємництво, самозайнятість — не є однократне рішення. Люди можуть переходити між ними залежно від обставин. Тому система підтримки має бути достатньо гнучкою, щоб супроводжувати людину у разі зміни траєкторії, а не прив'язувати її до первісного вибору. Жорстка логіка «одна людина — одна програма» не відповідає реальному різноманіттю індивідуальних шляхів.

Оцінювання передумов і вибір індивідуальних траєкторій активації у працевлаштуванні, навчанні чи перекваліфікації, самозайнятості потребує урахування особливих бар'єрів щодо кожної вразливої категорії населення (для ВПО — тимчасовість проживання, невизначеність майбутнього, розірвані зв'язки та ін.; для ветеранів — фізичні і психологічні наслідки участі у бойових діях, тривале переривання трудової діяльності тощо; недостатня доступність освітнього середовища, навіть за наявності програм перекваліфікації (інфраструктурні, комунікаційні або пов'язані з форматом навчання бар'єри) — для осіб з інвалідністю).

> *«Потрібні індивідуальні, психологічно чутливі маршрути для ветеранів, включно з підприємництвом».*
>
> *«Повернення до цивільного життя — це окремий етап, який потребує підтримки і розуміння».*

Іншим боком проблематики етапу є стигматизація, дискримінація й обмежена доступність варіантів вибору — його відсутність, або інфраструктурні чи штучні обмеження..

Стигматизацію виявляють на двох рівнях: зовнішньому (ставлення роботодавців і суспільства) і внутрішньому (самосприйняття людини). Внутрішня стигма нерідко є потужним бар'єром: людина не подає резюме, бо переконана, що їй відмовлять. Робота з внутрішньою стигмою потребує тривалого психологічного супроводу і підтвердження успішних прикладів.

> *«Він не звернувся до жодного роботодавця, бо вирішив наперед: не візьмуть. Я запитала: «Звідки ти знаєш?» — «Ну ясно ж». Оця «ясність» тримає людей вдома».*
>
> *«Інколи бар'єр створює не фізичний стан людини, а уявлення про нього».*
>
> *«Ветеран — не вразлива категорія, це категорія з надзвичайно потужним досвідом».*
>
> *«Досвід, отриманий у військовій службі, часто недооцінюється у цивільному секторі».*
>
> *«Командирські компетенції — це управлінські навички, які мають бути враховані роботодавцями».*
>
> *«Інфраструктура робочого місця часто не розрахована на різноманітність працівників».*
>
> *«Інклюзивність — це не тільки архітектура, а і гнучкість організації праці»; «Як тільки підприємство починає думати про доступність, воно стає зручнішим для всіх працівників».*
>
> *«Ветеран на кріслі колісному — дуже мало можливостей отримати гідну роботу». «Більшість реабілітаційних центрів України не інклюзивні». «Соціальне таксі перестало існувати — машини є, водіїв немає».*

Перекваліфікація для сучасних професій вимагає тривалого навчання і часто знання іноземних мов, але ветерани й інші вразливі групи не можуть дозволити собі період без доходу, що блокує доступ до нових професій. Висока конкуренція на ринку додатково ускладнює їхній вхід у перспективні сфери зайнятості.

Фінансовий бар'єр доступу до навчання структурний: людина не може дозволити собі 3–6 місяців без доходу для повноцінної перекваліфікації. Ваучерні програми частково вирішують питання оплати курсу, але не закривають питання доходу в період навчання. Стипендії та компенсації під час перекваліфікації — відсутній або незначний елемент діючої системи, хоча саме вони є ключовим стимулом для реального залучення.

> *«Ваучер покриває курс. Але хто покриє комунальні, поки я навчаюся? Цього ніхто не рахував».*

> *«ВПО стикаються з труднощами інтеграції, нестабільністю, обмеженим доступом до зайнятості».*
>
> *«...багато матерів (ВПО) не можуть працювати... діти були на дистанційному навчанні... сім'ї не хотіли переводити дітей до місцевих шкіл...»*
>
> *«Потрібні індивідуальні, психологічно чутливі маршрути для ветеранів, включно з підприємництвом».*
>
> *«Основний бар'єр (для працевлаштування у перспективній сфері) — англійська. Потім — тривале навчання. І третє — брак коштів, бо людям потрібно утримувати родину, вони не можуть чекати 3 місяці».*
>
> *«Людина з інвалідністю формально може вступити на навчання, але середовище її не сприймає». «Потрібна адаптація під можливості, а не формальний допуск».*
>
> *«Ми прописали програми у кількох форматах — онлайн, офлайн, екстернат — під конкретного працівника, щоб навчання можна було поєднати з роботою».*
>
> *«Поки дитина з інвалідністю навчається в школі, батьки мають можливість працювати. Після закінчення школи молода людина з інвалідністю часто залишається вдома. Батьки продовжують працювати, а молода людина поступово звикає до ізоляції. До цього звикають і батьки. Тому, коли згодом постає питання працевлаштування, нерідко виявляється, що одному з батьків фактично доводиться залишати роботу, щоб супроводжувати або підтримувати дорослу дитину».*

У доланні бар'єрів на цьому етапі активації зайнятості вразливих груп затребуваним є розвиток короткострокових програм практично орієнтованого навчання під конкретні можливості працевлаштування, з доходом у період перекваліфікації та менторством, що допомагають довести навчання до завершення, забезпечують визнання кваліфікацій.

Перспективним форматом є «навчальні ринки праці» — контрольовані виробничі середовища, де люди з інвалідністю або ветерани можуть отримувати реальний досвід роботи й офіційну зарплату, перебуваючи під наглядом і підтримкою куратора.

> *«Соціальна майстерня — це не благодійність. Людина реально працює, реально заробляє, реально відчуває себе частиною колективу. Це змінює все».*

Окремим блоком питань на цьому етапі активації вразливих груп стоїть навчання, здобуття компетенцій усіх верств населення щодо побудови ефективних взаємодії з представниками вразливих груп (ширше — постраждалих від наслідків війни).

Стереотипи роботодавців щодо вразливих груп часто формуються через брак інформації, а не через реальний негативний досвід. Цілеспрямоване навчання керівників і HR-фахівців, доповнене особистими зустрічами з представниками цільових груп — ветеранами, людьми з інвалідністю, ВПО — змінює ставлення ефективніше за будь-які нормативні зобов'язання.

> *«Я думав, що людина з протезом не зможе. Поговорив з одним ветераном на семінарі — і взяв його наступного тижня. Він кращий мій менеджер зараз».*
>
> *«На підприємствах відсутня травма-інформована допомога. Навіть поняття не мають HR що це».*
>
> *«HR-служби потребують нових знань і практичних інструментів для роботи з ветеранами, особами з інвалідністю».*
>
> *«Роботодавці хочуть підтримувати ветеранів, але часто не знають, як правильно організувати процес адаптації».*

> *«Потрібно розвивати культуру взаєморозуміння у трудових колективах, інклюзивну культуру».*

Нерозривно пов'язаною з концепцією мікрокваліфікацій є ідея ранньої профорієнтації, особливо для людей з інвалідністю. Дослідження виявило системну прогалину: профорієнтація осіб із ментальними порушеннями відбувається надто пізно і надто формально. Для ефективної профорієнтації цієї категорії потрібна не консультаційна розмова, а тривала практична програма «пробування різних ролей». Вибір між двома професіями — завдання, яке для більшості людей вирішується за кілька хвилин, — для людини з ментальними порушеннями потребує місяців практичного «проживання» кожного варіанта.

Паралельною прогалиною є брак спеціалізованих педагогів і тьюторів, здатних супроводжувати людей із ментальними порушеннями на шляху профорієнтації. У переважній більшості закладів професвіти відсутні ресурси і компетенції для роботи з цією категорією, що фактично виключає їх з системи. Підготовка педагогів та асистентів — необхідна передумова для впровадження ранньої профорієнтації в масштабі.

> *«Директор технікуму сказав «Приводьте». Але жоден викладач не знав, що з ними робити. Через місяць дитину тактовно «попросили»».*
>
> *«Для людей з ментальними порушеннями профорієнтація має починатися з 14 років. Для того щоб обрати щось навіть між двома професіями, їм потрібно спочатку «прожити» одну, а потім іншу. Якщо це відбувається після дев'ятого класу, людина розгубиться».*

Так само важливим вбачається вибір послідовності кроків в активації та для інших цільових аудиторій. Особливого значення й інституційного забезпечення у контексті повоєнного відновлення і модернізації економіки України набуває таргетування запуску та розвитку підприємницьких ініціатив ветеранів та інших цільових груп проєкту. Представники останніх, зокрема, наголошували, що в багатьох громадах люди не знають, які послуги / бізнеси потрібні саме тут; часто відкривають те, що не має попиту, копіюють популярні моделі, що не працюють локально. Відсутність карт потреб громади й аналізу ніш веде до помилкових рішень, розчарування, втрати ресурсів і грантів. Доступність ринкової аналітики і допомоги експертів чи досвідчених менторів — ключ до ефективної самозайнятості.

Для літніх ВПО і людей 50+ особливо важливою є можливість «м'якого старту» — часткової або волонтерської зайнятості перед повноцінним виходом на ринок праці. Такий формат дозволяє відновити відчуття ритму, соціальних зв'язків і впевненості у собі без ризику провалу на повноцінній посаді. Відсутність таких перехідних форматів у системі — значна прогалина.

> *«Їм не потрібна велика зарплата одразу. Їм потрібно відчути, що вони ще потрібні, що їхній досвід має цінність».*
>
> *«Волонтерство стало для неї першим кроком. Через три місяці вона вже була готова до повноцінної роботи».*
>
> *«Підприємництво потребує підготовки — не кожна людина, яка відкрила ФОП, автоматично стає підприємцем».*
>
> *«Для багатьох ветеранів власна справа стає способом повернення до активного життя».*
>
> *«Ветеранський бізнес потребує специфічної підтримки на старті».*
>
> *«Принцип «ветеран допомагає ветерану» може бути дуже ефективним у бізнес-середовищі».*

> *«Підприємницькі ініціативи ветеранів можуть стати важливим ресурсом розвитку громад».*
>
> *«В агро є земля і гроші — але немає людей, хто хоче працювати. Немає ринкового аналізу і розуміння, яка ніша порожня».*
>
> *«...Ми починаємо з карти потреб громади. Де є проблема — там є попит. Там може народитися бізнес».*

Представники цільових груп та експерти звертали увагу на необхідність особливих траєкторій і формування культури Lifelong learning для людей віком 50+ (наставництво — перетворення досвіду на ресурс для молодших тощо). Вони готові удосконалити наявні навички, а не кардинально змінити професію, виховані у суспільстві, де планували і чекали на пенсію.

> *«50+ збиралися на пенсію — зламати це за рік дуже важко». «Вони хочуть: навчусь новим технологіям і буду робити те, що робив».*

У доланні застарілих ейджистських, гендерних та інших стереотипів продуктивною є соціальна реклама за кейсами успішних історій, зокрема учасників програм «Сама собі майстер» для жінок тощо.



Результативність етапу забезпечення адаптації та співпраці для успішної та сталої зайнятості вразливих груп залежить як від об'єктивних можливостей приймаючих організацій (закладів освіти, підприємств тощо), так і від підготовки та бажання їх співробітників налагодити ефективні взаємодії.

Практика показує, що ключовим є не лише юридичне оформлення інклюзивного найму, а якість первинного включення у колектив. Перший тиждень і перший місяць на новому місці критичні: саме в цей період найчастіше відбуваються ранні звільнення — як добровільні, так і примусові. Структурований план адаптації (онбординг), адаптований до потреб вразливої категорії, суттєво знижує цей ризик.

> *«У перший тиждень він прийшов двічі і зник. Ніхто не простежив. Ніхто не зателефонував. Просто — пропав».*
>
> *«Людям потрібен гнучкий графік». «Можна розділити одну ставку на двох».*
>
> *«Ми побачили величезну проблему і рішення... коли мами займалися, з їхніми дітьми займалися арттерапією, і це дало можливість тим жінкам пройти навчання, а потім працевлаштуватися».*
>
> *«У нашому проєкті комплексний підхід: із людиною працює психолог, кар'єрний радник, ми надаємо курси і можемо оплатити няню та доїзд для мам, які мають дітей з інвалідністю».*
>
> *«Мають бути центри, куди мама може завезти дитинку, а сама піти на роботу. Тоді вона буде суперефективною, тому що це дуже важливо і для психологічного стану матері».*
>
> *«Потрібно допомогти роботодавцям побачити у ветеранах не проблему, а ресурс».*
>
> *«Ветерани мають унікальний досвід управління, відповідальності і рішень у складних умовах — цей потенціал ще не використовується повною мірою».*

> *«Після повернення дуже складно знайти роботу, яка відповідає можливостям». «Потрібна психологічна підтримка і супровід при працевлаштуванні».*
>
> *«Часто проблема не у відсутності вакансій, а у відсутності системного супроводу людини на шляху до роботи».*
>
> *«Поки немає супроводу людини, вакансія сама по собі проблему зайнятості не вирішує».*

Якщо проаналізувати всі успішні кейси працевлаштування ветеранів та осіб з інвалідністю, зафіксовані в дослідженні, у більшості випадків виявляється одна спільна риса: колектив був підготовлений — або свідомо, через тренінги, або органічно, через попередній досвід і корпоративну культуру. І навпаки: більшість болючих кейсів пов'язані з ситуацією, коли ветеран або особа з інвалідністю з'являлась у непідготовленому середовищі — і колектив, і нова людина опинялися в ситуації взаємного непорозуміння.

Підготовка колективу — це не разовий тренінг і не інструктаж з техніки безпеки. Це формування нової норми: «у нас можуть працювати люди з різним досвідом і різними потребами, і ми знаємо, як поводитися з повагою до кожного». Більшість підприємств дійшли до цього розуміння не через теорію, а через практику — і часто через болючий досвід, конструктивне урахування й осмислення якого стає каталізатором якісних змін.

> *«Спочатку, коли ми тільки розпочинали цей шлях, люди не дуже розуміли, для чого це потрібно. Потім у нас була ситуація з ветераном, який трохи проявляв агресію. Люди не розуміли, як поводитися. Після цього вони вже почали самостійно звертатися і запитувати».*

Найбільш системний підхід до підготовки колективів демонструють підприємства, де HR-менеджери або керівники мають особистий зв'язок із темою війни. Ця особиста залученість формує щирість і автентичність, яку колектив відчуває і усвідомлює.

> *«Коли ми знаємо, що до нас повертається ветеран, ми завжди готуємо колектив. Люди знають, як із ним спілкуватися, які фрази чи слова можуть бути тригерними. Він приходить і ми відправляємо його у відпустку, щоб він трохи адаптувався».*

Важливо, що підтримка має розпочинатися не тоді, коли людина вже постала на порозі, а коли вона ще на шляху додому. Це і є системний підхід — на противагу реактивному «розберемося, як прийде».

> *«Наша робота над поверненням працівника починається задовго до їхнього повернення — ще коли він тільки йде воювати. У нас реально прийнято говорити, що лісівники — це одна велика родина. Люди знають, що їх тут чекають. Є мотивація повертатися. Вони не відірвані на момент служби — у них є комунікація з роботодавцем, адресна допомога. І тоді вони вже знають, куди повертатися».*

Підготовка колективу має включати щонайменше три елементи: когнітивний (розуміння того, через що пройшла людина і чого очікувати); комунікативний (конкретні рекомендації щодо мови, тем, які варто уникати, і того, як реагувати на нестандартну поведінку); та емоційний (формування емпатії та готовності підтримати, а не осудити).

Для результативної адаптації людей з інвалідністю на робочих місцях і в освіті додатково потрібні безбар'єрні простори, адаптована комунікація (слух / зір) і готовність оточення працювати з інклюзивними інструментами.

> *«Доступність освіти — це не лише «пандус біля входу», а й адаптований навчальний процес».*

«Інклюзивне навчання означає, що кожна людина має реальну можливість здобути нову професію».

«Для людей із порушенням слуху онлайн часто неможливий — потрібні офлайн-спейси, адаптована комунікація і доступність аудиторій».

«Людина формально може вступити, але середовище її не приймає». «Потрібна адаптація під можливості, а не формальний допуск».

«Потрібні спейси в ГО і закладах освіти, які були б безбар'єрними... і щоб освітяни вміли користуватися інклюзивними інструментами».

«Виробниче навчання не може бути дистанційним — для професій на кшталт зварювальника чи електрика потрібні аудиторії та майстерні».

Етап адаптації та налагодження співпраці у самозайнятості набуває специфіки, проте зберігає свою важливість. Потенційні підприємці та початківці з числа вразливих категорій населення переважно не орієнтуються у відкритті ФОП, звітності, податках тощо. Процес здається складним, незрозумілим і ризикованим. Представникам усіх вразливих груп бракує навичок підприємництва, розуміння процедур відкриття ФОП, підтримки у бухгалтерії й податках. Мотивація низька, страх невдачі високий, а недовіра до грантових програм стримує участь. Без менторства, простих інструментів підтримки і зрозумілих шляхів входження бізнес залишається закритою можливістю.

Критичним для сталої самозайнятості є перший рік після запуску: саме тоді більшість підприємців-початківців із вразливих груп стикаються з першими кризами — операційними, фінансовими чи мотиваційними. Відсутність доступного наставника чи супроводжуючої структури у цей період — основна причина дострокового закриття бізнесу. Постгрантовий супровід — не додаткова опція, а необхідна умова результативності будь-якої підприємницької програми.

«Гроші скінчилися через 8 місяців. Не тому, що ідея була поганою, — просто він не знав, як планувати грошовий потік. Ніхто не навчив».

«Потрібно спростити ведення ФОП і надавати допомогу, бо люди не розуміють, як цим займатися».

«Грант допомагає стартувати, але не гарантує, що бізнес переживе перший рік».

«Найбільші труднощі починаються після відкриття бізнесу, коли з'являються перші операційні виклики».

«Підприємцям часто бракує не фінансів, а досвіду управління».

«Наставництво після запуску бізнесу може бути не менш важливим, ніж сама фінансова підтримка».

«Самозайнятість може бути сильним інструментом економічної активності, якщо вона підтримана навчанням і наставництвом».



Результативність програм і стимулів підтримки активізації зайнятості вразливих груп — один із визначальних чинників як мотивації учасників, так і системного вирішення нагальних проблем економіки.

Відсутність системного моніторингу результатів програм — одна з найгостріших структурних проблем. Ані центри зайнятості, ані громадські організації, ані органи місцевого

самоврядування не мають повноцінних даних про те, скільки учасників програм знайшли роботу, як довго її утримали і чи задоволені результатом. Без цієї інформації неможливо ні порівнювати ефективність різних підходів, ні приймати обґрунтовані рішення про масштабування чи закриття програм.

> *«Ми витратили 2 мільйони на навчання. Скільки людей після нього реально працює? Ніхто не знає. Звіт здали — і все».*
>
> *«Моніторинг — не бюрократія. Це зворотний зв'язок. Без нього ти просто витрачаєш гроші у темряві».*

Брак клієнторієнтованості у розвитку програм та ініціатив активізації зайнятості вразливих груп, а також відсутність комплексного моніторингу результатів програм після їх завершення суттєво зменшують ефективність і можливості удосконалення систем підтримки освітніх проєктів і працевлаштування вразливих груп населення. Держава вимірює «входи» — кількість учасників, обсяг фінансування, кількість виданих ваучерів — але не вимірює «виходи»: скільки людей реально знайшли роботу, скільки утримались на ній через 3, 6, 12 місяців, яка якість цієї зайнятості, чи збігаються очікування учасників з отриманим результатом, чи забезпечують програми реальну цінність для роботодавців.

> *«У нас немає статистики. Центр зайнятості давно видає гранти на бізнес... Але моніторингу немає. Я намагалась у всіх дізнатися — ніхто не має. Ми повторюємо: є грант, є навчання — але що далі? Немає відповіді».*
>
> *«Потрібен моніторинг і опитування — це must-have. Ми не питаємо у ветеранів, хто вже працює на підприємстві: що вони чекали, що отримали, чи збігається. Ми не питаємо роботодавців, чого вони бояться. Програма заради програми, заради гранта, але реально проблему не вирішує».*
>
> *«Поєднувати роботу і навчання важко — ще й емоційне вигорання... Люди не вірять, що після курсу гарантовано буде робота».*
>
> *«Основна проблема — розрив між навчанням і реальними потребами регіонального ринку праці; рішення — інтегровані моделі з гарантованими каналами працевлаштування».*
>
> *«Існуючі інструменти навчання (курси, ваучери) часто не дають швидкого результату. Наприклад, в IT повноцінна перекваліфікація потребує щонайменше 2 років, а ринок майже не потребує початкових спеціалістів («джуніорів»). Додатково відсутні механізми супроводу й адаптації після навчання, що знижує ефективність програм».*
>
> *«Якщо ми говоримо про грантові кошти, ніде не передбачено такого, як супровід і адаптація працівника вже після навчання. Це є на плечах кожної компанії... Треба людину ще втримати на тому місці».*

Результати досліджень засвідчують взаємозв'язок негативного впливу бар'єрів недостатньої підтримки індивідуалізованих бізнес-траєкторій, менторства і низької результативності державних ініціатив і стимулів активації представників вразливих груп і безпосередньо їх підприємницьких проєктів.

Міжсекторальна координація між органами влади, службами зайнятості, закладами освіти, роботодавцями і громадськими організаціями залишається найбільшою системною прогалиною в усіх досліджених регіонах. Кожен з акторів діє у межах власного мандату і фінансування, не маючи ані стимулів, ані механізмів для спільного ведення «кейсу» однієї людини від першого контакту до стабільної зайнятості. Результатом виявився ефект «гарячої картоплі»: людину перекидають між установами, і ніхто не несе відповідальності за кінцевий результат.

> *«Служба зайнятості направила до ГО. ГО направила назад. Людина пройшла три кола і повернулася до нульової точки».*
>
> *«Нам потрібен єдиний кейс-менеджер для кожної вразливої людини. Хтось, хто веде її від початку до кінця».*

Підприємцям з числа вразливих груп бракує не лише фінансів, а й наставника, який допоможе пройти шлях від ідеї до реалізації. Багато хто не доводить справу до кінця саме через відсутність супроводу. Недостатньою виявляється підтримка стартапів. Мікрогранти ДЦЗ — реальний і затребуваний інструмент, але одного року для підтримки недостатньо. Більшість «грантових» бізнесів не виживають без подальшого менторства, юридичного та бухгалтерського супроводу.

> *«Багато підприємців починають бізнес інтуїтивно, не маючи достатньої консультаційної підтримки».*
>
> *«Потрібна інформація про центри / установи / фірми, де людина з категорії вразливих верств може отримати практичну консультацію щодо розвитку бізнесу».*
>
> *«Підприємництво потребує не лише фінансування, а й знань».*
>
> *«Наше ноу-хау — підприємці діляться не успіхами, а проблемами. Люди мають бачити реальність і мати поруч того, хто вже пройшов цей шлях».*
>
> *«Одна порада досвідченого підприємця іноді може зекономити місяці помилок».*
>
> *«Ідеї часто лишаються ідеями, якщо немає середовища для їх розвитку».*
>
> *«Стартапам потрібен простір для експериментів і підтримка на ранніх етапах».*
>
> *«Підприємницькі інкубатори допомагають перетворювати ідеї на реальні бізнеси».*

У забезпеченні ефективного результату важливою є мережева і міжінституційна інтеграція зусиль підтримки вразливих груп і реалізація потенціалу соціального діалогу і партнерств, зокрема, між громадами, службою зайнятості, бізнесом й організаціями громадського сектору.

Досвід успішних партнерств, зафіксованих у дослідженні, свідчить: найбільш результативні з них виникли не завдяки формальним угодам, а завдяки особистим зв'язкам між конкретними людьми в різних організаціях. Інституціоналізація цих неформальних мереж — перетворення їх на стійкі структури, що функціонують незалежно від конкретних осіб, — ключове завдання для сталого масштабування.

> *«Кожен сектор має свої ресурси, але вони не завжди поєднуються».*
>
> *«Ця співпраця тримається на тому, що ми з директором знайомі особисто. Якщо хтось із нас піде — усе може розсипатися».*
>
> *«Коли підприємства стають партнерами освітніх програм, навчання набуває зовсім іншого змісту».*
>
> *«Спільні програми освіти і бізнесу дозволяють готувати фахівців під конкретні потреби економіки».*
>
> *«Ринок праці змінюється значно швидше за освітні програми, і це створює розрив між навчанням і реальними робочими місцями».*
>
> *«Освіта повинна реагувати на потреби бізнесу майже у режимі реального часу».*
>
> *«Коли роботодавець бере участь у формуванні програми навчання, випускники значно швидше знаходять роботу».*

«Навчання на виробництві часто є найкращим способом опанувати професію».

«Коли бізнес, громада і громадські організації працюють разом, з'являються нові можливості для розвитку підприємництва».

«Центр зайнятості має інструменти для підтримки самозайнятості, але потрібна взаємодія з громадами та ГО».

«Партнерство може значно посилити локальні економічні ініціативи».

«Потрібні майданчики, де різні стейкхолдери можуть регулярно взаємодіяти».

«Бізнес-мережі дозволяють обмінюватися знаннями і знаходити партнерів».

«Спільноти підприємців можуть стати джерелом підтримки і розвитку».

«Коли підприємці об'єднуються, вони швидше знаходять рішення для складних ситуацій».



Працевлаштування і стабільна зайнятість не гарантують вразливим групам населення добробуту, який створює передумови для нової якості життєдіяльності та є стратегічною метою урядових програм й ініціатив.

Рівень заробітної плати залишається одним із найгостріших невирішених питань. Навіть успішно працевлаштована людина може перебувати у стані «працюючої бідності», що не формує ані фінансової стабільності, ані достатньої мотивації для утримання зайнятості. Дослідження зафіксувало, що ветерани і люди з інвалідністю нерідко отримують пропозиції нижче ринкового рівня — нібито «з урахуванням обставин». Це форма прихованої дискримінації.

«Пропозиція для ветерана: 12 тисяч на місяць. Для звичайного кандидата на ту саму посаду — 22 тисячі. Пояснення: «Ну, він же не міг нормально працювати увесь цей час». Це дискримінація».

«Основна проблема, з якою стикається ВПО, — це перш за все робота. І друге, а можливо, і перше, — житло. І якщо робота не дає можливість ВПО винайняти житло, то він на ту роботу не піде».

«KFC пропонує 15 тисяч гривень — ветеранам не цікаво». «Люди ризикували життям — вони заслуговують на гідну оплату». «Ветерани-офіцери — це топменеджери, вони не підуть на нижчі позиції».

«Коли їм казали, яка зарплата на підприємстві, вони просто лопалися. Зарплата, яку вони мають у війську, — одна, зарплата на підприємстві — інша. І вони не підуть. Вони, навіть знаючи про вакансії, навіть за умов кадрового голоду, не розглядають ці зарплати».

«Люди починають власну справу не завжди тому, що хочуть бути підприємцями, а тому, що не бачать інших варіантів зайнятості».

Високий рівень добробуту громадян, розвиток їх підприємницьких ініціатив — основа швидкого відновлення і прогресу економіки регіонів та національної.

Підприємницькі ініціативи вразливих груп мають додаткову соціальну цінність: успішний ветеран-підприємець або підприємець-ВПО не лише вирішує власну проблему зайнятості, а й стає видимим прикладом для своєї спільноти, знижує стигму і підвищує загальний рівень мотивації до активації. Підтримка таких «якірних» підприємців — стратегічно обґрунтована інвестиція.

«Один успішний ветеранський бізнес у громаді робить більше для реінтеграції, ніж десятки брошур. Люди бачать — і йдуть до нього питати — як?».

«Жінка-ВПО відкрила кав'ярню. Сьогодні в неї 6 працівників — усі ВПО. Вона сама стала точкою підтримки для своїх».

«Великі бізнеси зрозуміли, що ветерани — це рушійна сила в Україні».

«Підприємництво повинно бути інтегроване у стратегії розвитку громад».

«Місцеві програми підтримки бізнесу можуть створювати нові економічні можливості».

«Коли громада інвестує у розвиток підприємництва, вона інвестує у власну економічну стійкість».

«Підтримка малого бізнесу має стати частиною місцевої економічної політики».

«Інноваційні проєкти можуть стати новими точками економічного зростання громад».

«Бізнес, а не влада, змінює територію»; «85–90 % наших проєктних менеджерів — жінки». «Потрібні Local Activity Groups на рівні громад».

Жоден з описаних етапів — від поінформованості до сталої зайнятості — не є самодостатнім. Ефективність системи визначають не за якістю окремих програм, а за якістю переходів між ними: наскільки безшовно людина переміщується від першого контакту з інституцією до стабільного місця на ринку праці. Саме ці переходи є найбільш вразливими точками існуючої системи і водночас зонами з найвищим потенціалом для змін.

Вразливі групи — внутрішньо різноманітні: ветеран із набутою інвалідністю і ветеран без фізичних наслідків поранень потребують різної підтримки; ВПО з малими дітьми і ВПО пенсійного віку мають різні бар'єри і різні мотивації. Дорожня карта, яка передбачає один підхід для всіх, приречена на часткову результативність. Індивідуалізація супроводу — не розкіш, а умова ефективності.

Там, де роботодавець є активним учасником процесу реінтеграції — бере участь у формуванні навчальних програм, готує колектив, призначає наставника, — результати стійкі. Там, де роботодавець — пасивний «кінцевий споживач» готового кандидата, — результати нестійкі. Залучення бізнесу до проєктування і реалізації програм підтримки є не побажанням, а структурною необхідністю.

Сталість досягнутих результатів потребує системи моніторингу і зворотного зв'язку, що сьогодні фактично відсутні. Без розуміння того, що спрацювало, для кого і за яких умов, будь-яке масштабування ризиковане. Запровадження єдиної системи відстеження результатів — від моменту первинного звернення до підтвердженої зайнятості через 6 і 12 місяців після працевлаштування — необхідна умова перетворення окремих успішних практик на стійку загальнонаціональну систему.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ І КЕЙСИ ДОЛАННЯ ПРОБЛЕМ АКТИВАЦІЇ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ВРАЗЛИВИХ ГРУП НА РИНКУ ПРАЦІ

Розробку дорожньої карти орієнтовано на подолання ключових бар'єрів у досягненні цілей стратегій і програм уряду щодо активізації зайнятості вразливих груп та активації неактивного на ринку праці населення. Відповідні пропозиції та рішення враховують актуальні проблеми та потреби цільових аудиторій проєкту, зокрема, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та похилого віку тощо, а також оцінки та рекомендації представників ключових стейкхолдерів, участь яких є визначальною у забезпеченні підтримки активації вразливих груп населення в освіті, працевлаштуванні чи самозайнятості.

Стратегічні пріоритети → Вивлені бар'єри за напрямом → Рішення та кроки → Успішні кейси → Ключові учасники → Етапи / терміни виконання → Очікувані результати та KPI

Глибоке розуміння проблем і дієві рішення у доланні актуальних стратегічних викликів та бар'єрів на шляху позитивних змін за цими трьома напрямками мають стати фундаментом для результативної інтеграції зусиль стейкхолдерів і ефективного масштабування успішних практик та ініціатив активізації зайнятості вразливих груп населення.

ВИЯВЛЕНІ БАР'ЄРИ ЗА НАПРЯМОМ	РІШЕННЯ ТА КРОКИ
ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВРАЗЛИВИХ ГРУП	
СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СВОЄЧАСНОГО ЗАДОВОЛЕННЯ ПОПИТУ РОБОТОДАВЦІВ НА РОБОЧУ СИЛУ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ[34]	
1.1. Дефіцит кадрів і неактивність вразливих груп	• Модель поступового входження у зайнятість зі збереженням підтримки на перехід. • Диференційовані індивідуальні плани активізації для кожної групи. • Інтеграція житлових / соціальних інструментів із програмами зайнятості. • Усунення конфлікту між офіційним працевлаштуванням ВПО і втратою соціальних виплат (узгодження системи соціальних виплат з умовами зайнятості). • Переорієнтація програм підтримки з «проходження навчання» на результат — реальне працевлаштування.
УСПІШНІ КЕЙСИ	
ДП «Ліси України» Підприємство щомісяця приймає назад у середньому 15–19 демобілізованих. Станом на початок 2025 р. на підприємстві працює 569 ветеранів. Майже 90 % лісівників-демобілізованих повертаються і залишаються. Ключовий принцип: за кожним мобілізованим збережено робоче місце на увесь час служби. Якщо підрозділ за цей час ліквідовано — людині підбирають іншу посаду.	
Метінвест За даними компанії, 80 % демобілізованих співробітників повертаються до роботи — вдвічі більше, ніж у середньому по Україні. Додатково 10 % ветеранів — це нові для компанії люди, яких Метінвест наймає з відкритого ринку. Корпоративна екосистема реінтеграції включає: збереження робочого місця і доходу на увесь час служби, поступовий вихід на роботу з ощадливим режимом навантаження, медичний огляд і психологічну підтримку до першого робочого дня.	

34 Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року.

Інтерпайп

Патронатна служба компанії існує з 2014 р. — це найдавніша така структура серед великих підприємств України. Під опікою служби перебуває 1300+ мобілізованих співробітників. Із 165 ветеранів, що повернулись, 75 % залишилися на підприємстві — значно вище середнього показника по країні (~50 %). Служба діє безперервно: відстежує долю кожного з першого дня мобілізації, допомагає з амуніцією на фронті, а після демобілізації — організовує медогляд, призначає наставника і разом із ветераном будує план повернення до роботи.

МХП

Програма «МХП Поруч» — корпоративна служба підтримки ветеранів та їхніх сімей. Станом на кінець 2025 р. повернулось і залишилось понад 900 ветеранів. 40 регіональних координаторів ведуть кожного підопічного індивідуально. Крім того, МХП залучає людей із вразливих груп через виробничі практики: 2300+ здобувачів отримали досвід роботи на підприємствах холдингу, близько 60 % із них — переселенці. Є також підліткова практика: 159 неповнолітніх пройшли стажування, 18 — залишились працювати.

Укрзалізниця

Компанія зберігає робочі місця для мобілізованих на увесь час служби та запровадила програму поступового повернення — ветеран виходить на роботу поетапно, а не одразу на повне навантаження.

1.2. Надмірна бюрократизація доступу ветеранів і військовослужбовців до програм перекваліфікації

- Спрощення процедур доступу до програм перекваліфікації для військовослужбовців і ветеранів.
- Цифровізація погоджувальних процедур.
- Адаптація навчальних програм до умов служби (дистанційна теорія + очна практика).

УСПІШНІ КЕЙСИ

Метінвест

Якщо ветеран фізично не може повернутися на свою попередню посаду (наприклад, через ампутацію чи інше поранення), Метінвест не звільняє, а пропонує перекваліфікацію та іншу позицію з адаптованим робочим місцем.

ДТЕК «ПроВетеран»

Курс «Фахівець по роботі з об´єктами сонячної енергетики» від ДТЕК розроблений так, що учасник з першого дня знає: після завершення «я повернусь на конкретне підприємство в конкретній ролі». Це усуває головний мотиваційний бар'єр — невизначеність результату. Не «може, знайду роботу», а «я знаю, де працюватиму після останнього заняття».

1.3. Нестабільність проживання ВПО під час навчання та працевлаштування (повторні переїзди)

- Розвиток гнучких форматів навчання з дистанційними компонентами для ВПО.
- Індивідуальні освітні траєкторії та працевлаштування з урахуванням ризику повторного переміщення.
- Інтеграція житлової підтримки з програмами зайнятості ВПО.
- Підвищення конкурентоспроможності роботодавців: покращення умов праці (житло, доїзд, соцпакет, бронювання) для залучення кадрів.

УСПІШНІ КЕЙСИ

«Сталева мрія Бахмут-Гоща»

Будівництво житлового кварталу «Відродження» для внутрішньо переміщених осіб Бахмутської міської територіальної громади. Основна ідея проєкту — створення першого в Україні життєстійкого, інноваційного, комфортного району як символу надії та відродження для бахмутян.

Концепція проєкту — створити не просто житло, а справжню спільноту, де бахмутяни зможуть зберегти свою ідентичність, відродити традиції та почати нове життя, й інтеграція елементів культури і традицій Гощі у дизайн майбутнього району.

Асоціація «Консорт»

Машинобудівна компанія (виготовлення конвеєрних ліній, автоматизація виробництва) з понад 600 працівниками, що представлені у всіх регіонах України. Серед особливостей компанії — власна школа англійської мови, мережа автомийок, кайдзен-система управління і незвично розвинена корпоративна культура.

У 2024 р. компанія отримала грант від міжнародної організації Helvetas та навчила жінок-ВПО на зварювальниць. Особливість: навчання проходило паралельно з роботою на підприємстві, заробітна плата виплачувалась протягом навчання.

Через Центр зайнятості компанія перенавчила жінку-ВПО з перукаря на оператора верстатів із числовим програмним управлінням (ЧПУ). Навчання відбувалося онлайн (теорія) та практично на підприємстві одночасно.

Для інженерів-конструкторів з числа ВПО компанія частково компенсувала оренду житла — що вирішує ключовий бар´єр для залучення кваліфікованих переселенців.

Унікальна практика: система «Консорт Таксі» — внутрішня застосунок-платформа, де працівники з автомобілями підвозять колег на роботу, отримуючи компенсацію витрат на пальне від компанії. Це вирішило проблему транспортної доступності для ВПО та осіб без автомобілів.

Частина жінок, навчених на зварювальниць, залишилась у компанії. Реферальна система продовжує забезпечувати стабільний потік нових працівників — у кількох підрозділах працюють цілі сімейні клани.

ПП «Промавтоматика»

Вінницька компанія з близько 850 працівниками, що спеціалізується на монтажі й обслуговуванні сонячних електростанцій, інжиніринговому обладнанні та комплексних рішеннях для промисловості. Після початку повномасштабної війни компанія зіткнулася з критичним дефіцитом монтажників — чоловіки пішли у Збройні сили, а попит на сонячну енергетику навпаки різко зріс.

«Промавтоматика» розробила власний тижневий курс монтажу сонячних електростанцій і запустила принципово нову ідею — навчання жінок, у т. ч. ВПО, для роботи в бригадах монтажників.

Перший потік (пілотний): повністю безкоштовно для учасниць, з виплатою кожній по 10 000 грн за успішне завершення — щоб мотивувати перший набір і перевірити попит. Результат: понад 800 охочих на кілька десятків місць.

Другий і третій потоки: зовнішнє партнерське фінансування (київський фонд ReSkill та ін.) — компанія отримувала оплату за навчання кожної учасниці, учасницям оплачували проживання у Вінниці на час курсу. Додатково в межах держпрограм: навчання жінок на водіїв навантажувачів і вантажівок за державними програмами перенавчання.

1.4. Низька цифрова грамотність людей 40+ і пенсійного віку, неготовність колективу працювати з представниками вразливих груп	• Розвиток програм цифрової грамотності для дорослих: базові навички (Word, Excel, Інтернет). • Інтеграція цифрових компетентностей у програми перекваліфікації та активізації служби зайнятості. • Короткострокові практичні курси цифрових навичок через мережу ЦНАПів та освітніх закладів

УСПІШНІ КЕЙСИ

Газорозподільна компанія групи Нафтогаз у Миколаєві

Газорозподільна компанія групи Нафтогаз у Миколаєві — в одному з найбільш постраждалих міст України, свідомо не дискримінує працівників за віком: один з найстарших фахівців — чоловік віком близько 80 років, провідний спеціаліст з охорони праці, прийнятий у 2022 р.

Компанія стала одним із піонерів системної програми реінтеграції ветеранів серед великих промислових підприємств і нагороджена статусом «Інклюзивне підприємство» у Миколаєві. Компанія розпочала програму не з найму, а з підготовки колективу. Перші тренінги проводила HR-менеджерка, чий чоловік сам є учасником бойових дій — це надало навчанню автентичності та довіри.

У разі повернення ветерана: надається автоматична відпустка — людина не виходить одразу на роботу, отримує час для адаптації; колектив заздалегідь підготовлений: усі знають, як спілкуватися, які слова можуть бути тригерними; пропонується нова посада, якщо попередня не підходить за станом здоров´я або бажанням.

Ferrexpo
Ferrexpo — перша компанія в гірничо-металургійному комплексі України, яка запровадила системну програму підтримки ветеранів ще у 2014 р. Вона включає медичну страховку з розширеним пакетом (базовий пакет 100 тис. грн + 25 тис. грн додатково), стоматологічне покриття (введено у 2025 р.), а також відшкодування витрат на реабілітацію — у 2024 р. на це виділено 470 тис. грн. Крім фізичного аспекту, компанія проводить внутрішні вебінари для персоналу: як спілкуватися з людиною, яка щойно повернулась із бойових дій, які теми не варто чіпати і як помітити ознаки ПТСР.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2. УЗГОДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СИСТЕМИ ОСВІТИ І ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ З АКТУАЛЬНИМ І ПРОГНОЗОВАНИМ ПОПИТОМ РОБОТОДАВЦІВ

2.1. Мотиваційні бар'єри: люди не бачать перспективи після навчання

- Поєднання навчання з кар'єрним консультуванням.
- Менторство та демонстрація реальних історій успіху.
- Залучення роботодавців для показу кар'єрних перспектив.
- Психологічна підтримка як умова завершення програм.

УСПІШНІ КЕЙСИ

SoftServe
SoftServe регулярно запрошує ветеранів-співробітників виступати на внутрішніх навчальних заходах. Ці люди розповідають свій конкретний шлях: яку посаду займали до служби, що змінилось після повернення, як пройшли курс EmpowerU або ретренінг, і де знаходяться зараз. Це не мотиваційна промова — це конкретна кар´єрна траєкторія, яку можна повторити. Перші троє ветеранів, яких взяли з ринку (а не з числа колишніх співробітників), стали живим доказом того, що вхід до IT можливий.

Метінвест
ООН знімає документальний серіал про реальних ветеранів Метінвесту: хто вони, через що пройшли, як повернулись і де зараз. Це не корпоративний відеоролик — це незалежне документування, яке транслює реальні кар´єрні траєкторії для аудиторії далеко за межами одного підприємства. Такий формат знімає недовіру краще за будь-яку рекламу.

Інтерпайп
Інтерпайп організував менторські групи, де досвідченіші ветерани — ті, хто вже повернувся і знайшов своє місце — регулярно зустрічаються з тими, хто щойно демобілізувався. Формат «рівний-рівному» всередині виробництва: не HR-фахівець розповідає, що «все буде добре», а колега-ветеран конкретно пояснює, як він вирішував кожну проблему адаптації.

Tytanovi
Засновник Федір Самбурський свідомо використовує кав´ярню як мотиваційний інструмент: «Хлопці хочуть і можуть працювати! Їм треба показати приклад — ось людина без рук відкрила кав´ярню, ось без ноги організував виставку. Бачиш — надихаєшся і сам починаєш». Кав´ярня у великому ТРЦ — публічне місце, де десятки тисяч людей щодня бачать ветерана з інвалідністю у робочому контексті. Це реальніше за будь-яку агітаційну кампанію.

Федір Самбурський — переселенець із Макіївки, сапер морської піхоти. Після важкого поранення на Херсонщині (втратив ногу, пальці та частково зір) потрапив до реабілітаційного центру Tytanovi. Там разом із засновником центру В'ячеславом Запорожцем за місяць запустив кав´ярню — як додатковий інструмент збору коштів на протезування та соціалізації ветеранів. Відкрилась 13 грудня 2024 р. на фудкорті ТРЦ Respublika Park. У закладі працюють ветерани з важкими травмами — для них це практична реабілітація через повернення до активного суспільного життя. За перший місяць зібрано 14 млн грн на протезування. УВ планах — франшиза для ветеранів і мультимедійна платформа про соціальну підтримку людей з інвалідністю.

2.2. Нестача навчальних провайдерів за новими і затребуваними напрямами підготовки	• Стимулювання закладів освіти та ФОП до відкриття нових програм підготовки. • Партнерство бізнесу та освіти у розробці сучасних курсів під реальний запит ринку. • Державна підтримка швидкого запуску програм під актуальні потреби ринку (особливо нові технологічні напрями).

УСПІШНІ КЕЙСИ

Соціальна кав'ярня «Сенсорна кава» (малий соціальний заклад, Дніпро)

Соціальна кав´ярня-хаб у Дніпрі, створена Анною Кириченко в пам´ять про брата, Героя України Максима Кравчика. Усіх захисників пригощають безкоштовно. Бариста — подружжя переселенців із Покровська: Андрій — ветеран, що втратив ногу на війні, та його дружина Тетяна. Для них кав´ярня стала точкою входу в нову кар´єру — Андрій опанував професію бариста замість роботи у шахті, куди вже не може повернутись фізично. Кейс демонструє, як малий бізнес із соціальною місією водночас вирішує проблему реінтеграції ветеранів і ВПО, надаючи конкретне робоче місце.

Метінвест Політехніка

Ветерани, що хочуть підвищити кваліфікацію або змінити спеціальність всередині Метінвест-групи, можуть вступити до корпоративного університету Метінвест Політехніка безоплатно. У 2025 р. цим скористались 26 ветеранів. Навчання побудоване так, щоб не переривати роботу: після завершення — конкретний кар'єрний крок усередині підприємства, а не невизначеність із дипломом у руках.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ ТА УСУНЕННЯ БАР´ЄРІВ ДЛЯ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ

3.1. Психологічні бар'єри та відсутність готовності до працевлаштування	• Психологічний супровід — обов'язковий компонент, не додатковий. • Профайлінг психологічної, фізичної та професійної готовності. • Диференційований підхід: матері, вдови, ветерани — окремі групи. • Двостороння адаптація («синергія»): ветерани адаптуються до цивільного середовища, а суспільство і роботодавці — до ветеранів. • Розробка локалізованих моделей психологічної підтримки, адаптованих до українського досвіду війни.

УСПІШНІ КЕЙСИ

МХП «Поруч»

МХП запровадило безлімітну психологічну лінію підтримки для всіх ветеранів-співробітників та членів їхніх сімей — консультують фахівці зі специфічним досвідом роботи з військовими. Служба обробила 5200+ звернень. Кожен ветеран також отримує доступ до мобільного застосунку MARTA для самостійної роботи з ментальним здоров´ям. Психологічна стабілізація відбувається до виходу на роботу, а не паралельно з виходом, — це знижує ризик повторного відходу.

Метінвест

Для ветеранів, які потребують фізичної реабілітації перед поверненням до виробничої роботи, Метінвест запровадив програму «Вільні хвилі» — групові заняття плаванням у трьох містах присутності компанії: Кам´янське, Кривий Ріг, Запоріжжя. У програмі взяли участь 432 ветерани. Плавання поєднують з психологічними сесіями і поступовим введенням у робочий ритм — без різкого виходу одразу на повну зміну.

Інтерпайп

Кожен ветеран, що повернувся, проходить обов´язковий медичний огляд, а потім зустрічається з корпоративним психологом. Далі призначають особистого наставника-колегу, який щодня у перші тижні підтримує людину — відповідає на питання, допомагає з адаптацією до колективу і змін у виробничому процесі. Патронатна служба фіксує психологічний стан ветерана кожні 6 місяців і за потреби перенаправляє до зовнішніх спеціалістів.

NOVA (Нова Пошта)

Нова Пошта ввела у штат дві спеціалізовані посади: фахівець із роботи з мобілізованими (підтримує людину під час служби) і фахівець із роботи з ветеранами (супроводжує після повернення). Ветеран не виходить на роботу «холодно»: спочатку 2–4 місяці він проходить відновлення разом із психологом і кар'єрним тренером. Лише після цього — повноцінний вихід на посаду. Forbes 2023: лідер у категорії «Логістика» рейтингу найкращих роботодавців для ветеранів.

3.2. Стигматизація та некоректна комунікація з боку роботодавців

- Обов'язкові курси «ветеранської чутливості» та інклюзивної культури для HR.
- Модулі в програмах підготовки управлінців (МОН).
- Тренінги з травмаінформованої допомоги.
- Призначення керівників-ветеранів усередині компаній — принцип «рівний — рівному» для створення психологічно комфортного середовища.
- Ветеран-френдлі корпоративні політики: внутрішні програми підтримки, зміна організаційних процесів.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Метінвест

Спільно з Академією ДТЕК Метінвест розробив і запровадив обов'язковий навчальний курс «Герої поруч» для всіх керівників підприємств. Курс містить: електронні тренажери-симуляції реальних розмов з ветераном, інфографіку з поясненням, що таке ПТСР і як він проявляється на роботі, відеоуроки з кейсами некоректної та коректної поведінки. Пройшли навчання 1200 керівників. Паралельно запущено програму «Лідерство під час війни» — про управління командами в умовах стресу і постійних змін.

SoftServe

HR-фахівці та рекрутери SoftServe пройшли міжнародну сертифікацію Veterans at Work від SHRM (Society for Human Resource Management) — це стандарт, визнаний у понад 165 країнах. Додатково проведено навчання від Veteran Hub — із залученням ветеранів як тренерів. Результат: 62 ветерани успішно прийнято або повернуто до компанії. На внутрішніх заходах регулярно виступають ветерани-співробітники — щоб колеги бачили живі приклади успішної реінтеграції.

МХП

МХП запровадив обов'язковий корпоративний курс «НадЛюди» — про інклюзію та взаємодію з вразливими групами — для усіх продавців своїх торгових точок по Україні. Курс практичний: конкретні сценарії, що робити і що не казати. 40 регіональних координаторів програми «МХП Поруч» проходять поглиблене навчання і потім консультують керівників на місцях.

Інтерпайп

Щоб знизити стигматизацію зсередини колективу, Інтерпайп запровадив дві речі. По-перше, особистий наставник-колега для кожного ветерана у перші тижні — людина, яка вже пройшла подібний шлях чи спеціальне навчання. По-друге, менторські групи, де ветерани спілкуються між собою, ділячись досвідом повернення. Це знімає відчуття «я один такий» і прискорює адаптацію.

Київстар

Київстар розробив внутрішню програму підтримки співробітників-ветеранів «4.5.0. Нарешті вдома», що включає навчання HR і прямих керівників щодо коректної комунікації з людьми, які повернулись із зони бойових дій. Компанія отримала нагороду Forbes Ukraine 2025 у номінації «Вибір експертів» — за системну роботу з інклюзією та підтримкою ветеранів.

Pizza BRO

Піцерію відкрив ветеран Михайло Рощук, який служив у 2015–2016 рр. Заклад свідомо позиціонується як простір «для тих, хто підтримує Україну» — без поділу на «своїх» і «чужих». У меню 17 видів піци, фішка — «дві піци в одній» для різних смаків. Для військових і медиків діє знижка 25 %. Клієнти можуть «підвісити» піцу — оплатити замовлення, яке потім передають пораненим або медикам у шпиталі. Так дрібний ветеранський бізнес одночасно знімає стигму («ветерани — звичайні підприємці») і будує міст між ветеранами і цивільним суспільством.

3.3. Неінклюзивність робочих місць і відсутність безбар'єрності	• Відновлення соціального таксі; програми фінансування адаптації робочих місць. • Впровадження стандартів безбар'єрності та компенсацій роботодавцям. • «Зелений коридор» документального оформлення при працевлаштуванні. • Гнучка організація праці як елемент безбар'єрності. • Компенсації роботодавцям за облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю (до 129 тис. грн для I групи) — масштабування успішного механізму. • Адаптація нормативних процедур і медичних протоколів до сучасних умов ринку праці (зокрема щодо ветеранів після ампутацій). • Адаптація підприємств під потреби різних груп працівників: гнучкий графік, облаштування спеціальних кімнат (досвід ТРЦ «Подоляни»).

УСПІШНІ КЕЙСИ

SoftServe

SoftServe закріпив у корпоративній політиці: кожен ветеран-співробітник, що повертається зі служби, отримує місяць додаткової оплачуваної відпустки для адаптації — понад стандартну. Робоче місце і рівень зарплати зберігають на увесь час служби незалежно від тривалості. Повернення на повне навантаження — поетапне: спочатку неповний робочий день або тиждень, потім — зростання разом із готовністю. HR Business Partner складає з людиною індивідуальний план ретренінгу.

NOVA (Нова Пошта)

Нова Пошта інвестувала 50 млн грн у будівництво реабілітаційного котеджного містечка при госпіталі у Клевані (Рівненська обл.) — підписано меморандум з обласною адміністрацією. Ветерани-співробітники можуть проходити фізичну реабілітацію в комфортних умовах до повернення на роботу. Після виписки — вихід на часткову зайнятість із поступовим збільшенням навантаження.

Ferrexpo

Ferrexpo оплачує адаптацію робочих місць для ветеранів з інвалідністю — використовуючи держкомпенсацію і доповнюючи власними коштами. Медична страховка (100 тис. грн базового пакета + 25 тис. грн надбавки) покриває реабілітацію після поранень. У 2024 р. на реабілітацію витрачено 470 тис. грн. З 2025 р. додано стоматологічне покриття — що критично для людей після щелепно-лицевих поранень.

Інтерпайп

Патронатна служба фіксує посаду і рівень зарплати з першого дня мобілізації. Коли ветеран повертається, він не «починає з нуля» — збережено і позицію, і оклад. Якщо стан здоров´я вимагає зміни умов праці (наприклад, протипоказана важка фізична праця), HR спільно з ветераном шукає відповідну посаду всередині підприємства, а не пропонує звільнення.

ТОВ ТГ «АРС»

Підприємство з 700 працівниками та 11 супермаркетами змінило підхід до управління персоналом: замість того, щоб люди підлаштовувалися під компанію, компанія адаптується під потреби працівників. У них працюють люди пенсійного віку (найстаршому 75 років), 50 осіб з інвалідністю, ВПО, ветерани. Для ВПО-викладачів облаштована окрема кімната на складі для проведення дистанційних занять. Графік роботи підбудовується під можливості працівника. Використовують державні програми компенсацій для облаштування робочих місць. Проводять спеціальні тренінги для керівників щодо роботи з ветеранами. Жінка-механік із посвідченням учасника бойових дій обслуговує всю техніку підприємства.

3.4. Інформаційний хаос і брак «єдиного вікна»	• Спеціальні програми працевлаштування на відповідні позиції. • Регіональне «єдине вікно» (портал/бот): вакансії, навчання, гранти, підтримка. • Єдина узгоджена інформаційна система служби зайнятості. • Локальні точки доступу: стенди, QR-коди в хабах, ЦНАПах. • Кластерна модель комунікації: обмін інформацією між організаціями через спільні онлайн-групи та месенджери.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Інтерпайп

Замість того щоб ветеран самостійно шукав психолога, юриста, HR і соціального працівника — в Інтерпайп є один контакт. Патронатна служба виступає єдиним координатором: від видачі амуніції на фронті до пошуку нової посади після демобілізації. Ветеран або його родина телефонують в одне місце і отримують маршрутизацію до потрібного фахівця — без черг, без паперової тяганини.

МХП

МХП побудувало мережу з 40 регіональних координаторів програми «МХП Поруч». Кожен координатор — це жива точка доступу для ветеранів і їхніх сімей у своєму регіоні. Консультації щодо юридичних питань, соціального захисту, психологічної підтримки, пошуку роботи — все через одного спеціаліста, який знає конкретну людину і веде її справу. Підтримка 24/7 через чат.

Метінвест

У разі повернення кожен ветеран Метінвесту отримує структурований онбординг-пакет: зустрічі з юристом (питання пільг і документів), психологом (оцінка стану і план підтримки), фінансовим консультантом (виплати, страховка, компенсації). Усе це — у перші два тижні після виходу на роботу, без потреби самому шукати, куди йти з кожним питанням.

Auchan Україна

З серпня 2024 р. у мережі гіпермаркетів Auchan в Україні з´явилися брендовані полиці «Створено захисниками» — з товарами від ветеранських підприємств і підприємств, де більшість працівників є ветеранами або ВПО. Підписано меморандум із Мінветеранів. Заходи на полиці великої мережі — це не лише продаж: це видимість і легітимність для малих ветеранських виробників, які без такого партнерства не могли б дійти до широкого покупця. Формат дає конкретний канал збуту для десятків мікробізнесів — і є відповіддю на проблему «ізоляції ветеранського виробника від ринку».

«Єдине вікно» Тернопільського обласного центру зайнятості

Створено платформу «Єдине вікно» на сайті Тернопільського обласного центру зайнятості, яка об'єднує три категорії: ВПО, ветерани й особи з інвалідністю. У кожній категорії є перелік організацій-партнерів з їхніми контактами і послугами. З усіма організаціями підписано меморандуми про співпрацю, проводять спільні заходи. Близько 30 громадських організацій надають послуги внутрішньо переміщеним особам. Система дозволяє людям отримувати не лише державні послуги, а й знаходити підтримку в громадських організаціях. Учасники можуть поєднувати державні гранти з підтримкою від інших організацій для покращення результатів.

3.5. Бар'єри роботодавців: незнання інклюзивності, висока вартість адаптації	• Залучення локальних медіа для поширення інформації. • Швидкі компенсації та спрощене документальне оформлення. • Готові пакети підтримки: чеклисти, алгоритми компенсацій, консультації. • Внутрішні корпоративні програми інклюзії. • Спеціалізовані тренінги для керівників підприємств щодо роботи з ветеранами та іншими вразливими групами.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Метінвест

Метінвест свідомо інвестує у те, що більшість компаній вважає «занадто дорогим». Бюджет програм адаптації ветеранів у 2025 р. — 550 тис. дол. (вдвічі більше, ніж у 2024 р.). Результат: 80 % демобілізованих повертаються (проти ~40 % по країні). ООН документує досвід Метінвесту як масштабовану модель для інших корпорацій.

«Алеф Строй»

Компанія «Алеф Строй» дослідила можливості залучення допомоги від донорів та вирішила кадрову проблему нестандартно: не чекала готового фахівця з ринку, а разом із Немішаївським фаховим коледжем і за підтримки USAID сама підготувала 54 операторки будівельної техніки — серед них ВПО і дружини та матері захисників. Роботодавець брав участь у навчанні з першого дня, сформував вимоги до програми і фактично ділив відповідальність за результат із навчальним закладом. Підсумок: 100 % складання державного іспиту, безоплатне навчання, проживання і харчування для учасниць.

Київстар

Київстар демонструє, що інклюзія може охоплювати кілька вразливих груп одночасно без надмірного організаційного навантаження: «4.5.0. Нарешті вдома» — для ветеранів-співробітників; «БезВагань» — відкритий найм людей з інвалідністю; «На старт, увага — кар´єра!» — для фахівців 55+. Три паралельні програми в одній компанії — і нагорода Forbes «Вибір експертів» 2025 р.

3.6 Дезорієнтація шукачів та «пастка грантів»

- Кар'єрні інтенсиви та персональний кейс-менеджмент.
- Менторство «до результату»: навчання→заявка→вихід на роботу.
- Стажування і наставництво від роботодавців у хабах.

УСПІШНІ КЕЙСИ

ДТЕК «ПроВетеран»

ДТЕК вирішив проблему «пастки навчання» просто: курс від початку прив´язаний до конкретного робочого місця. 18 ветеранів — колишніх співробітників компанії — пройшли навчання за програмою «Фахівець по роботі з об´єктами сонячної енергетики» (розроблено спільно з Академією ДТЕК та НТУ «Дніпровська політехніка»). Після отримання сертифіката кожен з учасників повернувся на підприємство вже у новій ролі. Курс пілотний — компанія планує масштабувати цей досвід.

NOVA

Для ветеранів, які виходять на роботу, Нова Пошта призначає кар´єрного тренера — не загального консультанта, а конкретну людину яка знає цього ветерана. Тренер разом із такою людиною діагностує наявні навички, визначає куди вони ведуть усередині компанії, складає конкретний план розвитку на 3–6 місяців. Якщо підходящої посади у Новій Пошті немає — тренер допомагає з пошуком ззовні. Жоден ветеран не залишається «між» станами.

Veterano Group

Veterano Group вирішує проблему пастки навчання по-підприємницькі: тут немає курсу без результату. Ветеран, що хоче відкрити свою справу, отримує готову модель бізнесу — брендовану франшизу за символічну плату. Маршрут чіткий: демобілізація → заявка на франшизу → навчання від Остальцева і команди → відкриття точки → реальний дохід. Уже 130 співробітників, ~50 з яких — ветерани, пройшли цей шлях. Жодних абстрактних «перспектив» — конкретна справа і конкретний бренд.

3.7. Інфраструктурні бар'єри для жінок із дітьми та сімей із доглядовими обов'язками

- Розвиток сервісів догляду за дітьми під час навчання: партнерські дитячі простори, компенсація послуг няні за рахунок грантових або державних коштів.
- Організація паралельних активностей для дітей (арттерапія тощо) під час навчання матерів.
- Гнучкі формати навчання та дистанційної роботи для жінок із доглядовими обов'язками.
- Компенсація витрат на доїзд для матерів дітей з інвалідністю.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Хаби «ВОНА»

«ВОНА хаб» — проєкт, що реалізує Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) в Україні. Проєкт спрямовано на розвиток професійного потенціалу та фінансової спроможності жінок, котрі постраждали від домашнього / гендерно зумовленого насильства або перебувають у групі ризику. Це мережа офлайн-просторів, які працюють як «єдине вікно» для жінок-ВПО і постраждалих від домашнього насильства.

Жінка проходить шлях від індивідуальної консультації психолога до навчання на професійних курсах (від водіння авто до IT). Також кар'єрні радниці можуть допомогти скласти бізнес-план і супроводжують жінку до перших продажів.

Хаби дають можливість залишити дитину в дитячому куточку під наглядом, поки мама працює з ментором або навчається. Це критично важливий елемент чутливості до потреб ВПО.

3.8. Недостатня соціалізація та інтеграція людей з порушеннями зору у відкритий ринок праці	• Розвиток інклюзивної соціалізації та профорієнтації за межами закритого спеціалізованого середовища. • Адаптація програм професійної підготовки для людей з порушеннями зору. • Системний підхід до визначення доступних професій та створення адаптованих робочих місць.

УСПІШНІ КЕЙСИ

АТБ

АТБ — одна з найбільших торговельних мереж України з понад 50 тис. працівників і тисячами магазинів по всій країні. Компанія має системний підхід до залучення вразливих груп: виконує 4 %-ву квоту на зайнятість осіб з інвалідністю, має спеціальні вакансії, адаптивні умови роботи та партнерства з організаціями підтримки ветеранів.

Нові магазини АТБ будуються з урахуванням повної безбар'єрності: шрифт Брайля на табличках при вході; спеціальна тактильна підлогова плитка для людей з порушеннями зору; спеціальні таблички для працівників з порушеннями слуху та мовлення; адаптована каса для клієнтів та працівників на кріслах колісних.

АТБ налагодила системне партнерство з «Ветеран Хаб» як каналом рекрутингу і психологічного супроводу. HR-менеджери і керівники магазинів проходять тренінги з інклюзивної комунікації з ветеранами.

Усі категорії працівників отримують однакову соціальну підтримку в надзвичайних ситуаціях підхід рівних можливостей, а неособливого ставлення. Це важливо для корпоративної культури і для самоповаги вразливих груп.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4. СТИМУЛЮВАННЯ ФОРМАЛЬНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ

4.1. Невідповідність зарплат досвіду ветеранів	• Механізм визнання компетентностей, набутих у ЗСУ. • Перегляд систем оплати з урахуванням управлінського досвіду. • Надбавки за статус УБД.

УСПІШНІ КЕЙСИ

ДП «Ліси України»

Усі демобілізовані співробітники, що мають посвідчення учасника бойових дій, отримують доплату +20 % до посадового окладу — постійно, а не як одноразовий бонус. Додаткові виплати: матеріальна допомога в розмірі мінімальної зарплати одразу при поверненні на роботу, щорічна виплата до 15 тис. грн, компенсація на оздоровлення або дрова (8000 грн), фінансова підтримка на медикаменти — до 50 тис. грн, на хірургічне лікування — до 100 тис. грн (за наявності підтверджуючих документів). Цей досвід описується у Стратегії зайнятості 2030 як модель для інших держпідприємств.

Метінвест

З лютого 2022 р. Метінвест підвищив середні зарплати по підприємствах на 50%, у 2025 р. — ще на 20%. Середній оклад — 32 500 грн, для ключових технологічних спеціалістів — близько 43 000 грн. Ветерани, що хочуть змінити або підвищити кваліфікацію, можуть безоплатно вступити до Метінвест Політехніки — корпоративного університету. У 2025 р. цим скористались 26 ветеранів. Навчання суміщається з роботою на підприємстві: після диплому — кар'єрне зростання всередині групи.

Інтерпайп

Патронатна служба фіксує посаду і оклад ветерана з першого дня мобілізації. Після повернення людина не «скочується» по кар'єрній сходинці, навіть якщо підрозділ було реструктуризовано, а колеги встигли просунутись. Якщо ветеран здобув на службі командний досвід — HR враховує це під час перегляду посади або в оцінці на підвищення.

Ferrexpo

Ferrexpo проводить внутрішні вебінари для HR і керівників, на яких пояснює, як читати й оцінювати військовий досвід. Ветеранів, що командували підрозділами, цілеспрямовано розглядають на керівні посади у виробничих і сервісних підрозділах — їхній лідерський досвід враховується при визначенні рівня оплати.

4.2. Проблеми молодіжної зайнятості: поширення неформальної зайнятості та ризик втрати освітньої мотивації	• Спрощення процедур офіційного працевлаштування неповнолітніх; інформаційне роз'яснення для бізнесу. • Розвиток програм дуальної освіти, виробничої практики та стажувань для молоді. • Програми «першого робочого місця», сезонної зайнятості та наставництва. • Розвиток моделей легального поєднання навчання та офіційної зайнятості.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Ресторан NOA (Львів) + «Тісто зі змістом»

Ресторан NOA у ТРЦ Victoria Gardens у Львові відкрив двері для стажування молоді з особливостями розвитку в рамках партнерства з соціальним підприємством «Тісто зі змістом» (Галина Вархолик). Молодь з інвалідністю проходила дружнє стажування в залі ресторану як підготовку до роботи у майбутній власній інклюзивній кав'ярні «Кава зі змістом» у Пустомитівській громаді (заплановане відкриття літо 2026 р.). Кейс показує: навіть невеликий ресторан може стати інструментом підготовки до зайнятості — без грантів і формальних угод, просто відчинивши двері.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 5. ЗМІЦНЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ РИНКУ ПРАЦІ

5.1. Пастка виплат: соціальний захист стримує вихід на ринок праці	• Поступове, а не різке зниження підтримки при виході на роботу. • Інтеграція програм зайнятості з соціальними та житловими інструментами. • Індивідуальні плани активізації з оцінкою готовності та поетапним переходом.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Метінвест

Після демобілізації ветеран Метінвесту не виходить одразу на повну зміну: передбачений ощадливий режим роботи з поступовим нарощуванням навантаження. Спочатку — медичний огляд і психологічна стабілізація. Далі — неповний робочий тиждень або обмежені завдання. Лише після того, як людина сама відчуває готовність, — вихід на стандартний режим. Корпоративна підтримка (виплати, страховка) не припиняється різко, а перетікає у регулярну зарплату.

Інтерпайп

У патронатній службі Інтерпайп немає «пробілу» між службою і поверненням: вона активна від першого дня мобілізації і не завершує свою роботу до тих пір, поки ветеран повністю не влаштувався в цивільному житті. Для тих, хто повертається з важкими пораненнями і потребує тривалої реабілітації, служба продовжує підтримку — юридичну, фінансову і психологічну — паралельно з процесом відновлення. Немає розриву між «режимом підтримки» і «режимом роботи».

NOVA

Для ветеранів з тяжчими травмами або вираженими психологічними бар´єрами Нова Пошта дає можливість почати з часткової зайнятості — наприклад, кілька годин на день або кілька днів на тиждень. Дохід нижчий за повний, але людина вже в системі зайнятості, вже отримує заробіток, вже будує ритм. Перехід до повного графіку — поступово і за готовністю, без тиску.

SoftServe

HR Business Partner складає з кожним ветераном індивідуальний план виходу на роботу: скільки годин на тиждень, які завдання, які KPI. Навантаження зростає покроково, в узгодженому темпі. Це усуває стрес «або виходити і тягнути повний обсяг, або залишатись на виплатах» — людина переходить плавно, зберігаючи і дохід, і психологічну стабільність.

5.2. Фрагментарність ініціатив: гранти закінчуються програми зникають	• Інституційне партнерство та координація між міністерствами та іншими стейкхолдерами. • Постійні координаційні механізми, незалежні від грантових циклів. • Інституціоналізація партнерств і масштабування успішних моделей. • Тристороння модель взаємодії (держава–бізнес–громадський сектор) з чіткими ролями і відповідальністю у фінансуванні й моніторингу програм. • Фокус грантових програм на підготовку роботи після грантів, кореляція відбіркових критеріїв щодо отримувачів грантів.

УСПІШНІ КЕЙСИ

ДП «Ліси України»

Ветеранська спільнота підприємства організована у Спілку воїнів-лісівників України — постійно діючу громадську структуру при держпідприємстві, яка існує незалежно від будь-яких грантів чи проєктних циклів. Ця спільнота координує підтримку та взаємодопомогу між ветеранами, захищає їхні інтереси та є інституційним голосом. У 2025 р. члени спілки зібрали понад 414 млн грн для потреб ЗСУ. Цю модель Стратегія зайнятості до 2030 р. наводить як зразок для інших держпідприємств.

Інтерпайп

Патронатна служба Інтерпайпу — найдавніша корпоративна структура такого типу в Україні. Вона пережила три хвилі мобілізації, кілька фінансових криз і повномасштабне вторгнення — і не припиняла роботи жодного дня. Це приклад справжньої інституційної сталості: не проєкт, не ініціатива «поки є гроші», а частина корпоративної ДНК.

Ferrexpo

Ferrexpo впровадила програму підтримки ветеранів ще у 2014 р. — першою серед гірничо-металургійних компаній України. Понад 10 років безперервної роботи. Програма не є «відповіддю на 2022 рік» — вона розвивалась і удосконалювалася роками, і сьогодні включає медстраховку, реабілітацію, стоматологію, навчання персоналу. Це норма корпоративної культури, а не реакція на зовнішній тиск.

Veterano Group

Veterano Group від початку будувалась як комерційно стала модель. Остальцев отримав 22 відмови від інвесторів, але врешті запустив піцерію на 4 тис. дол. стартового капіталу. Франшиза платна (символічно), але самоокупна. Сьогодні мережа існує понад 10 років і розвивається без зовнішньої підтримки. Кожна нова точка приносить нові робочі місця для ветеранів і нові ресурси для допомоги армії.

5.3. Кадровий дефіцит у державних і місцевих інституціях низька спроможність реалізовувати програми підтримки	• Короткострокові навчальні програми для фахівців громад та держслужбовців. • Зміцнення співпраці між Центрами зайнятості, закладами освіти та Центрами підвищення кваліфікації. • Залучення громадських організацій і бізнесу до спільних кадрових програм.

УСПІШНІ КЕЙСИ

ГО «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад»

Підготовка проєктних менеджерів з числі ветеранів і ВПО для громад. «Школа змінотворців» — це довгостроковий проєкт з розвитку територій, у межах якого реалізують компонент із навчання проєктних менеджерів місцевого і регіонального розвитку.

5.4. Обмежені можливості у малих громадах	• Мобільні кар'єрні дні та виїзні консультації. • Мікрогранти і підтримка самозайнятості для локальних ніш. • Розвиток соціального підприємництва (кав'ярні, майстерні, сервіси). • Розширення дистанційних вакансій роботодавцями.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Метінвест

Метінвест присутній у містах, де великих альтернативних роботодавців практично немає: Кам´янське, Кривий Ріг, Запоріжжя, а також у громадах, що прийняли евакуйований персонал із Маріуполя. У кожному з цих міст підприємства Метінвесту — системоутворюючі роботодавці. Програми реінтеграції ветеранів та адаптивні режими роботи фактично формують стандарт зайнятості для всієї громади.

SoftServe

Курс EmpowerU і новий AI Fundamentals (запущено у травні 2026 р.) — повністю дистанційні: 8 тижнів, двічі на тиждень, без прив´язки до міста. Це означає, що ветеран або ВПО у будь-якому селі чи малому місті має рівний доступ до навчання, що може привести до реального офера від IT-компанії. Додатково SoftServe надає учасникам доступ до 10 000+ курсів на Udemy — для самостійного розвитку.

NOVA

Нова Пошта має фізичну присутність у сотнях малих міст і селищ по всій Україні. Локальні менеджери відділень стають першою точкою контакту для ветеранів і ВПО, що шукають роботу: вони можуть направити до HR-фахівця компанії, розповісти про відкриті вакансії або підключити до кар´єрного тренера — без необхідності їхати до обласного центру.

Veterano Pizza Дніпро

Після 24 лютого 2022 р. піцерія First Wave у Дніпрі (відкрита ветераном Андрієм Сарвірою після демобілізації на франшизі Veterano Pizza) перетворилася на волонтерський хаб. До 50 волонтерів щодня готували, пакували і розвозили гарячу їжу військовим і добровольцям, а також годували переселенців, що прибували з охоплених боями регіонів. Кейс показує: ветеранський малий бізнес у середньому місті може стати якірною точкою підтримки для вразливих груп (ВПО, ветерани) навіть там, де немає великих корпоративних програм.

5.5. ЦЗ і ЦНАП: недовикористаний канал для вразливих груп	• Підготовка адміністраторів до первинного інформування про зайнятість. • ЦЗ — «точка входу» та навігатор до інтенсивів, хабів, грантів. • Єдина цифрова платформа: вакансії, навчання, гранти, підтримка. • Локальна підтримка у громадах.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Інтерпайп

Для 1300+ мобілізованих співробітників Інтерпайпу патронатна служба виконує ту саму функцію, що мав би виконувати ідеальний ЦЗ: одна точка контакту, яка знає кожну людину, бачить повну картину її потреб і маршрутизує до правильних ресурсів. Сервіс охоплює увесь цикл — від мобілізації до повного повернення до цивільного життя. Це корпоративна модель «єдиного вікна», яку держструктури могли б взяти за зразок.

МХП

40 регіональних координаторів МХП Поруч фактично заповнюють прогалину між тим, що пропонує держслужба зайнятості, і тим, що реально потрібне ветерану. Вони діють паралельно з ЦЗ — і часто є першим контактом, від якого людина потрапляє до правильних ресурсів: грантів, психологів, навчальних програм або вакансій. Підтримка 24/7 без бюрократичного бар´єру.

Метінвест

Замість того, щоб ветеран самостійно з´ясовував, які пільги йому належать і куди звертатись, Метінвест проводить структуровані зустрічі у перші два тижні після виходу на роботу: юрист пояснює права і документи, психолог оцінює стан, фінансовий консультант допомагає з виплатами і страховкою. Ця модель демонструє, як корпоративний навігатор може замінити відсутність функціонального ЦЗ поруч.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 6. ГАРМОНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ОХОРОНИ ПРАЦІ З ACQUIS ЄС З МЕТОЮ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО РИНКУ ПРАЦІ ЄС

6.1. Дискримінація жінок у «чоловічих» професіях	• Дослідження потреб жінок перед запуском програм; адаптація описів вакансій. • Врегулювання «дідівщини» як адміністративного порушення (охорона праці). • Гендерночутлива адаптація корпоративних процедур.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Ініціатива Women For The Future

Ініціатива, за підтримки ООН Жінки, допомагає українкам переосмислити власний шлях, знайти внутрішні опори і перетворити невизначеність на чіткий план дій.

Протягом 2022–2025 рр. Women For The Future надала підтримку понад 80 тис. жінок і дівчат, допомагаючи розв'язувати різні кар'єрні виклики. Ще понад 4,5 млн українок дізналися про можливості професійного розвитку через комунікаційні кампанії ініціативи. За цими цифрами стоять різні життєві обставини: втрата роботи, вимушена пауза у кар'єрі, невизначеність щодо наступних кроків, сумніви у власних силах.

Історії учасниць ініціативи Women For The Future — це приклади реальних змін, що починаються з розмови, підтримки й віри в себе.

«Алеф Строй»

Компанія спільно з Немішаївським коледжем і за підтримки USAID відкрила першу в Україні школу, де жінок навчають керувати будівельними машинами. Серед 54 учасниць — ВПО, дружини і матері захисників. Усе безоплатно: навчання, проживання, харчування. На участь подали 267 жінок, відібрали 151. Навчання тривало кілька місяців — і завершилось 100 %-м складанням державних іспитів. Цей кейс доводить: жінки успішно освоюють технічні спеціальності, якщо їм дати реальний доступ.

Метінвест

Метінвест цілеспрямовано залучає жінок на посади, які традиційно вважаються «чоловічими»: машиністки кранів, електромонтерки, водійки кар´єрної техніки. Програми «Перше робоче місце» і «Молодий фахівець» формально відкриті для жінок із будь-яких громад і не містять гендерних обмежень. Корпоративна культура поступово змінюється через навчання керівників і обов´язковий антидискримінаційний курс.

NOVA

У Новій Пошті більшість співробітників — жінки (62 %). Компанія цілеспрямовано просуває жінок на керівні посади через програму розвитку жіночого лідерства. На відміну від декларацій, цей показник підкріплений реальними цифрами і включений у корпоративну звітність.

Кампанія «Звісно, зможеш!»

У межах кампанії працює платформа youcan.com.ua — єдиний навігатор, що збирає всі доступні програми й інструменти в одному місці та пропонує кожній жінці практичний маршрут, ураховуючи її ситуацію та потреби.

Крім того, відкриваються нові можливості для навчання і перекваліфікації у сферах, які ще донедавна вважали виключно «чоловічими»: стають демінерками, водійками автобусів та важкої техніки, енергетикинями, операторками верстатів — працюють у галузях із реальним дефіцитом кадрів і гідною оплатою праці.

ВИЯВЛЕНІ БАР'ЄРИ ЗА НАПРЯМОМ	РІШЕННЯ ТА КРОКИ
ОСВІТА ТА РОЗВИТОК НАУКИ	
СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СВОЄЧАСНОГО ЗАДОВОЛЕННЯ ПОПИТУ РОБОТОДАВЦІВ НА РОБОЧУ СИЛУ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ	
1.1. Низька відповідність результатів підготовки фахівців вимогам ринку праці	• Розвиток гнучких модульних програм підготовки для швидкого здобуття кваліфікацій з гарантіями працевлаштування. • Спрощення механізмів підтвердження часткових і мікрокваліфікацій. • Запровадити стартові модулі цифрової грамотності й навичок самоменеджменту. • Навчання «під замовлення роботодавця»: формування курсів під конкретні вакансії з подальшим гарантованим працевлаштуванням. • Переорієнтація на затребувані галузі: виробництво, логістика, оборонна сфера, робітничі спеціальності (замість перенасичених напрямів).
УСПІШНІ КЕЙСИ	
ДПТНЗ «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу» За підтримки компанії «FRAM», агентства «Enabel» і Академії «Rehau» оновлено майстерні училища, створено будівельний хаб для неформального професійного навчання з опанування мікронавичок виконання будівельно-монтажних робіт, проведення затребуваних ринком короткострокових навчальних курсів, у тому числі для ветеранів війни і ВПО. У партнерстві з меблевою фабрикою «Київський Стандарт» реалізовуються програми дуального навчання, організовано спеціалізований навчально-практичний центр. У межах проєкту Стратегії реформування шкільного харчування на базі кулінарного хабу училища реалізовано курси підвищення кваліфікації для кухарів закладів освіти Київської обл.	
Кваліфікаційний центр ДПТНЗ «Білоцерківське вище професійне училище будівництва та сервісу» здійснює оцінювання і визнання результатів формального, неформального та інформального навчання, присвоєння та/або підтвердження професійних кваліфікацій.	
ДНЗ «Тернопільський центр професійно-технічної освіти» ДНЗ «Тернопільський ЦПТО» здійснює підготовку робітників високого рівня кваліфікації, перепідготовку і підвищення кваліфікації працюючих робітників й незайнятого населення, зокрема вразливих груп. У межах роботи Центру кар'єри ДНЗ «Тернопільський ЦПТО» (на базі училища) проводять профорієнтаційні зустрічі здобувачів освіти з фахівцями обласного центру зайнятості (консультативна підтримка, інформування здобувачів освіти і випускників про вакантні місця на підприємствах, організаціях, установах, особливості написання резюме та корисні поради щодо проходження співбесіди з роботодавцем). Спільно з партнерами реалізують програми опанування м'яких навичок і цифрових компетенцій для успішного старту на ринку праці чи відкриття власної справи. За матеріальної і фінансової підтримки партнерів («Хенкель Баутехнік (Україна)» («Ceresit»), «Фомальгаут-Полімін» та ін.) створюють і розвивають регіональні навчально-практичні центри, на базі яких формують затребувані регіональним ринком праці навички.	
СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2. УЗГОДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СИСТЕМИ ОСВІТИ І ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ З АКТУАЛЬНИМ ТА ПРОГНОЗОВАНИМ ПОПИТОМ РОБОТОДАВЦІВ	
2.1. Люди навчаються тому, що не конвертується у роботу	• Врахування кон'юнктури та регіональних особливостей ринку праці у розвитку освітніх програм. • Організація інтенсивів у партнерстві бізнес — освіта — ЦЗ. • Розвиток кваліфікаційних центрів на базі закладів освіти. • Відсутність механізмів супроводу й адаптації після навчання — включення постнавчального супроводу у грантові програми як обов'язкового компоненту

2.2. Низька мотивація та слабка профорієнтація молоді як фактор структурного безробіття	• Впровадження комплексних систем профорієнтації та мотиваційного супроводу на всіх рівнях освіти • Залучення практиків і роботодавців до навчального процесу для ознайомлення з реальними потребами ринку. • Поєднання навчання з психологічною підтримкою та формуванням соціальних компетенцій. • Практикоорієнтована модель: навчання + стажування + наставництво.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Вище професійне училище № 7 м. Калуш

ВПУ № 7 м. Калуша є соціально орієнтованим закладом, який виконує функцію захисту вразливих груп молоді (діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування; особи, які мають одного з батьків; діти з сімей, що потрапили в складні життєві обставини; з малозабезпечених родин), перепідготовки внутрішньо переміщених осіб.

Навчання студентів і незайнятого населення, а також стажування фахівців закладів профосвіти і робітників-будівельників проходить у сучасних майстернях, створених з партнерами і роботодавцями, що зацікавлені у випускниках:

1. Регіональний навчально-практичний центр компанії «Хенкель Баутехнік» Україна.
2. Навчально-практичний центр KNAUF («КНАУФ ГІПС КИЇВ»).
3. Навчально-практичний центр Sniezka (2016 р.).
4. Центр кулінарних професій (2017 р.).
5. Навчально-практичний центр «Зварник» (2018 р.).
6. Навчально-практичний центр за професією «Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування» («Goodvalley»).

Центр професійної кар'єри училища сприяє працевлаштуванню випускників і незайнятого населення на регіональному ринку праці. На базі училища функціонує кваліфікаційний центр.

ДПТНЗ «Броварський професійний коледж»

Закладом укладено близько 120 договорів роботодавцями з урахуванням вакансій на ринку праці регіону, що визначають і замовлення на підготовку кваліфікованих робітників. За підтримки партнерів створено Міжрегіональний навчально-практичний центр підготовки монтажників санітарно-технічних систем та устаткування, Навчально-практичний центр «Siniat», Навчально-практичний центр «Śnieżka».

На базі Броварського професійного коледжу працює профорієнтаційний хаб DECIDE, який має тренінгову зону і сім практичних станцій (зварювальника; сантехніка-монтажника; маляра й облицювальника; майстра з утеплення будівель; фахівця з каркасного будівництва; водія вантажного транспорту).

У партнерстві з Профспілкою будівельників України організовано короткострокове навчання з різних модулів: водопостачання, водовідведення, інсталяції всіх видів унітазів, монтаж теплої підлоги, цільовою аудиторією яких є внутрішньо переміщені особи, тимчасово безробітні тощо.

У трьох громадах Київської обл. — Ірпінській, Броварській і Білоцерківській — є можливість пройти короткострокові курси для опанування робітничих професій — меблярів, кравців, кухарів. Навчання організовано в рамках проєкту «LEP4WORK — Місцеві партнерства зайнятості для гідної праці та ефективного управління ринком праці», який реалізує Український жіночий фонд за підтримки Міжнародної організації праці.

ДНЗ «Хмельницький центр професійно-технічної освіти сфери послуг» (ДНЗ ХЦ ПТО СП)

Основою результативності ДНЗ ХЦ ПТО СП є довгострокове партнерство з усіма групами стейкхолдерів (ДСЗ, роботодавці тощо — понад 100 бізнес-партнерів, 70 угод на підготовку кваліфікованих робітників) у розвитку закладу.

ДНЗ ХЦ ПТО СП реалізують курси перекваліфікації для ветеранських родин завдяки підтримці уряду Великої Британії в межах проєкту «Жінки. Мир. Безпека: діємо разом».

Також проводять курси підготовки за професією «Пекар» для людей із проблемами слуху (інклюзія) за підтримки Швейцарії через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва (SDC) у межах Програми економічної стійкості України (ERP).

Впроваджено навчальну програму «Компанія» — курс з молодіжного підприємництва, який рекомендовано Європейською Комісією як краща практика з підприємницького навчання.

У закладі створено НПЦ «Кулінарний хаб» завдяки співфінансуванню в рамках Плану України та Ukraine Facility та у співфінансуванні з Хмельницькою міською радою. За підтримки роботодавців та інших партнерів створено Навчально-практичний центр сучасних швейних технологій і дизайну, Навчально-практичний центр технологічних інновацій харчової промисловості та ресторанного господарства, Центр кар'єрного розвитку і опанування soft skills. На базі закладу функціонує кваліфікаційний центр.

2.3. Бар'єри розвитку практично орієнтованих форматів навчання

- Спрощення акредитації та офіційного визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та інформальної освіти, через механізми оцінювання та присвоєння професійних кваліфікацій у кваліфікаційних центрах.
- Система стимулів участі роботодавців у практично орієнтованому навчанні.
- Міжінституційна інтеграція сервісів і точок входу до професійної освіти, перекваліфікації.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Академія ДТЕК у партнерстві з НТУ «Дніпровська політехніка»

Ветерани за підтримки ДТЕК опанували нову професію у сфері сонячної енергетики. 18 ветеранів — колишніх співробітників ДТЕК, отримали сертифікати про завершення навчання за програмою «Фахівець по роботі з об'єктами сонячної енергетики».

Це пілотний освітній курс, який компанія реалізувала разом з НТУ «Дніпровська політехніка» спеціально для ветеранів, що повернулися зі служби.

ТОВ «Інженерно-технічний центр «ІВІК»

ТОВ «Інженерно-технічний центр «ІВІК» у партнерстві з Дніпровським центром професійно-технічної освіти реалізовано проєкт зі створення нових професій «Майстер з монтажу, обслуговування, ремонту і налагодження теплових насосів», «Майстер систем кондиціонування повітря», розроблено професійні стандарти і навчальні програми курсової підготовки, створено кваліфікаційний центр.

ТОВ «Баркс»

ТОВ «Баркс» у партнерстві з Профспілкою працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів України тощо реалізовано проєкт зі створення нових професій «Майстер з монтажу навісних вентильованих фасадів та світлопрозорих конструкцій», «Старший майстер з монтажу навісних вентильованих фасадів та світлопрозорих конструкцій», розроблено професійні стандарти, організовано популяризацію професій будівельної галузі в усіх регіонах України.

ПП «Академія професійної освіти спеціалістів індустрії краси «Партнер Плюс»

ПП «Академія професійної освіти спеціалістів індустрії краси «Партнер Плюс» — ліцензований заклад професійної освіти, який готує фахівців у сфері косметології, масажу, подології, манікюру, татуажу, перукарського мистецтва та інших напрямів Beauty-індустрії. Закладом реалізовано проєкт з розроблення професійних стандартів у сфери індустрії краси («Косметик», «Перукар (перукар-модельєр)», «Манікюрник. Педикюрник», «Візажист. Візажист-стиліст»), створено кваліфікаційний центр, у співпраці з закладами професвіти (ДНЗ «Запорізьке вище професійне училище моди і стилю»; КЗ П(ПТ)О «Київський професійний коледж мистецтва та технологій сервісу» та ін.) розроблено державні освітні стандарти за професіями.

2.4. Розрив між освітою та потребами релокованого бізнесу: фахівці зі специфічним виробничим досвідом не знаходять роботи	• Регулярне оновлення навчальних програм відповідно до запитів релокованих підприємств. • Переорієнтація підготовки на дефіцитні технічні та виробничі спеціальності. • Розвиток гнучких, короткострокових практико-орієнтованих програм із посиленням міжсекторальної співпраці.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Релокація Бахмутського професійно-технічного училища у Гощанській громаді

Реалізовано швидкі й оптимальні рішення для запуску і масштабування діяльності — центральний корпус, виробничі майстерні, гуртожиток. Заклад успішно розвивається, впроваджує освітньо-професійні програми відповідно до потреб і запитів ради / громади (енергоменеджмент, встановлення сонячних панелей). Завдяки цьому забезпечується високий рівень працевлаштування випускників, кадровий потенціал місцевих підприємств, зокрема релокованих.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ ТА УСУНЕННЯ БАР´ЄРІВ ДЛЯ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ

3.1. Проблеми готовності вразливих груп до активації в освіті та на ринку праці	• Індивідуалізовані моделі активізації для кожної вразливої групи з психологічним супроводом. • Мотивація та інклюзивна адаптація до оновлення навичок чи перекваліфікації. • Посилення клієнторієнтованості сервісів (моніторинг рівня задоволеності). • Перехід від суто матеріальної допомоги до комплексних програм мотивації та реадаптації (освітня + психологічна + соціальна підтримка).
3.2. Низька мотивація та складна поведінка частини бенефіціарів (травмовані підлітки, ВПО) формальні інструменти не працюють	• Перехід до індивідуалізованих підходів мотивації та реадаптації. • Впровадження наставництва для відновлення довіри та формування відповідальності. • Підготовка персоналу до роботи з демотивованими і травмованими людьми.

УСПІШНІ КЕЙСИ

ГО «Епіпросвіта»

ГО «Епіпросвіта» опікується людьми з епілепсією та супутніми хворобами. Входить до найбільшої пацієнтської мережі «Пацієнти України», розбудовує інклюзивність, надає освітні та гуманітарні можливості людям з інвалідністю.

Проєкт «Mom, work!» (ГО «Епіпросвіта») — комплексна ініціатива, створена для безкоштовного навчання і працевлаштування жінок, які виховують дітей або доглядають за особами з інвалідністю. Програма допомагає здобути нову професію, відновити кар´єру і досягти економічної незалежності.

Організація забезпечує психологічний супровід, надає кар´єрні консультації — для матерів дітей з інвалідністю психологічний бар´єр і втрата самооцінки є головною перешкодою для активації на ринку праці. У проєкті реалізується диференційований підхід: матері дітей з інвалідністю, вдови, жінки з невизначеною втратою — окремі групи супроводу. Завдяки цьому 80 % випускниць курсів знаходять роботу.

Проєкт розвиває партнерства (Товариство Червоного Хреста, Nova Ukraine, ГС Ліга Сильних, Національна асамблея людей з інвалідністю України, Українська протиепілептична ліга тощо) для створення нових можливостей перекваліфікації, здобуття професій (менеджер по роботі з клієнтами, HR-рекрутер, бухгалтер, логіст, SMM-спеціаліст, фахівець із цифрових офісних програм). Організація розробила «Енциклопедію віддалених професій».

3.3. Вразливі групи потребують нових професій, але мають обмежену обізнаність і ресурси для навчання чи перекваліфікації	• Створення програми «Навчання з доходом» та коротких адаптивних освітніх траєкторій. • Використання ЦНАП як точки первинного контакту. • Створення єдиного маршруту активації із персональним кейс-менеджментом. • Соціальна реклама концепції lifelong learning, стимули до навчання протягом життя. • SMM-просування нових можливостей і успішних кейсів випускників. • Використання штучного інтелекту як інструменту для самонавчання та профорієнтації (безкоштовно, доступно).

УСПІШНІ КЕЙСИ

МХП

Міжнародна компанія МХП має унікальний досвід побудови комунікаційних стратегій, адаптованих під різні бізнеси та країни присутності. Стратегічно інтегровані ефективні комунікації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) компанії МХП трансформують обізнаність і позитивний імідж у суспільстві, результативність і партнерський потенціал соціальних ініціатив у сталий розвиток. Ефективність КСВ-кейсів компанії регулярно відзначається експертами, перемогами у конкурсах («Бізнес, що змінює країну» тощо).

Широкий інформаційний резонанс у суспільстві, що супроводжується масштабуванням позитивних практик та інструментів роботи з вразливими групами населення, не суперечить, а є результатом чіткого таргетування гуманітарних ініціатив і комунікацій. Кожна програма («МХП Поруч», «МХП — Громаді», «Над люди» тощо), за результативністю і з PR-підтримкою, стає відомим КСВ-брендом.

Екосистема підтримки і результативної взаємодії з ветеранами та громадами сприяє і досягненню корпоративних цілей МХП. Розвиток ефективних комунікацій і взаємодій КСВ-програм із громадами дозволяє бізнесу залучити в громаду високоінтелектуальний трудовий ресурс. Ураховуючи велику чисельність ветеранів, військових і членів їхніх родин серед співробітників, компанія створила спеціальну комунікаційну інфраструктуру для результативної взаємодії та підтримки: Telegram-канал «Сила ветеранів», який охоплює сотні співробітників, із цільовим показником залученості понад 90 %; цілодобову гарячу лінію і мережу координаторів, які забезпечують індивідуальний супровід і підтримку кожного військового та ветерана МХП тощо.

ГО «Епіпросвіта»

ГО «Епіпросвіта» — опікується людьми з епілепсією та супутніми розладами, а також надає підтримку у самореалізації та підвищенні якості життя членів їх родин. Організація результативно і професійно розвиває ефективні комунікації та мережі партнерської взаємодії у просвіті суспільства, боротьбі зі стигматизацією, розширенні можливостей і доступності лікування, інклюзивної освіти тощо.

Комунікаційна стратегія та брендинг «Епіпросвіти» фокусується на гуманізації та інтеграції пацієнтів і членів їх родин у соціум, базується на сильній експертизі. Організація виступає авторитетним комунікаційним партнером для МОЗ та інших спеціалізованих інституцій, приймає участь у профільних міжнародних проєктах, надає розгорнуті відповіді щодо можливостей лікування і психологічної підтримки пацієнтів усіх членів родин.

Бренд «Епіпросвіта» та особистий бренд його засновниці Ніі Нікель вибудовують на принципах соціальної відповідальності, інклюзії та відкритості.

Бренд «Епіпросвіта» добре демонструє, як соціально орієнтовані і неприбуткові організації можуть використовувати сучасні інструменти комунікації (від ком'юніті-менеджменту і соцмереж до лайфстайл-медіа), щоб об'єднувати суспільство навколо цінностей підтримки та інклюзії.

Комунікація вибудовується з сильним і зручним багатоканальним зворотним зв'язком, вдалою візуалізацією, «без драми» у розвиток культури інклюзії та гуманізму у суспільстві, акцент робиться на розвінчанні міфів, розповідях історій успіху (human-to-human) і підтримці родин, розвитку спільноти. У друкованому й онлайн-форматах виходить лайфстайл-журнал «Сяйво», який позиціонує себе як «лайфстайл журнал без драми», розповідає, як жити щасливо з інвалідністю, ламає стереотипи про сприйняття хвороб і фокусується на нормальному і повноцінному житті.

3.4. Відсутність системної постнавчальної підтримки висока частка незайнятих після навчання (особливо ветерани в IT)	• Системне наставництво, психологічний супровід та індивідуальні програми адаптації після завершення навчання. • Розвиток окремих програм реінтеграції ветеранів з урахуванням специфіки адаптації до робочого ритму та культури. • Включення постнавчального супроводу до грантових умов як обов´язкового, а не добровільного елементу.

УСПІШНІ КЕЙСИ

SoftServe EmpowerU

SoftServe запустив безкоштовний навчальний курс EmpowerU для ветеранів — без досвіду в IT. Перший набір: 237 учасників, 40 завершили курс. На кінець 2024 р. 3 випускників-ветеранів з відкритого ринку (не колишніх співробітників) отримали пропозиції від SoftServe. У 2025–2026 рр. відкрито новий курс AI Fundamentals (8 тижнів онлайн, двічі на тиждень). Ключова відмінність від «типового» навчання: курс є прямим каналом рекрутингу, а не просто освітнім продуктом.

Кав'ярня «Тихе місце»

Дмитро Мартиненко відкрив першу точку у 2022 р. між ротаціями — на власні кошти і грант від Українського ветеранського фонду за програмою «Варто 2.0». Кав´ярня позиціонується як простір для ветеранської спільноти: на стінах — фотографії військових, частина прибутку іде на допомогу ЗСУ. У закладі безкоштовно проходять юридичні консультації для ветеранів, уроки англійської, зустрічі побратимів. Уже відкрито дві точки у Києві. Мета засновника — перетворити «Тихе місце» на безкоштовну франшизу для ветеранів: щоб кожен демобілізований міг отримати не лише досвід, а й чіткий бізнес-маршрут.

3.5. Інклюзивність наскрізна проблема суспільства	• Навчання культурі інклюзії. • Інклюзивні програми, підготовлені кадри, доступні та облаштовані освітні простори. • Розвиток локальних екосистем інклюзивності. • Системне підвищення кваліфікації педагогів, соціальних працівників і наставників для роботи з травмованими та вразливими групами. • Розробка чітких алгоритмів реагування на складні випадки; інституційне визнання ролі соціальних педагогів.

УСПІШНІ КЕЙСИ

ДНЗ «Одеський центр професійно-технічної освіти» (ДНЗ ОЦПТО)

ДНЗ ОЦПТО — надає інклюзивну професійну освіту дітям з особливими освітніми потребами (з порушеннями слуху), ВПО, здобувачам освіти з числа дітей учасників бойових дій; здійснює перепідготовку незайнятого населення для підвищення їх конкурентоспроможності на регіональному ринку праці.

Відсоток приміщень, доступних для здобувачів освіти з особливими освітніми потребами, становить 70 %. Тому робота центру спрямована на забезпечення соціального захисту дітей з інвалідністю, їх професійної реабілітації, зайнятості, адаптації до суспільного життя.

Досягнуті результати експериментальної роботи:

- розроблено технології забезпечення доступності освітнього простору для здобувачів освіти із порушеннями слуху;
- розроблено структурно-змістову модель інноваційних технологій та методик освіти здобувачів освіти з порушеннями слуху в умовах закладу професійної освіти;
- розроблено адаптовані програми з урахуванням вивчення проблеми навчання здобувачів освіти з порушеннями слуху;
- розроблено методичні рекомендації щодо застосування методів дистанційно-модульного інклюзивного навчання, що дає змогу суттєво підвищити якість підготовки майбутніх робітників.
- розроблені та впроваджені технології забезпечення доступності освітнього простору закладу професійної освіти для здобувачів освіти із порушеннями слуху, що сприяють підвищенню якості професійної освіти здобувачів освіти із порушеннями слуху, їхньому всебічному розвитку, забезпечують їхню конкурентоспроможність на сучасному ринку праці та адаптацію в сучасних умовах.

Систематично проводиться корекційно-розвиткова робота практичним психологом для всіх здобувачів освіти центру, зокрема з особливими освітніми потребами.

Організація інтерактивного інклюзивного дистанційного навчання, надає здобувачам освіти можливість обирати такі формати, які найбільше відповідають їхнім навчальним потребам.

Створення і розвиток навчально-практичних центрів за матеріальної і фінансової підтримки партнерів:

1. Навчально-практичні будівельні центри з вивчення сучасних будівельних технологій («Хенкель Баутехнік (Україна)» («Ceresit»), «Кнауф», «Тріора», «Фомальгаут-Полімін», «Снєжка»).

2. Межрегіональний навчально-практичний центр з підготовки монтажників санітарно-технічних систем та устаткування (Швейцарське бюро співробітництва в Україні та Представництво швейцарської компанії «Geberit International Sales AG»).

3. Навчально-практичний центр професійної підготовки «Агротехнології» і «Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва» (сучасну техніку придбано на кошти обласного бюджету).

4. Навчально-практичні центри професійної підготовки «Інформаційні технології (IT)» («Ашан Україна. Гіпермаркет»), «Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування», «Машиніст холодильних установок»

5. Навчально-практичний центр зварювання («Fronius»).

6. Навчально-практичний центр «Кулінарний хаб» (Швейцарська агенція розвитку та співробітництва (SDC) і Посольство Швейцарії в Україні).

Забезпечення рівних можливостей в оволодінні професією, яка традиційно у суспільстві вважається «чоловічою»: серед здобувачів освіти першого курсу за спеціальністю «Монтажник санітарно-технічних систем та устаткування» до навчання пристали і дівчата.

МХП

Програма «Над люди» (курс про інклюзію) є обов´язковою для всіх продавців торгових точок. Команда центру взаємодії з ветеранами — 40 регіональних колег.

Ветеран Олександр повністю втратив зір, пройшов реабілітацію, навчився читати з допомогою асистивної техніки, за 3 місяці опанував масаж, тепер успішно працює масажистом на підприємстві.

У МХП кількість співробітників, які зараз служать, понад 2600 військових, а ветеранська спільнота налічує понад 600 людей. У 2023 р. компанія запустила програму реінтеграції військових та ветеранів «МХП Поруч».

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 5. ЗМІЦНЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ РИНКУ ПРАЦІ

5.1. Надмірне навантаження на окремих фахівців: відповідальність за складні випадки без міжвідомчої підтримки	• Створення координаційних механізмів між закладами освіти, соціальними службами та ГО для розподілу відповідальності. • Розробка чітких алгоритмів реагування на складні випадки (ВПО, діти з травматичним досвідом). • Адміністративна та психологічна підтримка педагогічних і соціальних працівників.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Тернопільське вище професійне училище №4 ім. М. Паращука

Кейс роботи професійно-технічного закладу з вразливими категоріями молоді, включаючи ВПО, осіб з інвалідністю та дітей-сиріт із травматичним досвідом з Бердянська. Наприклад, наведено складний випадок інтеграції евакуйованих підлітків без документів і базових соціальних навичок, які не мали мотивації до навчання та демонстрували девіантну поведінку, попередньо були вивезені до Італії, потім їх оформили навчатись у ПТУ, попередньо не повідомивши про історію життя дітей. Навантаження з їх соціалізації фактично лягло на одного працівника, попри формальну наявність зовнішніх служб підтримки.

ВИЯВЛЕНІ БАР'ЄРИ ЗА НАПРЯМОМ	РІШЕННЯ ТА КРОКИ
САМОЗАЙНЯТІСТЬ І ПІДПРИЄМНИЦТВО	
СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2. УЗГОДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СИСТЕМИ ОСВІТИ І ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ З АКТУАЛЬНИМ ТА ПРОГНОЗОВАНИМ ПОПИТОМ РОБОТОДАВЦІВ	
2.1. Дефіцит «бізнес-компетентностей» і високий поріг входу	• Створити систему базових підприємницьких інтенсивів та навігаційних програм у громадах та хабах. • Чіткий маршрут «ідея — бізнес-план — запуск». • Розвиток системи підготовки до підприємницької діяльності для вразливих груп через мережу хабів та освітніх платформ. • Навчання ветеранів юридичним і фінансовим аспектам бізнесу як обов´язковий мінімум. • Пільгові умови для ветеранів у маркетплейсах і платформах продажу: знижені комісії, доступ до консультацій.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Veteran Venture Program

Це екосистема підтримки ветеранів в IT, що включає етапи навчання, менторства, інкубації та інвестицій, спрямована на розвиток ветеранського tech-бізнесу, який працює на міжнародному і локальному ринках.

Спільнота «Veteran Hub»

Створення мережі партнерських просторів у громадах, де ветерани отримують послуги з рекваліфікації та підтримку у відкритті власної справи в психологічно комфортному середовищі. Послуги надають кваліфіковані фахівці з права, психології та соціальної роботи. Консультанти аналізують індивідуальні потреби ветеранів і працюють комплексно — залучають тих фахівців, які надають потрібну підтримку.

Мережа хабів та освітніх платформ (Skills4Recovery)

Проєкт Skills4Recovery «Від навчання до роботи» пропонує нові можливості для швидкої перепідготовки та підвищення кваліфікації для ветеранів, людей з особливими потребами, жінок та інших груп у ключових секторах, важливих для відновлення та відбудови України. Навчання адаптоване до потреб роботодавців і включає як аудиторні заняття, так і практику безпосередньо на підприємствах-партнерах.

Учасники, які завершать професійний курс, будуть працевлаштовані на підприємстві, де проходили практику, з гарантією роботи щонайменше на 6 місяців.

Агрохолдинг «Kernel», проєкт «ВАРТО: бізнес з характером»

Агрохолдинг «Kernel» співпрацює з ветеранами, які готові створювати власний бізнес в агропромисловості, розширюючи у такий спосіб своє партнерське середовище. Ключовий принцип успіху — коли навчання проводять самі ветерани, оскільки вони краще розуміють специфіку адаптації. У компаніях призначають керівників-ветеранів, що створює психологічно комфортне середовище за принципом «рівний — рівному» і підвищує довіру серед працівників-ветеранів.

У компанії функціонує спеціальна програма, яка охоплює чотири напрями: психологічна допомога, фізична реабілітація, фінансова підтримка, юридична допомога, а також запроваджений окремий сценарій підтримки для тимлідів, які мають ветеранів у командах. Крім роботи з ветеранами у команді реалізують потужні зовнішні проєкти, партнерські ініціативи підтримки ветеранів та інших вразливих груп.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ ТА УСУНЕННЯ БАР´ЄРІВ ДЛЯ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ

3.1. Криза ментальної адаптації самозайнятості після релокації та бойового досвіду

- Запровадити психологічно-чутливі маршрути самозайнятості, що поєднують менторську та соціальну підтримку.
- Формування диференційованих моделей LAG (Local Action Groups) для підтримки самозайнятості вразливих груп.
- Підтримка ветеранів у підприємництві через арттерапію та творчі практики як інструмент подолання бар´єрів (кейс маркетплейсу Create4Me).
- Промоція успішних кейсів ветеранів-підприємців як мотиваційного інструменту та зниження психологічного бар´єру «я не зможу».

УСПІШНІ КЕЙСИ

Програма «ВАРТО»

Здійснення Українським ветеранським фондом (УВФ) заходів із впровадження проєктів, спрямованих на підтримку підприємницької діяльності ветеранів. Конкурс реалізується у партнерстві з благодійною організацією «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «РАЗОМ З КЕРНЕЛ»». Це не лише надання грантів, а комплексний супровід. Програма поєднує фінансування (до 3 млн грн) з обов'язковим менторством і юридичною підтримкою. УВФ впроваджує гарячі лінії підтримки і групи взаємодопомоги, де ветерани-підприємці діляться досвідом «рівний — рівному», що знижує рівень тривожності при запуску бізнесу. Гаряча лінія — Ветеранський фонд (Поруч з ветераном).

Громадські центри підтримки: «Дім воїна»

КП «Дім воїна» — інформаційно-соціальна підтримка, індивідуальні консультації психолога, юриста, групові заходи — тренінги, семінари, зустрічі (відновлювально-розважальні, психологічні, реабілітаційні, творчі, групи самодопомоги, інформаційні тощо). Мережа хабів у Києві, Вінниці, Івано-Франківську. Надання послуг за принципом «рівний — рівному». Юридична підтримка тут не є загальною, вона фокусується на питаннях, специфічних для вразливих груп.

Кав'ярня «5.45»

Двоє ветеранів — Сергій Кучерявий і Сергій Шендрик — познайомились на другий день повномасштабного вторгнення, разом записуючись до ТрО. Після служби вклали власні кошти й відкрили кав'ярню «5.45» (назва — калібр патрона, символ служби). «Ця кав'ярня повернула мене до життя», — говорить один із засновників. Кейс демонструє психологічний ефект: власний бізнес як перспектива і як реабілітація водночас — людина вже не «ветеран у пошуку», а підприємець з конкретною справою і щоденним ритмом.

Кав'ярня «Вражає»

Ветеран Сергій Петченко, який втратив обидві руки під час бойових дій, відкриває кав'ярню у центрі Львова. Назва «Вражає» — двозначна: і ворога вражаємо, і наші можливості дивують. Кейс став символічним: людина без рук засновує власний бізнес у сфері гостинності. Підприємство руйнує стереотип «людина з важкою інвалідністю не може бути підприємцем» і одночасно створює роботу у сфері обслуговування — традиційно доступній для людей з різними особливостями.

3.2. Невідповідність форматів зайнятості реальним потребам

- Масштабування гнучких форм зайнятості (дистанційна робота, шеринг робочих місць) і розвиток соціального підприємництва.
- Пільги для соціальних підприємств, що працевлаштовують >50 % осіб із вразливих груп.
- Стимулювання громад до створення інклюзивних коворкінгів.

УСПІШНІ КЕЙСИ

«Good Bread from Good People»

Пекарня, де працюють люди з ментальною інвалідністю. Це класична модель соціального підприємства, де понад 50 % штату — вразливі групи.

У використанні норми закону про звільнення від ПДВ для підприємств, заснованих громадськими організаціями осіб з інвалідністю (за умови виконання квоти працевлаштування), а також у розвиток програм «Ветеран. Робота», перспективним є масштабування досвіду у ветеранських соціальних підприємствах, надаючи їм пільги на оренду комунального майна в громадах (оренда за 1 грн), якщо вони працевлаштовують >50 % побратимів або членів сімей загиблих.

Київстар

Програма «БезВагань» — це відкрита заявка компанії на найм людей з інвалідністю та фахівців 55+. Серед цих груп жінки значно більше представлені: вони частіше мають ступінь інвалідності через хворобу або поранення членів сім'ї, а також становлять більшість серед осіб середнього та старшого віку, які втратили роботу через переміщення. Київстар адаптує умови праці — гнучкий графік, дистанційний формат, адаптоване обладнання.

3.3. Відсутність системи інклюзивної підтримки осіб з інвалідністю для виходу на ринок праці та підприємництво	• Створення мережі центрів підтриманого проживання та інклюзивних центрів денного перебування (соціальний супровід + навчання + психологічна допомога). • Командний підхід до супроводу: фахівець + батьки + педагог + соціальний працівник як єдина система. • Державне фінансування підготовки фахівців інклюзивної роботи та доглядальників. • Партнерство громад, церков, благодійних фондів і роботодавців для комбінованої підтримки.
3.4. Дефіцит послуг догляду як системний бар´єр до зайнятості (зокрема жінок, батьків дітей з інвалідністю)	• Розвиток локальних сервісів догляду: центри денного перебування, служби нянечок, підтримане проживання. • Розвиток і сертифікація професії доглядальника як самостійного напряму зайнятості. • Гнучкі форми зайнятості для батьків; компенсації за послуги догляду через грантові або державні програми.

УСПІШНІ КЕЙСИ

ГО «ТМЖК «Відродження нації»»

У межах програми економічної підтримки і навчання жінок ВПО організація, за фінансової підтримки донорів, забезпечує допомогу бебі-сітера та організовує паралельні активності для дітей (зокрема арттерапію). Це дозволило залучити до участі жінок, які не могли відвідувати навчання через відсутність догляду за дітьми. Вони отримали можливість повноцінно проходити навчання, а частині з них — успішно працевлаштуватися. Практика виявилася настільки ефективною, що організація продовжує забезпечувати такі послуги навіть на волонтерських засадах. Кейс демонструє, що наявність доглядових послуг є ключовою передумовою економічної активності жінок із вразливих груп.

Проєкт «Перезавантаження»

У проєкті «Перезавантаження» Товариство Червоного Хреста України реалізовано комплексний підхід до працевлаштування вразливих груп. Кожен учасник отримує індивідуальний супровід: працює з психологом і кар'єрним радником, проходить професійне навчання (б'юті-сфера, швейна справа, оператори дронів), а також може отримати мікрогрант до 120 тис. грн. Для матерів дітей з інвалідністю додатково передбачено компенсацію витрат на няню та доїзд (за умови формалізації послуги). За перший квартал реалізації проєкту вже 26 учасників працевлаштовані. Кейс ілюструє високу ефективність інтегрованих підходів, що поєднують розвиток навичок, психосоціальну підтримку та фінансові інструменти.

ГО «Еко інклюзивність»

У Тернополі організовано простір емоційного розвантаження та розвитку громади (навчання надавати першу допомогу та психосоціальну підтримку, участь у майстер-класах і спілкування з фахівцями — як подолати стрес, впоратися зі щоденними труднощами і викликами війни). Цільова аудиторія простору — внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю, а також люди третього віку.

Однак долучитися до програми і відкрити для себе щось нове — можуть усі мешканці міста, громади.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4. СТИМУЛЮВАННЯ ФОРМАЛЬНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ

4.1. Ринкова ізоляція мікровиробників	• Розвиток агрегованих маркетплейсів і платформ для продажу продукції. • Навчання маркетингу, упаковці та виходу на ринок. • Проведення регулярних ярмарків ветеранів та ВПО у громадах. • Створення спільних брендів для мікровиробників громад.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Платформа «Це Крафт»

Місія платформи — підтримка мікро і малого підприємництва, які працюють і творять в Україні. Акцент — на підтримку локальних виробників і майстрів, які відроджують і модернізують історико-культурну спадщину України. 2021 р. — 51 бренд, кінець 2024 р. — 150 брендів, в асортименті — 4700 найменувань товарів, 16 % постачальників — соціальні підприємства.

«Це Крафт» — соціальне підприємство, засноване у 2020 р. трьома ентузіастами з Нової Каховки, які з 2022 р. вимушено переїхали з окупованої території до м. Умань. Платформа працює як револьверний фонд — надано 19 грантів на суму 415 500 грн.

Create4Me

Створено маркетплейс товарів ручної роботи Create4Me за грантові кошти Українського ветеранського фонду (програма «Варто 11.0»). Платформа об´єднує майстрів ручної роботи з особливою підтримкою для ветеранів — надає пільгові умови, допомагає з юридичними та бухгалтерськими питаннями, консультує щодо грантових програм, забезпечує перші продажі. Проєкт має соціальну складову — допомагає ветеранам подолати страх започаткування власної справи та спробувати себе в ніші ручної роботи.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 5. ЗМІЦНЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ РИНКУ ПРАЦІ

5.1. Інституційна складність і бюрократичний тиск на ФОП	• Сервісна підтримка та дебюрократизація ФОП. • Запровадити «Єдиний пакет підтримки ФОП» (інструкції, шаблони, консультації), адаптований під потреби ветеранів, ВПО та людей з інвалідністю. • Розвиток інфраструктури бізнес-консалтингу безпосередньо в громадах: безкоштовні юридичні та бухгалтерські консультації на старті.
5.2. Криза партнерства в екосистемі громади	• Створити регіональну платформу співпраці «Громада — Служба зайнятості — Бізнес — ГО». • Регулярна публікація «Карт потреб громади» (реальні ніші для бізнесу). • Підготовка проєктних менеджерів для малих громад як системний підхід. • Інтеграція релокованого бізнесу в ланцюжки доданої вартості регіону.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Регіональна Цифрова платформа «Опліч»

Платформа створена за підтримки регіонального партнерства зайнятості «Опліч» у рамках проєкту Міжнародної організації праці «Інклюзивний ринок праці для створення робочих місць в Україні» за фінансування Міністерства закордонних справ Данії та уряду Німеччини за підтримки Deutche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Львівське регіональне партнерство зайнятості «Опліч» створене для сприяння вирішенню місцевих потреб у сфері зайнятості, підтримки і розвитку підприємництва, підвищення професійних компетентностей і кваліфікацій місцевих трудових ресурсів, сприяння працевлаштуванню цільових груп населення.

Цифрова платформа дає можливість бізнесу, що хоче здійснити релокацію, уже релокованому бізнесу, а також ВПО, отримати у доступній формі всю необхідну інформацію про програму підтримки, об´єкти для розміщення бізнесу у Львівській обл., менторську підтримку, кооперацію з місцевими підприємцями, юридичну / психологічну підтримку, вакансії на ринку праці, перекваліфікацію працівників, пошук житла для працівників і внутрішньо переміщених осіб.

ГО «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад»

Підготовка фахівців, які вміють «пакувати» ідеї вразливих груп у грантові заявки.

ГО «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад» уже третій рік впроваджує проєкт «Школа змінотворців 2025». Це довгостроковий проєкт із розвитку територій, у межах якого реалізують компонент із навчання проєктних менеджерів місцевого і регіонального розвитку.

ГО «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад» у партнерстві з партнерами у Молдові просуває в Україні ініціативи програми LEADER (фр. Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale / Зв'язок між діями з розвитку сільської економіки). Передбачено, зокрема, створення так званих локальних груп дії (LAG / Local Action Groups), до складу яких входять представники громад, бізнесу, громадських організацій (ветеранів і представників вразливих груп населення) та органів влади для спільного управління розвитком територій.

Львівський логістичний центр «PORT»

Релоковані компанії («Мобіжук» тощо) і підприємства, що змінюють ланцюги поставок через воєнні дії, Львівська обласна військова адміністрація максимально сприяє підприємствам у розміщенні їх в регіоні, місцеві торгово-промислові палати створюють реєстр релокованих підприємств і знайомлять їх із місцевими виробниками.

5.3. Обмеженість фінансового ресурсу і «пастка одного року»

- Впровадження програм постгрантового супроводу у форматі бізнес-інкубаторів.
- Розширення фінансових інструментів (комбінація мікрогрантів, пільгових позик та поворотних коштів).
- Створення прозорої системи комунікації про гранти із супроводом при поданні та звітності.
- Сталий механізм співфінансування «держава — громади — міжнародні донори — благодійні фонди» для підтримки інклюзивних центрів і соціального підприємництва

УСПІШНІ КЕЙСИ

FinStream

Спільний проєкт громадської організації «Асоціація підприємців-ветеранів АТО» і фінансової компанії «К2000», яка працює під брендом FinStream, — забезпечення ветеранів війни та членів їхніх родин професійним фінансовим і бізнес-супроводом, підтримуючи їх в економічному відновленні та розвитку власної справи, фінансування національного ветеранського бізнесу в умовах війни шляхом розміщення цінних паперів (корпоративні цінні папери ТОВ «К2000» з цільовим використанням і дохідністю 6 % річних). Усі кошти, залучені через продаж цінних паперів, спрямовують на підтримку і розвиток українського ветеранського бізнесу.

Veterano Group (мережа ветеранських підприємств: Київ, Дніпро, Львів, Вінниця та ін. фінансування FinStream)

Леонід Остальцев повернувся з АТО у 2015 р. з 50 дол. у кишені і відкрив першу піцерію Veterano Pizza у Києві, маючи досвід піцайоло і розуміння, що ветеранам відмовляють при прийомі на роботу. Модель проста: власником кожної точки франшизи може бути лише ветеран, наймані працівники — будь-хто. Сьогодні група об´єднує Veterano Pizza, Veterano Coffee, Veterano Brownie, Veterano Bar, Veterano Guard. Загальна кількість співробітників у всіх проєктах — 130, з яких ~ 50 ветерани. Частина прибутку перераховують дітям загиблих військових. У закладах діє система «підвішеної піци»: відвідувачі оплачують замовлення, яке потім доставляють пораненим у госпіталі. Франшиза доступна за символічну плату й є прямим маршрутом «демобілізація→ власний бізнес → нові робочі місця для побратимів».

5.4. Ризики «романтизації» та психологічні бар'єри ветеранського бізнесу	• Розгорнути мережу регіональних менторських програм із підтримкою протягом перших 3–6 місяців. • Створення мереж ветеранських підприємців. • Розвиток стартап-екосистеми на прикладі кейсу «Теплого міста». • Принцип «ветеран навчає ветерана»: залучення ветеранів-підприємців до навчання та менторства.

УСПІШНІ КЕЙСИ

«Тепле місце» (Івано-Франківськ)

Проветеранський напрям у «Теплому місті» підтримує ветеранів, ветеранок та їхні родини через психоедукаційні тренінги, юридичні, фінансові, комунікаційні та фандрейзингові консультації. За допомогою програми менторства команда розвиває ветеранські та проветеранські ініціативи.

Успіх кейсу «Теплого міста» полягає в довірі. Для ветеранів і ВПО ментор має бути «своїм» або таким, що розуміє їхній контекст. Тому мережа менторів має обов´язково включати людей з аналогічним життєвим досвідом, що пройшли шлях від служби / переїзду до власної справи.

Це еталонний кейс для розвитку стартап-екосистем у громадах, який можна адаптувати для ветеранів і ВПО.

Urban Space 100

Створення громадського ресторану (100 засновників рівними частками профінансували відкриття ресторану), де 80 % прибутку йде на соціальні проєкти громади. Це дозволяє громаді самостійно фінансувати експертів (бухгалтерів, юристів) для нових підприємців із-поміж вразливих груп. Управління закладом здійснює компанія «23 ресторани».

5.5. Структурні бар´єри до підприємництва через відсутність виробничої інфраструктури (для релокованого бізнесу)	• Розвиток інфраструктури для релокації бізнесу: підготовлені виробничі майданчики, покращення логістики, доступ до комунікацій. • Узгодження рівня оплати праці з вартістю проживання; механізми компенсації оренди для ВПО. • Інтеграція релокованого бізнесу в регіональні ланцюжки доданої вартості.

УСПІШНІ КЕЙСИ

Релокація
ТОВ Рекламно-виробнича компанія «Алексія» у Гощанській громаді

У громаді реалізовано багато проєктів релокації. ТОВ Рекламно-виробнича компанія «Алексія» (м. Харків) було релоковано у березні 2022 р. Внаслідок швидких і оптимальних рішень для запуску та масштабування швейного виробництва корпоративного одягу й аксесуарів (надано приміщення й облаштовано цехи), збереження і створення нових робочих місць, підприємство у короткі терміни відновило і налагодило співпрацю та партнерства, зокрема на експортних ринках (Франція, Італія тощо).

Проєкт «Центр зайнятості вільних людей» (ЦЗВЛ)

Ця громадська організація вибудувала одну з найсильніших систем кейс-менеджменту для ВПО, ветеранів, місцевих мешканців прифронтових і прилеглих зон – поєднання кар'єрного коучингу з терапевтичними групами.

Програма «BizClub» для ВПО і ветеранів включає «краш-тести» бізнес-ідей, де ментори-підприємці дають фідбек у м'якій, підтримуючій формі, зважаючи на травматичний досвід учасників.

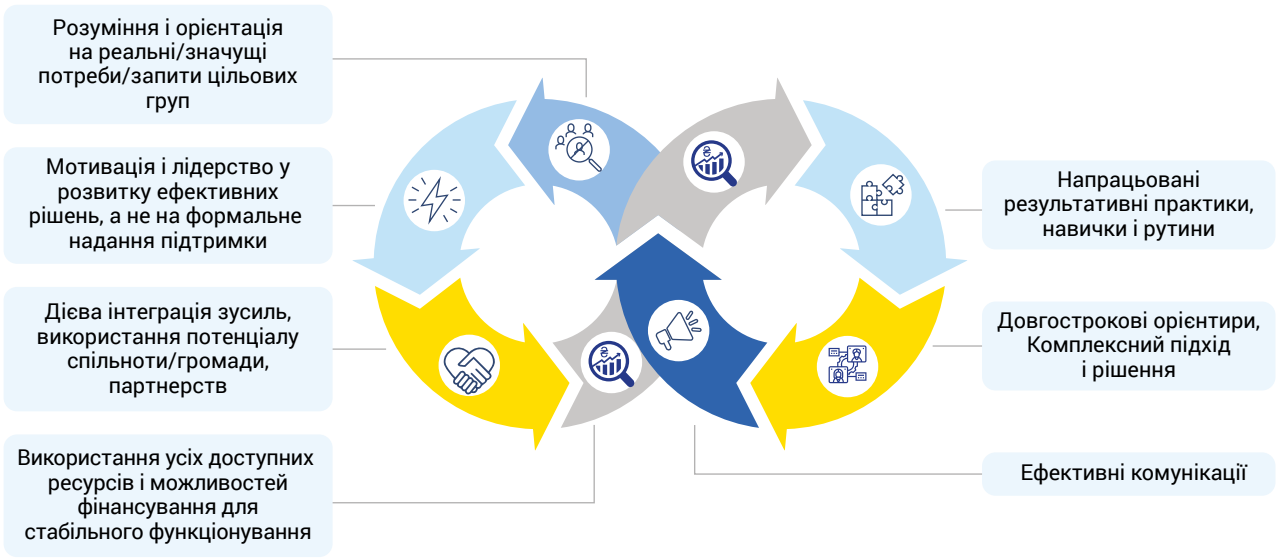
Створення «кола довіри», де учасники стають клієнтами і партнерами один одного, формуючи нову соціальну мережу в місті релокації.

Серед представлених вище успішних українських кейсів важливо виділити приклади підприємств та інших організацій, системні підходи яких забезпечують подолання більшості з типових бар'єрів на шляху активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці. Їх досвід є надзвичайно цінним і показує, по-перше, перспективні підходи і рішення для досягнення

стратегічних цілей передбачених урядом програм активізації зайнятості та активації вразливих груп на ринку праці; по-друге, вектори і результативні формати інтеграції зусиль стейкхолдерів для реалізації державних стратегій та ініціатив.

За результатами досліджень і соціального діалогу можна виділити такі складові / чинники успішних кейсів України в активізації зайнятості вразливих груп населення, які систематизовано і схематично подано на рис. 12.

Рис. 12. Чинники успішних кейсів України в активізації зайнятості вразливих груп населення



Важливо, що успішний досвід системної та результативної підтримки активізації зайнятості вразливих груп в Україні мають організації всіх секторів економічної і громадської діяльності. Їх приклади представлено нижче.

Бізнес-організації

Інтерпайп

Розуміння та орієнтація на реальні / значущі потреби / запити цільової аудиторії

Увесь комплекс підтримки реалізовує корпоративна патронатна служба. Під її опікою — понад 1300 людей. В Силах оборони служить майже тисячі працівників компанії.

У компанії не практикують єдиного для всіх «пакета новобранця» або «пакета пораненого» чи будь-якого іншого пакету. Допомога варіативна, залежить від поточних потреб конкретної людини та враховує багато чинників: військову спеціальність, забезпечення частини, стан здоров'я бійця, строк служби, навіть сімейний стан. У кожного співробітника з першого дня мобілізації є персональний координатор, який на зв'язку з бійцем і його родиною, та добре розуміє його потреби. Цій людині бійці та їхні рідні дзвонять і коли дронів чи машин не вистачає, і коли керамічні плити потрібні, і у разі поранення, і щоб закон розтлумачили, а іноді й просто помовчати після важкого дня.

Координатори Патронатної служби здійснюють наскрізну підтримку: від етапу мобілізації співробітників та їхньої служби до повернення демобілізованих, забезпечуючи вже «цивільну» медичну, юридичну, психологічну та емоційну підтримки, підбираючи за потреби нові робочі місця. Ветерани, які працюють у патронатній службі, глибоко залучені у взаємодію з військовими і добре розуміють їхні потреби.

Інтерпайп	
Екосистема підтримки постійно розвивається. У перші дні повномасштабного вторгнення перед патронатною службою стояло єдине завдання — оперативна закупівля амуніції для мобілізованих. На другому етапі актуальним стало реагування на поранення і хвороби. За кілька місяців активних бойових дій стало зрозуміло, що мобілізовані працівники потребують медичної підтримки — через поранення і хвороби. Таку допомогу налагодили на базі корпоративної поліклініки. Допомагають ліками, консультаціями, медтехнікою, адаптивним одягом, за потреби перевозять між лікарнями, комунікують із медиками, допомагають родині організувати догляд за військовими у шпиталях. Також важливим напрямом стала юридична підтримка: оформлення виплат, роз'яснення законів, підготовка документів. Останніми роками у компанії активно розвивається ветеранське ком'юніті, регулярно проводять менторські групи. Аби створити умови для комфортного спілкування, роботодавець проводить регулярні івенти, де люди спілкуються і займаються чимось цікавим: ліплять горщики, рибалять, вправляються з кіньми тощо. Для розробки програми таких заходів обов'язково залучають психологів. Започатковано і психологічну реабілітаційну програму для сімей загиблих.	*Мотивація і лідерство у розвитку ефективних рішень, а не на формальне надання підтримки*
На базі корпоративної поліклініки чи в інших медичних закладах кожний ветеран, який працевлаштовується в компанію після демобілізації, проходить поглиблену медичну комісію, додаткове комплексне обстеження за показаннями, лікування і реабілітацію, спілкування з психологом у необхідному обсязі. За потреби ветерани проходять курси реабілітації в Recovery — національній мережі реабілітаційних центрів для поранених військових.	*Дієва інтеграція зусиль, використання потенціалу спільноти / громади, партнерств*
–	*Використання усіх доступних ресурсів і можливостей фінансування для стабільного функціонування*
У корпоративній патронатній службі працюють штатні фахівці, а робота побудована, як і будь-який інший бізнес-процес у великому бізнесі. За потреби до роботи залучають інші структурні підрозділи компанії з сильною експертизою в конкретному питанні, це можуть бути і логісти, і закупівельники, і юристи, і служба безпеки, і лікарі, і виробничі дільниці, і автотранспортний підрозділ. Кожен ветеран отримує особистого наставника-колегу в перші тижні після повернення. Обов'язкові медогляди для ветеранів кожні 6 місяців. Штатний психолог для підтримки тих, хто повернувся. Патронатна служба відстежує стан кожного підопічного з дня мобілізації.	*Напрацьовані результативні практики, навички і рутини*
У компанії діє корпоративна програма реінтеграції ветеранів: комплексний медичний супровід та фізичну реабілітацію, психоемоційну підтримку, підбір робочого місця залежно від поточного фізіологічного стану та юридичну підтримку. Посада і рівень зарплати фіксується з дня мобілізації. При поверненні ветеран не «скочується» по кар´єрній сходинці, навіть якщо підрозділ реструктуризовано. Патронатна служба стала повноцінним структурним підрозділом компанії, до якого залучено фахівців із глибокою експертизою та досвідом служби в Силах оборони. Підтримка не переривається між «службою» і «цивільним» — немає розриву, немає «пастки».	*Довгострокові орієнтири, комплексний підхід і рішення*

Інтерпайп

Кістяк патронатної служби становлять фахівці з комунікацій. Вони стали для мобілізованих персональними кураторами, які тримали постійний зв'язок — і з військовими, і з їхніми близькими, підтримували словом і ділом, консультували, координували роботу закупівельників, логістів, юристів, медиків, психологів. А головне — постійно тримали зворотний зв'язок з військовими, уважно слідкували за змінами в характері війни, забезпеченні армії, настроях і постійно добудовували й оновлювали комплекс підтримки своїх підопічних. У компанії створено менторські групи, де досвідченіші ветерани діляться досвідом повернення до роботи з тими, хто щойно демобілізувався (формат «рівний — рівному» всередині корпорації), а також загальний ветеранський чат, де координатори оперативно інформують ветеранів про нові можливості, зміни законодавства, черги на житло, проєкти, пільги й особливості їх застосування у різних містах тощо.	*Ефективні комунікації*

Заклади професвіти

ДНЗ «Одеський центр професійно-технічної освіти» (ДНЗ ОЦПТО)

ДНЗ ОЦПТО — надає інклюзивну професійну освіту дітям з особливими освітніми потребами (з порушеннями слуху), ВПО, здобувачам освіти з числа дітей учасників бойових дій; здійснює перепідготовку незайнятого населення з метою підвищення їх конкурентоспроможності на регіональному ринку праці. Організація інтерактивного інклюзивного дистанційного навчання надає здобувачам освіти можливість обирати такі формати, які найбільше відповідають їхнім навчальним потребам.	*Розуміння і орієнтація на реальні / значущі потреби / запити цільової аудиторії*
Відсоток приміщень, доступних для здобувачів освіти з особливими освітніми потребами, становить 70 %. Отже, робота центру спрямована на забезпечення соціального захисту дітей з інвалідністю, їх професійної реабілітації, зайнятості, адаптації до суспільного життя. Систематично проводиться корекційно-розвиткова робота практичним психологом для усіх здобувачів освіти центру, зокрема з особливими освітніми потребами.	*Мотивація і лідерство у розвитку ефективних рішень, а не на формальне надання підтримки*
Створення і розвиток навчально-практичних центрів за матеріальної і фінансової підтримки партнерів: • навчально-практичні будівельні центри з вивчення сучасних будівельних технологій («Хенкель Баутехнік (Україна)» («Ceresit»), «Кнауф», «Тріора», «Фомальгаут-Полімін», «Снєжка»); • Межрегіональний навчально-практичний центр з підготовки монтажників санітарно-технічних систем та устаткування (Швейцарське бюро співробітництва в Україні та Представництво швейцарської компанії «Geberit International Sales AG»); • Навчально-практичний центр професійної підготовки «Агротехнології» та «Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва» (сучасну техніку придбано на кошти обласного бюджету); • навчально-практичні центри професійної підготовки «Інформаційні технології (IT)» («Ашан Україна. Гіпермаркет»), «Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування», «Машиніст холодильних установок»; • Навчально-практичний центр зварювання («Fronius»); • Навчально-практичний центр «Кулінарний хаб» (Швейцарська агенція розвитку та співробітництва (SDC) та Посольство Швейцарії в Україні).	*Дієва інтеграція зусиль, використання потенціалу спільноти / громади, партнерств*

ДНЗ «Одеський центр професійно-технічної освіти» (ДНЗ ОЦПТО)	
Участь у міжнародних проєктах «Професійна освіта для українського будівельного сектору» (Німеччина), «Державно-приватне партнерство для поліпшення санітарно-технічної освіти в Україні» (Швейцарія), що дає можливості впроваджувати в освітній простір сучасні інноваційні методики виробництва. Участь в Дунайському проєкті (інклюзивна освіта): ШІ-навчання протягом усього життя в danube region — інноваційні рішення в інклюзивній освіті для соціально вразливих і малозабезпечених здобувачів освіти, покращення людського капіталу і боротьби з проблемою відтоку мізків. Пропозиція партнерства з платформи пошуку партнерів. Участь у проєкті ERASMUS+ (НОРВЕГІЯ): «Біженці в Україні: мікрошляхи до працевлаштування та інтеграції (навчання ВПО за короткостроковими програмами)».	*Використання усіх доступних ресурсів і можливостей фінансування для стабільного функціонування*
Досягнуті результати експериментальної роботи: • розроблено технології забезпечення доступності освітнього простору для здобувачів освіти із порушеннями слуху; • розроблено структурно-змістову модель інноваційних технологій і методик освіти здобувачів освіти з порушеннями слуху в умовах закладу професійної (професійно-технічної) освіти; • розроблено адаптовані програми з урахуванням вивчення проблеми навчання здобувачів освіти з порушеннями слуху; • розроблено методичні рекомендації щодо застосування методів дистанційно-модульного інклюзивного навчання, що дає змогу суттєво підвищити якість підготовки майбутніх робітників; • розроблені та впроваджені технології забезпечення доступності освітнього простору закладу професійної (професійно-технічної) освіти для здобувачів освіти із порушеннями слуху, що сприяють підвищенню якості професійної освіти здобувачів освіти із порушеннями слуху, їхньому всебічному розвитку, забезпечують їхню конкурентоспроможність на сучасному ринку праці та адаптацію в сучасних умовах.	*Напрацьовані результативні практики, навички і рутини*
Забезпечення рівних можливостей для оволодіння професіями, у яких традиційно переважають чоловіки. Серед здобувачів освіти першого курсу за спеціальністю «монтажник санітарно-технічних систем та устаткування» до навчання долучилися дівчата. Питання гендерної рівності входять до положення Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, де у ст. 420 (гл. 21) зазначено, що угода повинна забезпечити досягнення в Україні цілей, серед яких, зокрема, — забезпечення гендерної рівності для жінок та чоловіків у сфері зайнятості і освіти. Дівчатам подобається, і вони налаштовані рішуче — оволодіти обраною професією і працювати й розвиватись у цьому напрямі далі. І для цього є всі можливості, адже завдяки соціальному партнерству між Одеським центром ПТО і провідною компанією Geberit здобувачі освіти мають можливість оволодівати основами професії у навчально-практичному центрі на сучасному обладнанні за інноваційними технологіями.	*Довгострокові орієнтири, комплексний підхід і рішення*
–	*Ефективні комунікації*

Державні підприємства

ДП «Ліси України»	
У «Лісів України» одна з найбільш чисельних та активних ветеранських спільнот, яка щотижня отримує від 50 своїх представників у бригадах десятки звернень. Саме ветерани підприємства опікуються наданням допомоги ЗСУ. Закуплено й передано сотні дронів, тепловізорів, генераторів, зарядних станцій, комплектуючих до авто, детекторів дронів, засобів РЕБ.	*Розуміння і орієнтація на реальні / значущі потреби / запити цільової аудиторії*
Понад 90 % ветеранів повертаються працювати на підприємстві. За кожним зберігають робоче місце; якщо підрозділ ліквідовано — пропонують іншу посаду. Якщо у ветерана тяжкі поранення і він вже не може виконувати фізичну роботу, то пропонують інші вакансії. Понад 19 демобілізованих щомісяця повертаються на роботу. У ДП «Ліси України» працює 569 ветеранів. Підприємство посилює сприяння навчанню ветеранів, якщо у них є бажання опанувати нову спеціальність — з робітників перейти у майстри лісу, з майстрів у лісничі тощо. ДП «Ліси України» системно працює над впровадженням стратегії безбар'єрності, ініційованої Оленою Зеленською	*Мотивація і лідерство у розвитку ефективних рішень, а не на формальне надання підтримки*
Підприємство намагається поєднати відпустку для ветеранів із реабілітацією та санаторним лікуванням. ДП «Ліси України» співпрацює з профільними навчальними закладами щодо програм дистанційного навчання, пропонує співробітникам, які не змогли отримати освіту, підвищити їх кар'єрні можливості. Навчання сприяє психологічній реабілітації, відновлює цікавість до життя. Підприємство сприяє інтеграції зусиль Держлісагентства, користувачів мисливських угідь та ветеранів для розвитку ветеранського підприємництва — мисливство може стати прибутковим бізнесом, а також допомогти успішно інтегруватися до цивільного життя.	*Дієва інтеграція зусиль, використання потенціалу спільноти/громади, партнерств*
Підприємство надає допомогу 8000 грн на закупівлю дров для опалення, може профінансувати здобуття освіти у профільних навчальних закладах лісогосподарського спрямування відповідно до норм колективного договору.	*Використання усіх доступних ресурсів і можливостей фінансування для стабільного функціонування*
ДП «Ліси України» — одне з небагатьох підприємств, у колективному договорі якого прописані всі соціальні гарантії для демобілізованих працівників, їх родин, сімей загиблих і зниклих безвісти. Більшість воїнів повертаються у громадянське життя після тяжких поранень або через ускладнення хронічних захворювань, отриманих під час служби. Попри це, понад 90 % демобілізованих воїнів-лісовиків знову стають до роботи. Важливу роль у цьому відіграє ефективна програма соціальної підтримки ДП «Ліси України», яка допомагає адаптуватися після служби, відновлюватись і стати повноцінною частиною лісівничої спільноти.	*Напрацьовані результативні практики, навички і рутини*

ДП «Ліси України»

Протягом 2025 р. демобілізовано 140 воїнів-лісівників — і практично всі працевлаштовані в ДП «Ліси України». Відразу після повернення на роботу ветеранам виплачують матеріальну допомогу у розмірі мінімальної заробітної плати. Демобілізовані отримують доплату 20 % до посадового окладу. Раз на рік підприємство надає допомогу до 15 тис. грн, запровадило для ветеранів додаткові оплачувані відпустки. Лікування та оздоровлення — за рахунок ДП «Ліси України» (до 50 тис. грн на медикаменти і до 100 тис. грн на хірургічне лікування, за наявності підтверджувальних документів). Системне рішення такого масштабу впроваджене держпідприємством в Україні вперше. Окрему увагу приділено родинам, дітям із родин загиблих і зниклих безвісти. До досягнення 18 років дітей з цієї категорії щомісячно виплачують допомогу в розмірі мінімальної заробітної плати, а дітям з інвалідністю I–II груп — до 30 років. Підприємство компенсує за потреби родинам ветеранів вартість дров для опалення. У ДП «Ліси України» намагаються створити для співробітників після важкого поранення (складно ходити, швидка втомлюваність тощо) спеціальні робочі місця, знайти формат застосування для людей із фізичними обмеженнями. Економічна доцільність таких робочих місць — не пріоритет, головне, щоб людина відчула себе потрібною, корисною, задіяною.	*Довгострокові орієнтири, комплексний підхід і рішення*
На підприємстві створено чисельну й активну Спілку воїнів-лісівників України, у межах ком'юніті професійно налагоджено комунікації, SMM, постійно проводять всеукраїнські акції з широким висвітленням ініціатив у медіа («Ліси пам'яті» тощо). Керівництво підприємства проводить регулярні зустрічі з можливістю особисто поспілкувалися з кожним ветераном, зворотний зв´язок налагоджено через анкетування, гарячі лінії, представництво через ветеранську спілку або профспілку. Спілка має можливість долучатися до кадрового відбору на керівні посади. У ветеранської спільноти є інструменти для громадського контролю за діяльністю підприємства.	*Ефективні комунікації*

Громадські організації

ГО «Епіпросвіта»

ГО «Епіпросвіта» підтримує 10 тис. людей з епілепсією, входить до найбільшої пацієнтської мережі «Пацієнти України», розбудовує інклюзивність, надає освітні і гуманітарні можливості людям з інвалідністю. За рік команда надає близько 1300 год індивідуальних консультацій, допомагає оформлювати інвалідність, реабілітацію, безкоштовні ліки й технічні засоби, а також відстоює права у разі відмов або затягуванні рішень. Цю роботу виконують фахівчині, які є матерями дітей з інвалідністю і знають систему з власного досвіду, що робить підтримку максимально практичною та дієвою. Організація реалізувала програму «Mom, Work!», яка допомогла понад 450 мамам дітей з інвалідністю повернути віру в себе і можливість заробляти. Програма поєднала кар'єрне навчання, психологічну підтримку та реальну взаємодію з роботодавцями. Понад 100 учасниць пройшли професійну перекваліфікацію й отримали сертифікати, а 18 % мам уже отримали пропозиції роботи під час або після участі. Більше половини почали активно шукати роботу, а понад 90 % указали на зростання впевненості, нове бачення власної кар'єри і майбутнього. До програми долучилися роботодавці (LUN, TechMagic, Pfizer та інші), що створило прямий міст між вразливою групою жінок і ринком праці. У проєкті реалізують диференційований підхід: матері дітей з інвалідністю, вдови, жінки з невизначеною втратою — окремі групи супроводу. Завдяки цьому 80 % випускниць курсів знаходять роботу.	*Розуміння і орієнтація на реальні/значущі потреби/запити цільової аудиторії*
ГО «Епіпросвіта» бере участь у коаліції по законопроєктах щодо працевлаштування людей з інвалідністю, про внесення змін до Закону України «Про державну соціальну допомогу особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю» щодо формування комплексної державної підтримки і підвищення соціальних гарантій для сімей з особами з інвалідністю та інших. У 2026 р. ГО «Епіпросвіта» планує опублікувати перше загальнонаціональне дослідження можливостей працевлаштування матерів дітей з інвалідністю.	*Мотивація і лідерство у розвитку ефективних рішень, а не на формальне надання підтримки*
ГО «Епіпросвіта» розвиває співробітництво з 80 партнерськими організаціями (Товариство Червоного Хреста, Nova Ukraine, ГС Ліга Сильних, Національна Асамблея людей з інвалідністю України тощо), залучена до мережі активістів Fight For Right, яка розбудовує інклюзивність, надає освітні та гуманітарні можливості людям з інвалідністю. Організація є учасником робочої групи МОЗ з медичних закупівель для неврологічних хвороб, а також тісно співпрацює з найбільшим об'єднанням лікарів неврологів і психіатрів — Українською протиепілептичною лігою і розробляє спільні проєкти для надання найкращих практик лікування як лікарям, так і пацієнтам.	*Дієва інтеграція зусиль, використання потенціалу спільноти/громади, партнерств*
ГО «Епіпросвіта» бере участь у міжнародних проєктах за фінансування урядів Норвегії та Швеції тощо. У 2025 р. організація отримала 30 млн грн додаткового бюджету на центральні закупівлі ліків, а також 0,47 млн грн на пряму допомогу через платформу Dobro.ua, організувавши 12 адресних благодійних кампаній, і 0,44 млн грн на офіційний банківський рахунок.	*Використання всіх доступних ресурсів і можливостей фінансування для стабільного функціонування*
ГО «Епіпросвіта» щоденно консультує людей з інвалідністю та їхні родини по всій Україні, надаючи супровід у складній системі прав, виплат і послуг. Організація створила понад 100 перевірених матеріалів для батьків на власному сайті, які стали точкою опори для тисяч родин.	*Напрацьовані результативні практики, навички і рутини*

ГО «Епіпросвіта»	
Організація надає комплексну підтримку в самореалізації та підвищенні якості життя людям з епілепсією та супутніми розладами, а також членам їх родин. ГО «Епіпросвіта» результативно і професійно розвиває ефективні комунікації та мережі партнерської взаємодії у просвіті суспільства, боротьбі зі стигматизацією, розширенні можливостей і доступності лікування, інклюзивної освіти тощо.	*Довгострокові орієнтири, комплексний підхід і рішення*
ГО «Епіпросвіта» добре демонструє, як соціально орієнтовані і неприбуткові організації можуть використовувати сучасні інструменти комунікації (від ком'юніті-менеджменту і соцмереж до лайфстайл-медіа), що професійно вибудовуються із сильним і зручним багатоканальним зворотним зв'язком і гарною візуалізацією, у розвиток культури інклюзії та гуманізму у суспільстві. Акцент робиться на розвінчанні міфів, розповідях історій успіху (human-to-human) і підтримці родин, розвитку спільноти, щоб об´єднувати суспільство навколо цінностей підтримки та інклюзії. У 2025 р. організація брала участь у понад 25 подіях. Головним каналом комунікації є соціальні мережі. За рік публікації ГО «Епіпросвіта» отримали понад 600 тис. переглядів і більш ніж 5400 взаємодій. Освітні матеріали на YouTube отримали 636 тис. переглядів.	*Ефективні комунікації*

Інтеграція зусиль усіх груп стейкхолдерів у масштабуванні наявних успішних українських кейсів, а також удосконаленні за їх прикладами практик та ініціатив вітчизняних організацій і системи активізації зайнятості вразливих груп у цілому, сприятимуть ефективному розв'язанню критичних проблем і дисбалансів поточного періоду, формуванню передумов швидкого повоєнного відновлення України.

4 МІЖСЕКТОРАЛЬНІ ВЗАЄМОДІЇ У МАСШТАБУВАННІ ДІЄВИХ ПРАКТИК

Ефективність системи підтримки активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці напряму залежать від результативності кожного процесу і взаємодій всіх її учасників. На всіх етапах досягнення цілей стратегій і програм уряду передбачено інтеграцію зусиль усіх груп стейкхолдерів (табл. 1) [35].

Таблиця 1. Етапи, зони відповідальності та індикатори досягнення цілей стратегій активізації зайнятості в Україні[36]

	2026	2027	2028	2029	2030
Мінекономіки	3.2, 3.3, 4.1, 4.3, 4.4, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7, 5.2, 9, 10.1, 10.6, 11, 12, 14.1, 15.6, 16.1, 17.1, 19, 20.1, 20.2, 21.1, 21.4, 22.5, 24.5, 26.1, 27.1, 27.2, 28.2, 28.3, 29.1, 29.3	3.2, 4.1, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.4, 7.4, 9, 10.1, 10.6, 11, 12, 13, 14.1, 14.2, 14.3, 15.1, 15.3, 15.4, 15.5, 15.7, 16.1, 17.1, 17.2, 22.1, 22.2, 22.4, 22.6, 23, 24.1, 24.2, 24.4, 25.1, 28.1, 29.2, 29.3	1.1, 1.2, 2, 3.1, 3.2, 3.4, 4.1, 4.3, 4.4, 5.2, 5.4, 8.1, 9, 10.1, 10.6, 11, 12, 14.1, 16.1, 17.1, 18, 22.3, 24.3, 24.6, 24.7, 25.2, 26.2	3.2, 4.1, 4.3, 4.4, 5.2, 5.4, 9, 10.1, 10.6, 11, 12, 14.1, 16.1, 17.1	3.2, 4.1, 4.3, 4.4, 5.2, 5.4, 9, 10.1, 10.6, 11, 12, 14.1, 16.1, 17.1
ДСЗ	3.2, 3.3, 4.1, 4.3, 5.3, 5.2, 5.4, 5.5, 5.7, 10.1, 10.2, 10.3, 10.6, 11, 12, 14.1, 16.1, 17.1, 21.1, 21.2, 21.4, 24.5, 27.2	3.2, 4.1, 4.3, 5.2, 5.4, 10.1, 10.2, 10.6, 11, 12, 13, 14.1, 14.2, 14.3, 15.3, 15.4, 15.5, 16.1, 17.1, 17.2, 21.3, 23, 24.4, 25.1	1.1, 2, 3.1, 3.2, 4.1, 4.3, 5.2, 5.4, 8.1, 10.1, 10.2, 10.6, 10.9, 11, 12, 14.1, 16.1, 17.1, 25.2	3.2, 4.1, 4.3, 5.2, 5.4, 10.1, 10.2, 10.6, 11, 12, 14.1, 16.1, 17.1	3.2, 4.1, 4.3, 5.2, 5.4, 10.1, 10.2, 10.6, 11, 12, 14.1, 16.1, 17.1
МОН	6.1, 6.2, 7.2, 8.2, 9, 10.1, 10.4, 10.6, 10.7, 10.10, 12, 22.5, 26.1, 26.3	7.1, 7.2, 7.3, 9, 10.1, 10.6, 10.7, 10.8, 10.10, 12, 15.3, 15.4, 26.3	1.1, 2, 8.1, 9, 10.1, 10.5, 10.6, 10.7, 10.9, 10.10, 12, 24.6, 26.2, 26.3	9, 10.1, 10.6, 10.7, 10.10, 12, 26.3	9, 10.1, 10.6, 10.7, 10.10, 12, 26.3
Мінсоцполітики	4.1, 4.2, 5.3, 5.4, 10.6, 12, 14.1, 14.4, 15.2, 15.6, 16.1, 20.2, 21.4	4.1, 4.2, 5.4, 10.6, 12, 14.1, 14.2, 14.3, 15.1, 15.3, 15.4, 15.7, 16.1, 17.2, 22.1, 29.5	2, 4.1, 4.2, 5.4, 10.6, 12, 14.1, 16.1, 24.3, 24.7, 29.5	4.1, 4.2, 5.4, 10.6, 12, 14.1, 16.1	4.1, 4.2, 5.4, 10.6, 12, 14.1, 16.1
Мінветеранів	5.4, 5.7, 10.6, 16.1, 16.2, 19, 21.4	5.4, 10.6, 14.2, 16.1	5.4, 10.6, 16.1	5.4, 10.6, 16.1	5.4, 10.6, 16.1
НАК	6.1, 16.2, 26.1, 26.3	26.3	1.1, 24.6, 26.3	26.3	26.3
Держпраці	19, 20.2, 22.5, 29.1, 29.3	14.2, 22.1, 22.2, 22.4, 22.6, 24.4, 29.3	1.1, 22.3		
Мінфін	5.6, 5.7, 15.6, 20.1, 29.1	15.7, 22.1	8.1, 18		
Інститути громадянського суспільства	7.2, 10.10, 20.2	7.2, 10.10, 14.2, 28.1	10.5, 10.9, 10.10, 18, 22.3	10.10	10.10
Роботодавці та бізнес-спільноти	5.4, 7.2, 14.4, 16.1, 16.2	5.4, 7.2, 7.3, 7.4 14.2, 16.1,, 22.2, 22.4, 28.1	5.4, 10.5, 10.9, 16.1, 18, 22.3	5.4, 16.1	5.4, 16.1
Мінмолодьспорт	5.7, 12	12, 15.3, 15.4	12	12	12
Мінцифри, НАДС, НБУ, Мін'юст, МЗС, ДМС, МВС Нацполіція	3.2, 4.2, 5.6, 5.7, 29.1	3.2, 4.2, 15.1, 22.1, 22.6, 23, 24.1, 24.2	1.1, 3.2, 4.2, 10.9, 24.3, 24.7	3.2, 4.2	3.2, 4.2

Стратегічна ціль 1. Забезпечення своєчасного задоволення попиту роботодавців на робочу силу і цифрова трансформація ринку праці.

Стратегічна ціль 2. Узгодження результатів системи освіти і професійного навчання з актуальним та прогнозованим попитом роботодавців.

Стратегічна ціль 3. Забезпечення соціально-економічної інклюзії та усунення бар'єрів зайнятості населення.

Стратегічна ціль 4. Стимулювання формальної зайнятості та забезпечення гідної оплати праці.

Стратегічна ціль 5. Зміцнення інституційної спроможності ринку праці.

Стратегічна ціль 6. Гармонізація системи зайнятості та охорони праці з acquis ЄС з метою інтеграції України до ринку праці Європейського Союзу.

35 Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року. КМУ. 2026.

36 Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року. КМУ. 2026.

Результати мапування взаємодій стейкхолдерів на дослідницькому етапі проєкту показали необхідність розробки окремої дорожньої карти інтеграції зусиль усіх стейкхолдерів, зацікавлених в активації зайнятості вразливих груп для успішної реалізації спільних програм та ініціатив.

Чітка схема дій потенційно дозволяє скористатися можливостями і частково компенсувати обмеження характерних для України практик і організаційних особливостей систем підтримки вразливих груп.

З початком повномасштабної війни в Україні помітно зросла активність усіх груп стейкхолдерів за напрямом активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці. Ініціативи організацій громадянського суспільства у співпраці з державними установами, міжнародними донорами та іншими стейкхолдерами набувають дедалі більшого значення і масштабу.

Значною перевагою України, що знаходить повноцінне відображення у сфері підтримки активізації зайнятості вразливих груп та інклюзії, є високий рівень самоорганізації та горизонтальної взаємодії підсистем громадянського суспільства.

Проте у розвитку міжсекторальних ініціатив за участю організацій громадянського суспільства проблемними є нерівномірна доступність і непрогнозований за стабільністю характер реалізації ініціатив, що суттєво залежать від фінансових, регуляторних та інших обмежень.

До того ж державна система підтримки вразливих груп в Україні є однією з найбільш розгалужених серед країн, що перебувають у стані активного збройного конфлікту. За обсягом фінансування, кількістю інструментів та інституційною різноманітністю ця державна система формально відповідає масштабу виклику. Водночас система має принциповий структурний недолік: вона побудована за логікою відомчої компетенції.

Державна система підтримки вразливих груп в Україні на даний час домінує і має потужний потенціал, який наразі реалізується лише частково через структурну фрагментацію, брак дієвого механізму державно-приватного партнерства. Усунення дублювань і запровадження координаційного протоколу між міністерствами дозволило б суттєво підвищити результативність уже наявних програм без збільшення видатків.

Слід наголосити, що реально впливати на пріоритети, спрямованість і характер міжнародної допомоги, так само, як і на використання коштів державного бюджету, організації громадянського суспільства суттєво не можуть. Частково це стає можливим у разі залучення їх імплементаторами у реалізації міжнародних чи національних програм і проєктів допомоги вразливим групам чи більш широкому колу постраждалих від війни верств населення.

Створення дорадчих органів і обмеженого для реальної участі у прийнятті важливих рішень (реального опрацювання запитів і пропозицій) та реалізації змін представництва вразливих груп, профільних громадських організацій і роботодавців (приватного сектору) — не є достатнім і не забезпечує ефективної архітектури управління активацією та реінтеграцією вразливих груп на ринку праці.

Нарощування нескоординованих зусиль стейкхолдерів створює додаткові проблеми щодо результативного інформування вразливих груп про актуальні можливості участі у програмах та ініціативах підтримки їх активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці. Вразливим групам вчасно не надходить актуальна інформація про існуючі програми та ініціативи, чисельність і різноманіття яких постійно зростає, а також про зміни у наявних пропозиціях.

Окремим проблемним питанням є дублювання функцій та ініціатив різних стейкхолдерів, зокрема державних установ, що призводить до неефективного використання дефіцитних бюджетних коштів, а також паралельної розробки варіантів національної стратегії та політик активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці.

З огляду на масштабність і складність проблем забезпечення нормального функціонування механізмів допомоги вразливим групам на державному і місцевому рівнях, важливо налагодити ефективну комунікацію та координацію зусиль з усіма стейкхолдерами.

Співпраця між державою, міжнародними організаціями, бізнесом і громадянським суспільством уже довела свою надзвичайну ефективність. Горизонтальна комунікація та мережева співпраця завжди були запорукою демократичного поступу України.

Послідовна і грамотна розбудова взаємодій стейкхолдерів, залученість їх до урядових рамкових угод і програм, зокрема за міжнародними домовленостями, сприятимуть підвищенню результативності партнерств та інституціональної спроможності для активізації на ринку праці вразливих груп, покращення професійної підготовки, професійної орієнтації, а саме — ветеранів, людей з інвалідністю та людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб та інших соціальних груп, а також підтримки інклюзивної зайнятості в секторах, пов'язаних із відновленням економіки України.

Нижче пропонуємо послідовність кроків у реалізації спільних ініціатив активізації зайнятості вразливих груп для стейкхолдерів, яка проведе їх від початкової точки узгодження інтересів і визначення цілей, планування і організації взаємодій для забезпечення передбачених результатів — до їх моніторингу та оцінки (рис. 13).

Рис. 13. Дорожня карта інтеграції зусиль



Схема показує практичний алгоритм з контрольними елементами для розвитку ініціатив підтримки стейкхолдерами активації зайнятості вразливих груп та інклюзії. Цей підхід можна адаптувати для організацій будь-якого розміру і незалежно від того, на якому етапі процесу вони вже можуть перебувати.

Особливо корисною ця схема буде для організацій, які мають невеликий досвід роботи у сфері сприяння зайнятості вразливих груп населення. Дорожня карта допоможе краще зрозуміти можливості та виклики реалізації таких ініціатив, а також налагодити ефективну співпрацю з партнерами.

Організація результативних міжсекторальних взаємодій та успішна реалізація програм та ініціатив підтримки вразливих груп є складним завданням. Масштаб співробітництва, взаємодії та координації, необхідних для досягнення результативної підтримки активізації зайнятості вразливих груп населення охоплює широкий спектр горизонтальних і вертикальних партнерств. До того ж залучення зацікавлених сторін кардинально відрізняється від ієрархічних директивних систем управління: взаємодія із стейкхолдерами передбачає готовність до змін і зацікавленого діалогу, узгодження інтересів потенційних партнерів. Від зацікавлених сторін, що стають учасниками проєктів підтримки вразливих груп, очікують повне розуміння процесу, а також ефективного планування ініціатив, що враховує загальні цілі, інтереси, позицію та роль кожної зацікавленої особи у співпраці.

Створення передумов і допомога вразливим групам населення в активації їх зайнятості та реінтеграції на ринку праці не є разовою дією і лінійним процесом. Побудова систем підтримки чи впровадження або удосконалення нових їх елементів потребує часу, ретельного планування змін і розвитку взаємодій партнерів, розширення їх кола, налагодження моніторингу результативності та зворотного зв'язку.

Представлений процес ітераційний і циклічний, уроки досвіду будуть формувати майбутні планування і взаємодії. Нелінійність та ітеративність процесу, у ході якого організація навчається та вдосконалює свою здатність ефективно забезпечувати результативність ініціатив, успішно взаємодіяти з цільовими аудиторіями і партнерами для досягнення цілей, одночасно розвиватиме довгострокові відносини і довіру, замість фрагментарних і немасштабованих активностей.

Формування нових політичних і правових рамок у системі підтримки активізації зайнятості вразливих груп населення створюють одночасно можливості й проблеми для стабільного функціонування та удосконалення підсистем допомоги ВПО, ветеранам, особам з інвалідністю і літнього віку у працевлаштуванні, навчанні чи самозайнятості. Орієнтуючись на пріоритети і цілі, політичні та правові рамки урядових стратегій і програм національного / регіонального рівнів, проте спираючись на бачення і концепцію локалізованих міжсекторальних взаємодій, зацікавлені у розвитку ініціатив підтримки активізації зайнятості вразливих груп, сторони мають сформувати робочі моделі роботи.

У цьому аспекті матеріали і рекомендації дорожньої карти можуть бути актуальними і корисними для всіх груп стейкхолдерів. Успішні історії та конкретні кейси можуть служити джерелом натхнення, але вимагатимуть коригування з урахуванням реальних ситуацій і практик співробітництва в активації зайнятості вразливих груп.

На запит партнерів проєкту «Дорожня карта для активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці» було здійснено апробацію рекомендацій у розробці прикладного інструментарію для інтеграції зусиль стейкхолдерів для активізації зайнятості, покращення професійної підготовки, професійної орієнтації ветеранів, людей з інвалідністю та похилого віку, внутрішньо переміщених осіб та інших соціальних груп, а також підтримки інклюзивної зайнятості в секторах, пов'язаних із відновленням економіки України.

Відповідно до завдань та індикаторів результативності у зоні відповідальності Мінекономіки і МОН (7.3 і 7.4)[37], а також за участю представників партнерів, розроблено інтерактивні схеми алгоритму і комплекс шаблонів документарного забезпечення для реалізації практико орієнтованого навчання з наставництвом (дуальної форми здобуття освіти на базі закладів

37 Стратегія зайнятості населення України на період до 2030 року. КМУ. 2026.

професвіти та у партнерстві з підприємствами-роботодавцями). Результати розробок, які пройшли успішну апробацію в межах пілотних проєктів, подано у Додатках.

Запропоновані рекомендації та покрокові схеми «Дорожньої карти для активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці» реалізують динамічне бачення сучасних систем підтримки ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю та людей літнього віку у працевлаштуванні, навчанні, самозайнятості, як відкритого для оновлень керівництва до дії, покликаного сприяти реалізації цілей стратегій, програм та ініціатив партнерів проєкту.

Дорожня карта базується на цілісному підході до активації зайнятості та інклюзії, що поєднує універсальні стратегії та моделі взаємодії стейкхолдерів з цілеспрямованими і таргетованими заходами підтримки для представників вразливих груп. Тільки за такої динамічної й адаптованої інтеграції елементів ініціатив і зусиль зацікавлених сторін можна забезпечити інклюзивність, гнучкість і оперативність підтримки для активізації зайнятості, покращення професійної підготовки, професійної орієнтації ветеранів, людей з інвалідністю та похилого віку, внутрішньо переміщених осіб та інших соціальних груп, а також підтримки інклюзивної зайнятості в секторах, пов'язаних із відновленням економіки України.

ВИСНОВКИ

У Дорожній карті визнається і показано складність проблематики й забезпечення ефективної реалізації політики інклюзивної зайнятості за умов війни. Однак ці проблеми також відкривають унікальні можливості для інновацій та системних змін. Визнаючи багатогранні проблеми, з якими стикаються внутрішньо переміщені особи, ветерани, люди з інвалідністю та похилого віку, жінки і молодь, стейкхолдери можуть відійти від розрізнених ініціатив і структур підтримки зайнятості вразливих груп до більш інтегрованого та клієнторієнтованого підходу. Це може сприяти швидким позитивним змінам та підвищенню результативності екосистеми підтримки економічної активності вразливих груп, покращенню їх професійної підготовки, працевлаштування і самозайнятості, а також розвитку інклюзії.

На основі досліджень і спільних розробок стейкхолдерів проєкту Дорожня карта пропонує конкретні кроки для ефективної реалізації політики інклюзивної зайнятості в Україні.

Дорожня карта базується на цілісному підході до активації зайнятості та інклюзії, що поєднує універсальні стратегії і моделі взаємодії стейкхолдерів з цілеспрямованими і таргетованими заходами підтримки для представників вразливих груп. Тільки за такої динамічної та адаптованої інтеграції елементів ініціатив і зусиль зацікавлених сторін можна забезпечити інклюзивність, гнучкість та оперативність підтримки для активізації зайнятості, покращення професійної підготовки, професійної орієнтації ветеранів, людей з інвалідністю та похилого віку, ВПО та інших соціальних груп, а також підтримки інклюзивної зайнятості в секторах, пов'язаних з відновленням економіки України.

У першому розділі сукупність стратегічних установок урядових програм з активізації зайнятості вразливих груп структуровано за трьома етапами реалізації передбачених системних змін. Аналітичне опрацювання передумов, проблем і бар'єрів у реалізації урядових стратегій в Україні дозволило краще оцінити потенціал результативності змін, а також рішень у доланні ризиків і обмежень на їхньому шляху. Завдяки цьому Дорожня карта спроможна підтримати стратегічне мислення, розробку та результативну імплементацію програмних ініціатив стейкхолдерів на основі фактичних даних і аналітичних оцінок.

На основі емпіричних та аналітичних даних, отриманих у рамках дослідницького етапу проєкту, інтеграції інформації і точок зору зацікавлених сторін та експертів, у другому розділі визначено ключові етапи і найбільш значущі проблеми (бар'єри) індивідуальних сценаріїв проходження процесів активації зайнятості представниками різних вразливих груп. Кожен із компонентів і розривів у ланцюгу послідовності взаємопов'язаних кроків відображає актуальні напрями змін для підвищення результативності окремих процесів і загальної екосистеми активації зайнятості вразливих груп. Адже кожний наступний крок стає значно складнішим, якщо попередній пройдено з незадовільним результатом. Саме тому клієнтоорієнтованість стає однією з ключових вимог результативності у розробці та реалізації сучасних стратегій та програм інклюзивної зайнятості населення, підтримки соціально-економічної активності постраждалих від війни громадян.

Рекомендації Дорожньої карти формують основу для удосконалення систем активації інклюзивної зайнятості, з узгодженням політики, практики та ресурсів на різних рівнях та для всіх зацікавлених сторін, щоб кожен представник вразливих (постраждалих від війни) груп мав можливість успішно реалізувати свій потенціал в освіті, на ринку праці, у самозайнятості.

В третьому розділі рекомендації Дорожньої карти щодо долання бар'єрів на шляху реалізації стратегічних урядових програм активізації зайнятості вразливих груп населення підкріплено прикладами, що демонструють різноманітні і дієві практики організацій усіх секторів економіки.

Представлено успішні кейси, що перспективні для масштабування, можуть надихнути та створюють орієнтири для започаткування чи підвищення результативності ініціатив

широкого спектру організацій за напрямом активації та реінтеграції вразливих груп на ринок праці, а також підтримки інклюзивної зайнятості в секторах, пов'язаних з відновленням економіки України.

Визначено і схематично систематизовано чинники, які створюють передумови високої результативності та довгострокової успішності ініціатив активізації вразливих груп за кейсами організацій різних секторів і сфер діяльності.

До активної участі у реалізації рекомендацій та ініціатив Дорожньої карти, щонайменше відповідно до закріплених урядом зон відповідальності та індикаторів результативності, залучено стейкхолдерів усіх рівнів. Це передбачає адаптацію стратегічних завдань до локальних/місцевих умов, забезпечення постійного діалогу між усіма зацікавленими сторонами і безперервну оцінку впливу вжитих заходів. Дотримуючись представлених у четвертому розділі рекомендацій та алгоритмів, учасники вітчизняної екосистеми підтримки інклюзивної зайнятості будуть краще підготовлені до реалізації позитивних змін.

Таким чином, відповідно до широкої мети розробки Дорожньої карти, напрацьовані результати сприятимуть зміцненню потенціалу української екосистеми соціального забезпечення та підтримки зайнятості, підвищенню її стійкості через посилення здатності поглинати потрясіння, ефективно масштабуватися, адаптуватися до структурних перетворень, а також підтримувати інклюзивне зростання і соціальну згуртованість в Україні.

ПОДЯКИ

Команда проєкту висловлює щиру подяку організаціям та експертам, які долучилися до реалізації важливої соціальної ініціативи, зробили неоціненний внесок у розробку Дорожньої карти для активації та реінтеграції вразливих груп на ринку праці:

ВЕТЕРАНАМ:

Олегу Венгеру, Андрію Швецю, Євгену Волкову, Руслану Колішенко, Андрію Волику, Едуарду Макарову;

ПРЕДСТАВНИКАМ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРІВ, ГРОМАДСЬКИХ ТА БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ:

Анні Роговченко, Юлії Кириловій, Ользі Завадській, Ользі Дерлиці, Любові Войченко, Даніїлу Безручко, Ренату Абашеву, Юлії Башлаковій, Наталії Вітці; Тетяні Герасименко, Тетяні Карельській, Ганні Кириченко, Єлизаветі Мордань, Євгенії Морозовій, Ларисі Скрипченко, Олені Вертосенко, Ірині Ханіковій, Світлані Демко, Ользі Веселовській, Анастасії Зарічній, Вікторії Кулаковій, Нії Нікель, Ірині Орел, Вікторії Колоковій, Ірині Угнівенко, Катерині Чубарь, Анні Климовець, Ганні Коваль, Надії Даляк, Наталії Мельниковій, Анастасії Озеровій, Оксані Моспанюк, Олегу Дзьобі, Олені Дудзенко, Сергію Гумініловичу, Юлії Чесноковій, Юлії Ястребовій, Христині Михайлюк, Ігору Точонову, Олені Дудзенко, Ганні Коваль, Володимиру Шегді, Вікторії Нагорній, Андрію Устенко, Віктору Скрипнікову, Анастасії Озеровій, Катерині Міхайліді, Лесі Липці, Людмилі Лукіян, Ірині Яремчук, Максиму Голтвяницькому, Анні Бессоновій, Тетяні Гришаєвій, Наталії Залуніній, Олені Капустіній, Ользі Тороковій, Ірині Суровцевій, Любові Хвостик, Наталії Мартиновій, Анні Воропаєвій Галині Кравець, Анатолію Павленко, Сергію Мегелику, Павлу Каракатько;

ПРЕДСТАВНИКАМ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ:

Ользі Купрій, Наталії Ніловій, Марині Балицькій, Антону Малому, Світлані Кривенко, Інні Лебідь, Віталію Маціпурі, Миколі Корешкову, Людмилі Петришеній, Віталію Бєлову, Ірині Войтенко, Валентині Войтковій, Тетяні Каменщук, Тетяні Юшко, Юлії Дзісь, Інні Бондіні, Тетяні Волковій, Ірині Москаленко-Черевко, Ліліані Гораль, Оксані Дяків, Олегу Яцюку, Олесі Величко, Ользі Ганиш, Любові Данилюк, Ользі Соколовській, Христині Залозецькій, Анжеліці Міщанчук, Назару Романіву, Наталії Стаховій, Ользі Пилипишин, Юлії Іваненко, Олександру Потоцькому, Максиму Варенику, Олександру Мормулу, Владиславу Кривоспицькому, Ірині Долиній, Маргариті Бутиріній, Наталії Войко, Наталії Сушковій;

ПРЕДСТАВНИКАМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ:

Ользі Замковій, Тетяні Лемещенко, Валерії Колосок, Юлії Угріній, Іллі Хаджинову, Лілії Мартиновій, Яні Сугейко, Ірині Поліщук, Ірині Юрчик, Марині Олійник, Дмитру Ніколіну, Наталії Козьмук, Ользі Кучерявій, Людмилі Лемешко, Миколі Несену, Наталії Прокопенко, Ірині Сколотовій, Василю Сулимі, Ірині Швецьківській, Наталії Юкляєвській, Майї Ярмоловій, Михайлу Баб'яку, Людмилі Винничук, Наталії Петруня-Пилявській, Наталії Юхим´юк, Ігору Росипайло, Світлані Криворучко, Тетяні Шепель, Віталію Ніценко, Галині Апельт, Вікторії Єфременко, Вікторії Гордієнко, Андрію Зарічняку, Оксані Покропивній, Таїсії Заверусі, Світлані Смереці, Інні Сенько, Ігору Лотишу, Марії Крамаренко, Юрію Глазачеву, Ганні Авраменко, Світлані Мазур, Тетяні Алфер'євій, Ірині Ярощук, Оксані Павленко, Тетяні Жерченко, Ірині Байвариній, Ірині Швець;

ПРЕДСТАВНИКАМ РОБОТОДАВЦІВ:

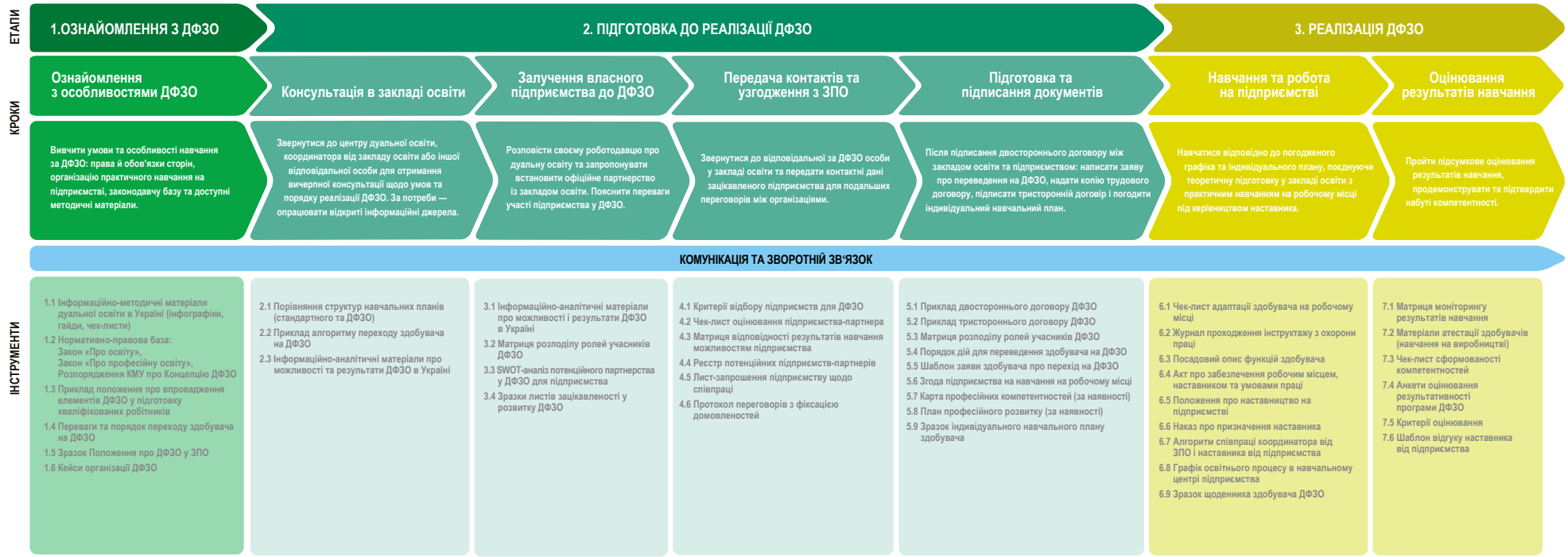
Єгору Божку, Євгенію Кошеленко, Оксані Черкас, Оксані Бринецькій, Анні Складчиковій, Сергію Фоменко, Анні Степановій, Наталії Пруднік, Олені Безпалько, Анні Чмух, Анні Шистко, Людмилі Кравченко, Івану Мельнику, Юлії Білик, Тетяні Вітюк, Олександру Холоду, Людмилі Яриковській; Михайлу Мельнику, Оксані Черкас, Павлу Зленко, Людмилі Василезі, Голді Виноградській, Ксенії Григор'євій, Ірині Губарєвій, Олені Колесніковій, Ксенії Маторіній, Ігору Степанцю, Юлії Скічко, Ользі Симчич, Тарасу Котику, Маріанні Кізан, Костянтину Ястребову, Ларисі Марчук, Любові Лозінській, Надії Романюк, Наталії Свиридовій, Наталії Дячишин, Наталії Кісіль, Наталії Микитюк, Оксані Бринецькій, Олені Морозовій, Олені Претятько, Ользі Тишко, Роксоляні Кравців, Володимиру Слободянюку, Оксані Шпортун, Максиму Максименко, Тетяні Чубак;

Додатки

1.1 ЗДОБУВАЧ — ШЛЯХ 1: немає місця в компанії (самостійний пошук підприємства)



1.2 ЗДОБУВАЧ — ШЛЯХ 2: вже має місце в компанії (залучення власного роботодавця)



2. ЗАКЛАД ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ (ЗПО)

ЕТАПИ	1. ОЗНАЙОМЧИЙ	2. АНАЛІЗ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ	3. ПАРТНЕРСТВО ТА ДОКУМЕНТАЦІЯ				3. РЕАЛІЗАЦІЯ ДФЗО	
КРОКИ	Вивчення нормативної та методичної бази	Аналіз доцільності впровадження ДФЗО	Розроблення локальної нормативної бази	Формування партнерств із роботодавцями	Документальний супровід здобувачів освіти	Створення структурного підрозділу ДФЗО	Організація навчання за ДФЗО	Моніторинг та оцінювання результатів
	Ознайомитися з актуальним законодавством, нормативно-правовими актами, методичними рекомендаціями та успішними практиками впровадження ДФЗО в Україні та за кордоном.	Оцінити готовність закладу до запровадження ДФЗО: визначити доцільні професії та освітні програми, потенційних роботодавців-партнерів і ресурсну спроможність закладу. Провести SWOT-аналіз.	Підготувати внутрішню нормативну документацію, що регламентує організацію навчання за ДФЗО у закладі: положення, накази, посадові інструкції.	Встановити партнерство з підприємствами та організаціями, визначити умови реалізації ДФЗО, розподіл ролей і відповідальності сторін. Підписати договори про співпрацю.	Забезпечити юридичне оформлення участі здобувачів у ДФЗО: підписання тристоронніх договорів, погодження та затвердження індивідуальних траєкторій навчання.	Визначити відповідальних осіб або утворити структурний підрозділ (центр дуальної освіти), який координуватиме взаємодію із роботодавцями та супроводжуватиме здобувачів.	Забезпечити реалізацію освітнього процесу відповідно до погоджених навчальних планів, графіків та умов навчання на робочому місці.	Організувати систематичне оцінювання результатів навчання, збір зворотного зв'язку від роботодавців і здобувачів, формування звітності та вдосконалення програм ДФЗО.
	КОМУНІКАЦІЯ ТА ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК							
ІНСТРУМЕНТИ	1.1 Інформаційно-аналітичні матеріали з розвитку дуальної освіти в Україні 1.2 Нормативно-правова база: Закони «Про освіту», «Про професійну освіту», «Про наставництво»; Концепція та план заходів ДФЗО КМУ 1.3 Алгоритм впровадження ДФЗО у ЗПО 1.4 Кейси успішної організації ДФЗО	2.1 Рекомендації ЗПО щодо проведення первинного аналізу 2.1.1 Чек-лист готовності закладу до ДФЗО 2.1.2 Опитувальники для роботодавців т а здобувачів освіти 2.2 SWOT-аналіз організації ДФЗО закладом (за потреби) 2.3 Аналіз ринку праці та кадрових потреб роботодавців 2.3.1 Матриця потенційних партнерів 2.4 Додаткові переваги фінансування ЗПО завдяки ДФЗО	3.1 Рекомендації щодо розроблення локальної документації ЗПО 3.2 Приклад Положення про ДФЗО у ЗПО 3.3 Порядок дій для переведення здобувачів ЗПО на ДФЗО 3.4 Зразок заяви здобувача для переведення на ДФЗО 3.5 Приклад структури індивідуального плану здобувача 3.6 Зразок Індивідуального плану здобувача за ДФЗО 3.7 Шаблон Наказу про запровадження ДФЗО 3.8 Шаблон Положення про структурний підрозділ / Центр дуальної освіти 3.9 Шаблон посадових інструкцій відповідальних осіб	4.1 Приклад Рамкової угоди (меморандуму) про співпрацю 4.2 Зразок двостороннього договору ДФЗО 4.3 Критерії відбору підприємств для ДФЗО 4.4 Чек-лист оцінювання підприємства-партнера 4.5 Матриця відповідності результатів навчання можливостям підприємства 4.6 Лист-запрошення підприємству щодо співпраці 4.7 Протокол переговорів з фіксацією домовленостей 4.8 Перелік робочих місць для навчання	5.1 Рекомендації для розроблення тристороннього договору 5.2 Приклад тристороннього договору ДФЗО 5.3 Матриця розподілу ролей учасників ДФЗО 5.4 Згода підприємства на навчання на робочому місці 5.5 Заява здобувача освіти про навчання за ДФЗО 5.6 Індивідуальний навчальний план здобувача 5.7 Документи щодо відбору здобувачів освіти	6.1 Рекомендації щодо створення структурного підрозділу ДФЗО у ЗПО 6.2 Приклад Положення про Центр дуальної освіти 6.2.1 План роботи підрозділу 6.2.2 Функціональні обов'язки координатора ДФЗО 6.3 Рекомендації щодо адаптації освітнього контенту та графіків до ДФЗО 6.4 База даних партнерів	7.1 Матриця відповідності результатів навчання можливостям підприємства 7.2 Зразок індивідуального плану здобувача за ДФЗО 7.3 Посадовий опис функцій здобувача 7.4 Акт про забезпечення робочим місцем, наставником та умовами праці 7.5 Чек-лист адаптації здобувача на робочому місці 7.6 Алгоритм співпраці координатора від ЗПО і наставника від підприємства 7.7 Програма практичного навчання 7.8 Графік освітнього процесу в навчальному центрі підприємства 7.9 Зразок щоденника здобувача ДФЗО	8.1 Матриця моніторингу результатів навчання 8.2 Матеріали атестації здобувачів (навчання на виробництві) 8.3 Чек-лист сформованості компетентностей 8.4 Анкети оцінювання результативності програми ДФЗО 8.5 Оціночні листи наставників від підприємств 8.6 Анкети зворотного зв'язку для здобувачів та роботодавців 8.7 Звіти про реалізацію ДФЗО та показники ефективності

3. ПІДПРИЄМСТВО (роботодавець-партнер)

ЕТАПИ	1. ОЗНАЙОМЧИЙ	2. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ					3. РЕАЛІЗАЦІЯ ДФЗО		
КРОКИ	Вивчення умов та особливостей ДФЗО	Аналіз кадрових потреб та можливостей	Узгодження з закладом освіти	Відбір та підготовка наставників	Формування команди та внутрішньої документації	Інформування та відбір здобувачів	Підписання договорів	Навчання та інтеграція здобувачів	Оцінювання результатів
	Детально вивчити особливості навчання здобувача освіти на підприємстві в рамках ДФЗО, законодавство та інформаційні матеріали. За роз'ясненнями можна звернутисядо закладу освіти	Проаналізувати кадрові потреби компанії та реальні можливості для організації ефективного практичного навчання. Оцінити відповідність компанії критеріям закладу освіти до партнерів ДФЗО.	Провести зустріч із закладом освіти: узгодити перелік доступних робочих місць для навчання, професій та кваліфікацій, умов і графіку практичного навчання.	Провести відбір кандидатів на роль наставника серед досвідчених фахівців компанії. Забезпечити їх підготовку (за потреби – за сприяння ЗПО).	Сформувати внутрішню команду для реалізації ДФЗО. Затвердити внутрішню документацію та підписати двосторонній договір із закладом освіти. Погодити цілі програми підготовки здобувачів.	Розробити інформаційні матеріали для здобувачів про умови, що пропонує компанія, та забезпечити їх поширення. Провести конкурсний відбір здобувачів на навчання за ДФЗО.	Підписати тристоронні договори та (за потреби) трудові договори зі здобувачами. Узгодити й затвердити індивідуальні навчальні плани.	Забезпечити навчання здобувачів відповідно до погоджених навчальних планів та їхню поступову інтеграцію у виробничі процеси компанії.	Провести оцінювання результатів навчання здобувачів за встановленими критеріями. Надати зворотний зв'язок закладу освіти та сформувати пропозиції щодо вдосконалення програми.
	КОМУНІКАЦІЯ ТА ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК								
ІНСТРУМЕНТИ	1.1 Інформаційно-аналітичні матеріали з розвитку дуальної освіти в Україні 1.2 Нормативно-правова база: Закони «Про освіту», «Про професійну освіту», «Про наставництво»; Концепція та план заходів ДФЗО КМУ 1.3 Алгоритм впровадження ДФЗО на підприємстві 1.4 Кейси успішної організації ДФЗО	2.1 Рекомендації щодо системного підходу до формування кадрової політики та інклюзії 2.2 SWOT-аналіз підприємства – потенційного партнера ДФЗО 2.3 Матриця відповідності результатів навчання можливостям підприємства 2.4 Критерії відбору підприємств для ДФЗО 2.5 Чек-лист оцінювання підприємства-партнера	3.1 Зразки листів зацікавленості у розвитку ДФЗО 3.2 Приклад згоди суб'єкта господарювання на участь у ДФЗО 3.3 Приклад програми першої зустрічі 3.4 Чек-лист оцінювання потенціалу партнерів за освітньою програмою 3.5 Службова записка майстра виробничого навчання 3.6 Протокол переговорів з фіксацією домовленостей	4.1 Закон «Про наставництво» 4.2 Приклад Положення про наставництво на підприємстві 4.3 Шаблон запиту до ЗПО щодо підготовки наставників 4.4 Зразок наказу про призначення наставників 4.5 Пам'ятка наставника 4.6 Типові посадові функції корпоративного наставника у системі ДФЗО	5.1 Матриця розподілу ролей учасників ДФЗО 5.2 Зразок двостороннього договору ДФЗО 5.3 Протоколи засідань методичної комісії щодо формування бази партнерів 5.4 Приклад положення про впровадження елементів ДФЗО у підготовку кваліфікованих робітників 5.5 Лист-запрошення підприємству щодо співпраці	6.1 Зразок програми підготовки здобувачів ДФЗО 6.2 Зразок графіку освітнього процесу ДФЗО 6.3 Матриця цільових результатів навчання 6.4 Реєстр відповідних професійних стандартів 6.5 Зразок індивідуального навчального плану здобувача 6.6 Порівняння структур навчальних планів з ДФЗО та без 6.7 Календар комунікацій та координаційних зустрічей	7.1 Приклад процедури конкурсного відбору здобувачів 7.2 Зразок критеріїв відбору здобувачів 7.3 Зразок заяви здобувача-претендента на ДФЗО 7.4 Рекомендації для розроблення тристороннього договору 7.5 Приклад тристороннього договору ДФЗО 7.6 Згода підприємства на навчання на робочому місці	8.1 Приклад структури індивідуального плану здобувача ДФЗО 8.2 Акт про забезпечення робочим місцем, наставником та умовами праці 8.3 Зразок щоденника здобувача ДФЗО 8.4 Журнал проходження інструктажу з охорони праці 8.5 Посадовий опис функцій здобувача 8.6 Чек-лист адаптації здобувача на робочому місці	9.1 Матеріали атестації здобувачів (навчання на виробництві) 9.2 Анкети оцінювання результативності програми ДФЗО 9.3 SWOT-аналіз за результатами реалізації ДФЗО 9.4 Матриця моніторингу результатів навчання 9.5 Чек-лист сформованості компетентностей 9.6 Оціночні листи наставників

4. ПЕРЕЛІК ОСНОВНИХ ШАБЛОНІВ ДОКУМЕНТІВ ЗА УЧАСНИКАМИ ДФЗО

УЧАСНИК ДФЗО	ОСНОВНІ ШАБЛОНИ ДОКУМЕНТІВ	ПРИЗНАЧЕННЯ / ФУНКЦІЯ
Здобувач / Слухач (Шлях 1 — без місця в компанії)	• Заява про перехід на ДФЗО • Форма підтвердження проходження відбору на підприємстві • Індивідуальний навчальний план здобувача за ДФЗО • Тристоронній договір про організацію навчання за ДФЗО • Щоденник (журнал) навчання на підприємстві • Форма оцінювання результатів навчання • Методичні рекомендації для здобувачів щодо ДФЗО	• Ініціює процедуру переведення на ДФЗО • Підтверджує успішний відбір до участі у ДФЗО • Фіксує узгоджену траєкторію та графік навчання • Визначає права, обов'язки та відповідальність усіх сторін • Документує хід практичного навчання на підприємстві • Фіксує досягнуті результати та рівень компетентностей • Орієнтує здобувача щодо організації та змісту ДФЗО
Здобувач / Слухач (Шлях 2 — вже має місце в компанії)	• Заява про перехід на ДФЗО • Копія трудового договору з підприємством • Двосторонній договір ЗПО — підприємство (ініціює заклад) • Тристоронній договір про організацію навчання за ДФЗО • Індивідуальний навчальний план здобувача за ДФЗО • Щоденник (журнал) навчання на підприємстві • Форма оцінювання результатів навчання	• Ініціює процедуру переведення на ДФЗО • Підтверджує наявність трудових відносин із підприємством • Встановлює офіційні рамки партнерства між організаціями • Закріплює тристоронні зобов'язання за ДФЗО • Фіксує узгоджену траєкторію та графік навчання • Документує хід практичного навчання на підприємстві • Фіксує досягнуті результати та рівень компетентностей
Заклад професійної освіти (ЗПО)	• Чек-лист готовності закладу до впровадження ДФЗО • Положення про організацію ДФЗО • Наказ про запровадження ДФЗО • Положення про Центр / координатора дуальної освіти • Договір про співпрацю між ЗПО та роботодавцем • Тристоронній договір про здобуття освіти за ДФЗО • Індивідуальний навчальний план здобувача • Щоденник (журнал) навчання за ДФЗО • Форми оцінювання результатів навчання • Анкети зворотного зв'язку для роботодавців і здобувачів • Шаблон річного звіту про реалізацію ДФЗО	• Оцінює організаційну готовність закладу • Встановлює внутрішній порядок організації ДФЗО • Офіційно запускає ДФЗО у закладі • Регламентує діяльність координаційного підрозділу • Визначає умови партнерства між закладом та підприємством • Закріплює тристоронні зобов'язання у конкретних випадках • Фіксує погоджену траєкторію навчання • Відстежує хід практики на підприємстві • Фіксує результати навчання здобувачів • Забезпечують збір оцінок від усіх учасників • Підсумовує результати реалізації ДФЗО за рік
Підприємство (роботодавець-партнер)	• SWOT-аналіз підприємства — потенційного партнера ДФЗО • Лист зацікавленості у розвитку ДФЗО / лист-запрошення • Протокол переговорів з фіксацією домовленостей • Двосторонній договір із ЗПО • Тристоронній договір (підприємство / ЗПО / здобувач) • Положення про наставництво на підприємстві • Наказ про призначення наставників • Акт про забезпечення робочим місцем та умовами праці • Оціночні листи наставників • Анкета зворотного зв'язку роботодавця	• IОцінює власну готовність і переваги участі у ДФЗО • Офіційно підтверджує готовність до партнерства • Документує домовленості між підприємством та ЗПО • Встановлює рамки партнерства на рівні організацій • Фіксує конкретні зобов'язання щодо конкретних здобувачів • Регулює права та обов'язки наставників • Офіційно призначає наставника до здобувача • Підтверджує виконання зобов'язань роботодавця • Фіксують оцінку компетентностей здобувача наставником • Надає зворотний зв'язок закладу освіти

ДОРОЖНЯ КАРТА СПІВПРАЦІ МЕТОДИЧНОЇ КОМІСІЇ ЗПО ТА НАСТАВНИКА З ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ

