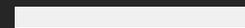


# Ветерани в українському бізнесі: стратегічні підходи до реінтеграції та управління змінами

ЛИСТОПАД 2025

**Вступ**  
**Методологія**  
**Контекст**



## Про дослідження

Дослідження здійснено **Європейською Бізнес Асоціацією (EBA)** у партнерстві з **DataDriven Research & Consulting**. Наш підхід ґрунтується на комбінованому підході, що поєднує кількісний і якісний аналіз, аби визначити поточний стан, ключові виклики та можливості інтеграції ветеранів у виробничі процеси українських компаній.

### Збір даних



**Метод збору даних:** Анкетування компаній з числа членів комітетів **Європейської Бізнес Асоціації** та напівструктуровані інтерв'ю з представниками великих українських українських компаній. Кожна анкета мала обсяг у 10 питань, тривалість кожного інтерв'ю — 30–40 хвилин.

**Тематика:** вивчення поточного стану інтегрованості ветеранів у функціонування підприємств, а також моделей управління проблематикою реінтеграції ветеранів, що застосовується компанією<sup>1</sup>.

Дякуємо представникам компаній за участь у інтерв'ю:



### Аналіз вторинних даних



**Метод збору даних:** Аналіз інформації із відкритих джерел (публічних заяв, аналітичних звітів, методичних рекомендацій щодо організації процесів реінтеграції ветеранів у державах світу).

**Мета:** Підтвердити результати анкетування та глибинних інтерв'ю, виявити глобальні тренди у післявоєнній організації процесів на підприємствах із залученням ветеранів, виявити загальну стандартизовану проблематику.

# Станом на сьогодні в Україні офіційно зареєстровано ~1 мільйон учасників бойових дій та понад 360 тис. ветеранів

**>900K**

Станом на сьогодні вже мають статус учасника бойових дій.

**~366K**

Ветеранів<sup>2</sup> налічувалось в Україні, станом на початок 2025 року.

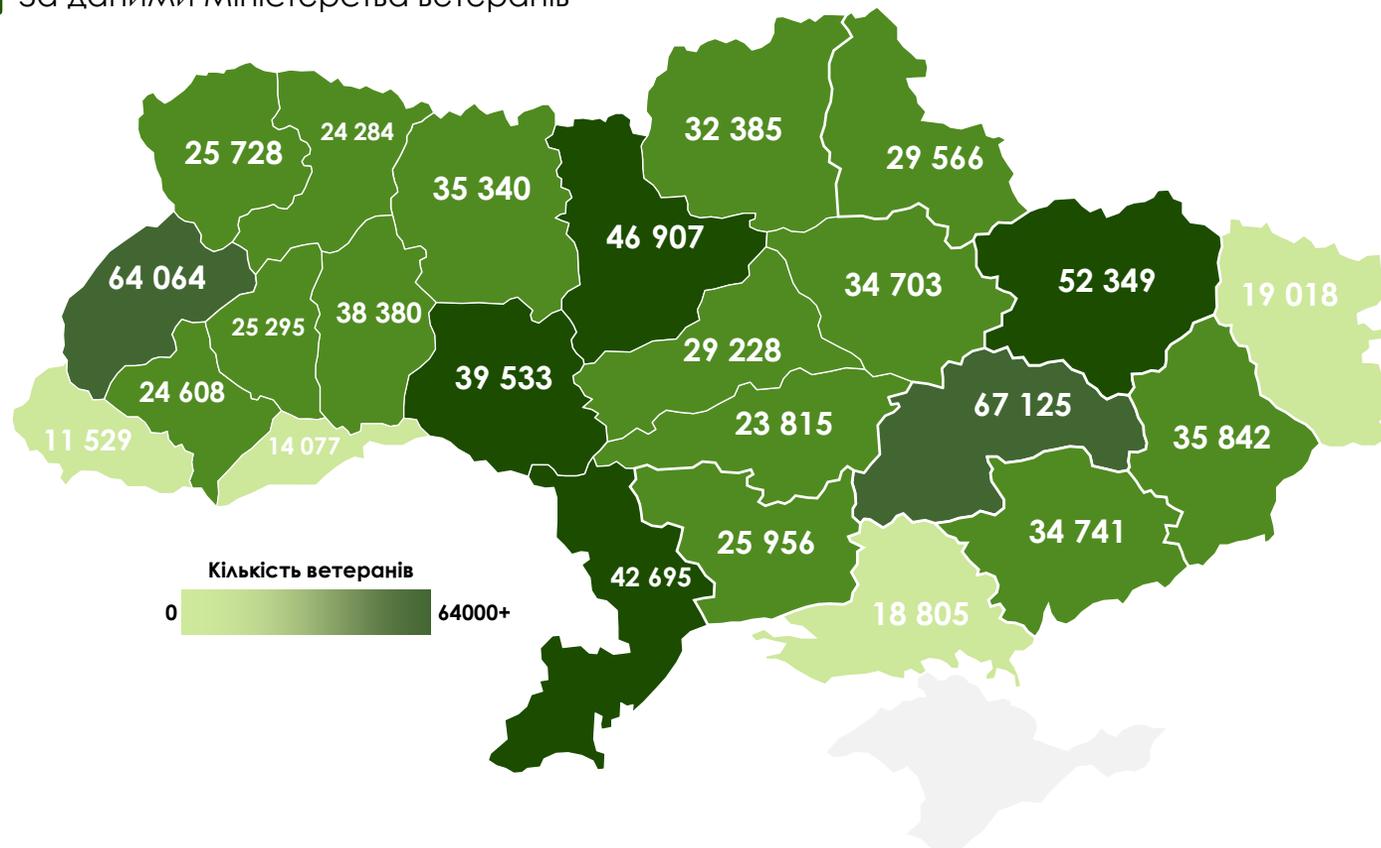


Ветерани захищали право нас на життя у своїй державі, а право бізнесу на існування - сьогодні ми маємо з розумінням поставитися до їхніх прохань та показати, що в цивільному житті вони заслуговують на порозуміння»

— Представник українського бізнесу

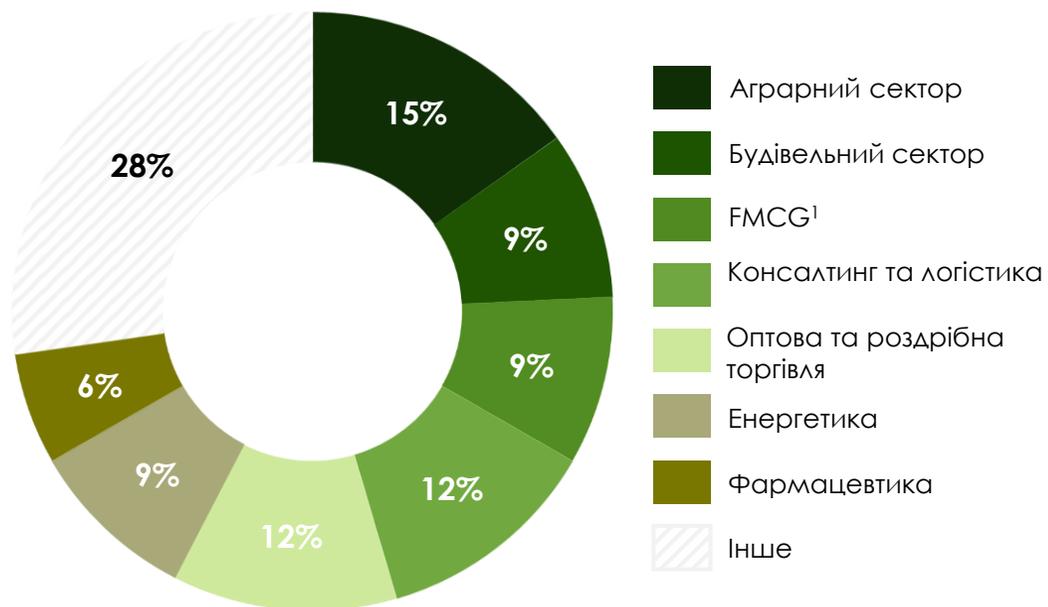
## Кількість зареєстрованих УБД за областями

За даними Міністерства ветеранів<sup>1</sup>



# В опитуванні взяли участь представники 26 українських компаній різних секторів, масштабів бізнесу та рівнів управління

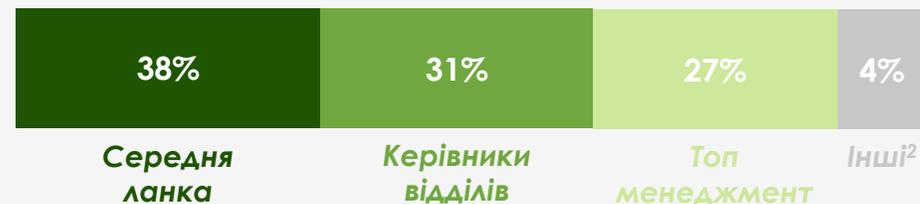
## Розподіл респондентів за сектором



## Розподіл респондентів за типом компанії

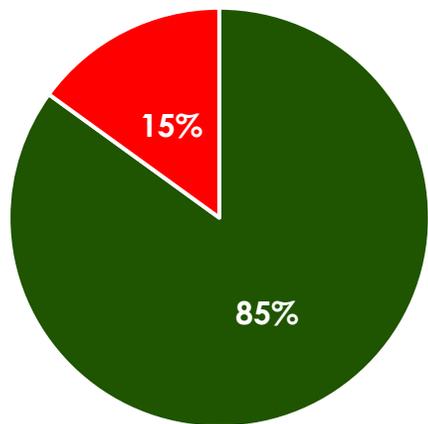


## Розподіл респондентів за посадами



# 85% опитаних компаній мають у своєму складі ветеранів – у більшості з них ветерани становлять від 1 до 5% працівників

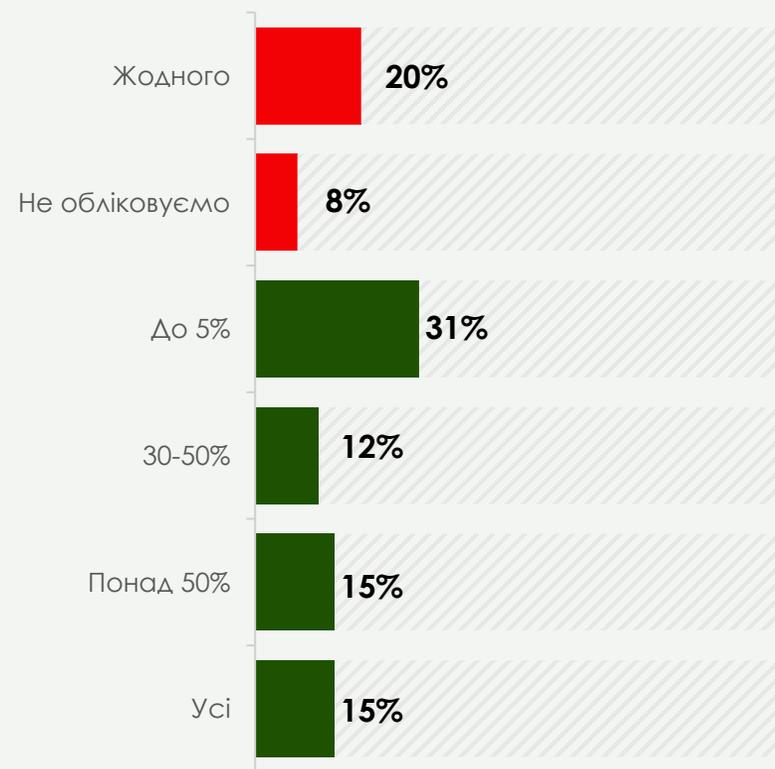
Чи працевлаштовані у Вашій компанії ветерани?



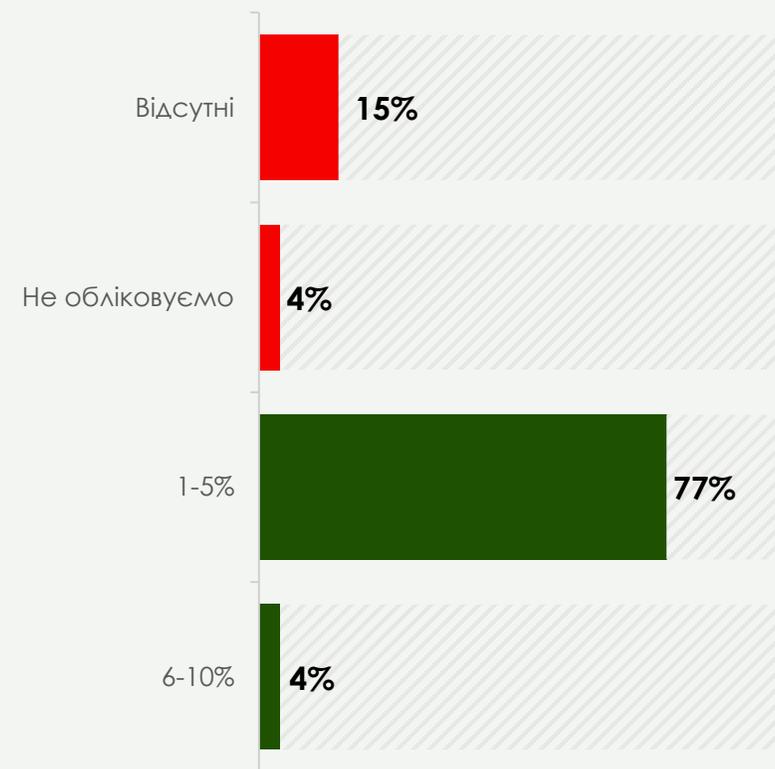
■ Так ■ Ні

Який відсоток від співробітників-ветеранів працював у вас до проходження служби?

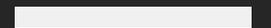
Розподіл



Який відсоток ветеранів від загальної кількості працівників у Вашій компанії?



# Корпоративні підходи до реінтеграції ветеранів



# Корпоративна політика реінтеграції допомагає ветеранам швидше адаптуватися до робочого середовища та поступово зменшує можливі упередження серед колег

Чи існують у Вашій компанії освітні програми, курси чи тренінги, спеціально розроблені для професійної адаптації та підвищення кваліфікації ветеранів?

68%

Так

32%

Ні



Всі працівники пройшли зовнішнє навчання від Ветеран ХАБ по адаптації ветеранів, реінтеграції на роботу. Для керівників навчання було окреме, і окремо для працівників. Розглядали різні фокуси.»

— Представник українського бізнесу



Досвід США показує, що освітні програми у рамках реінтеграції допомагають долати можливі стигми і збільшувати шанси на успішну реінтеграцію.

## Підвищення впевненості

Дослідження ефективності **VCST** показало статистично значуще збільшення самоефективності учасників у роботі з ветеранами ( $p < 0.001$ ) порівняно з контрольною групою.

## Формалізовані програми підготовки

Компанії з формалізованими програмами підготовки, які включають навчання менеджерів, тренінги для колективу, наставництво й структурований процес введення в роботу, значно частіше (**у 65% випадків**) демонструють успішну інтеграцію ветеранів.

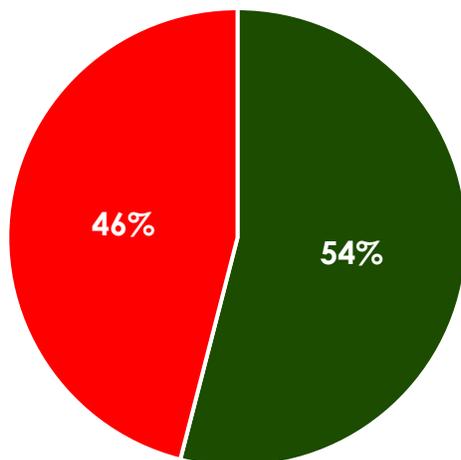


Були побоювання про можливі конфлікти всередині колективу. У нас працівники заброньовані - немає мобілізованих. і тому думали, що різний досвід може стати причиною потенційних конфліктів.»

— Представник українського бізнесу

# Попри наявність окремих програм підтримки у 68% компаній, лише трохи більше половини сформуваали цілісну політику з реінтеграції ветеранів

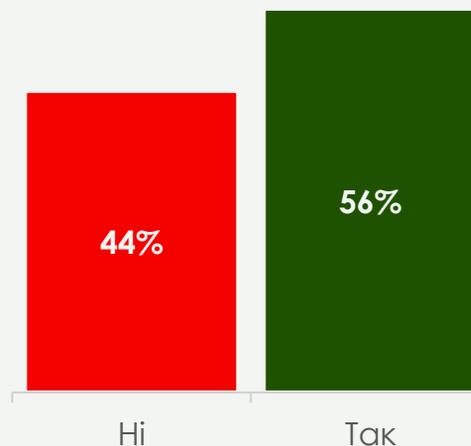
Чи має Ваша компанія окрему програму або внутрішню політику щодо реінтеграції ветеранів?



Проблематика реінтеграції ветеранів лише набирає актуальності. Саме за останній рік переважна більшість компаній замислилися над створенням подібних політик.

Чи є у Вас окремий/підрозділ посада, відповідальний за реінтеграцію?

Серед компаній, що мають політики/програми



Розподіл



Найчастіше відповідні посадові особи входять до штату відділу HR та можуть поєднувати як взаємодію з ветеранами, так і з родинами мобілізованих співробітників.

# Менші компанії переважно покладають завдання з реінтеграції ветеранів на HR-фахівців, тоді як більші – розглядають варіант створення окремих посад

## Малі та середні компанії

Станом на сьогодні у переважній більшості компаній роль відповідальних за процес реінтеграції ветеранів покладається на представників відділу HR.

Результати

- Оптимізують використання власних ресурсів, залучаючи на такий відповідальний напрям осіб, попередньо-ознайомих із кадровою ситуацією;
- Уможливають максимальну інтеграцію актуальних рекомендацій у процеси навчання, онбордингу та ознайомлення з колективом.

Окремої уваги заслуговує і залучення CSR-фахівців у процес, що дозволяє спростити розробку та запуск програм підтримки як ветеранів так і їхніх родин.

## Великий бізнес

Поява посади CVO (Chief Veterans Officer) стала своєрідною даниною часі у період першої хвилі повернення ветеранів повномасштабної війни (2023-2024).

Зміни

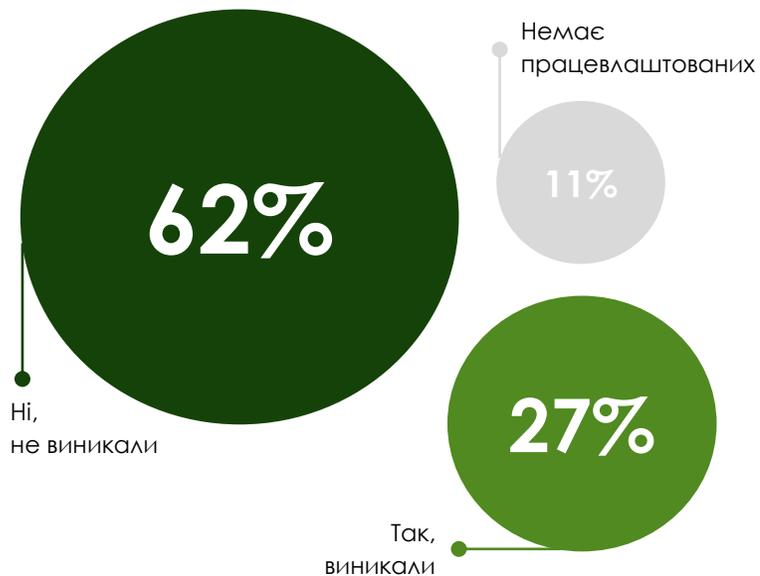
- Поява розуміння змінених пріоритетів самих ветеранів у працевлаштуванні спровокувала перегляд доцільності масштабування таких посад у компаніях різних рівнів;
- З'явилося чітке розуміння необхідності працевлаштування самих ветеранів з досвідом проходження процесу реінтеграції в цивільне життя на такі посади.

Окремої уваги заслуговує і залучення CSR-фахівців у процес, що дозволяє спростити розробку та запуск програм підтримки як ветеранів так і їхніх родин.

Навіть невеликі за розміром компанії вже розуміють необхідність включення до посадових інструкцій котрогось із співробітників специфічних функцій, пов'язаних із взаємодією з ветеранами, що зумовлюється широким колом суміжних проблем та необхідністю постійного самовдосконалення.

# Лише чверть роботодавців відчували труднощі в процесі адаптації ветеранів

## Чи виникали труднощі при адаптації ветеранів на робочому місці?

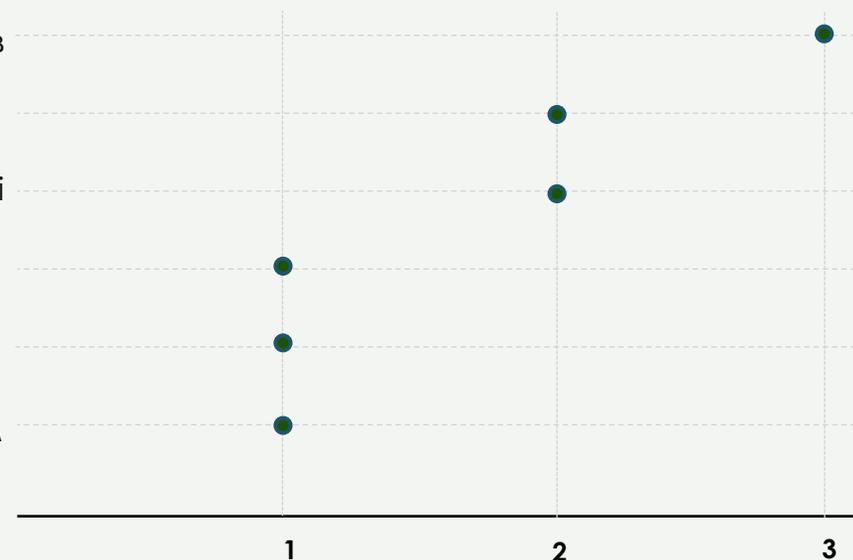


## Найчастіше виникали наступні складнощі:



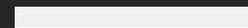
Фокус

- Фізичні обмеження ветеранів
- Облаштуванням робочого місця
- Психологічні труднощі
- Конфліктні ситуації з колегами
- Адаптація посадової інструкції
- Труднощі з адаптацією загалом



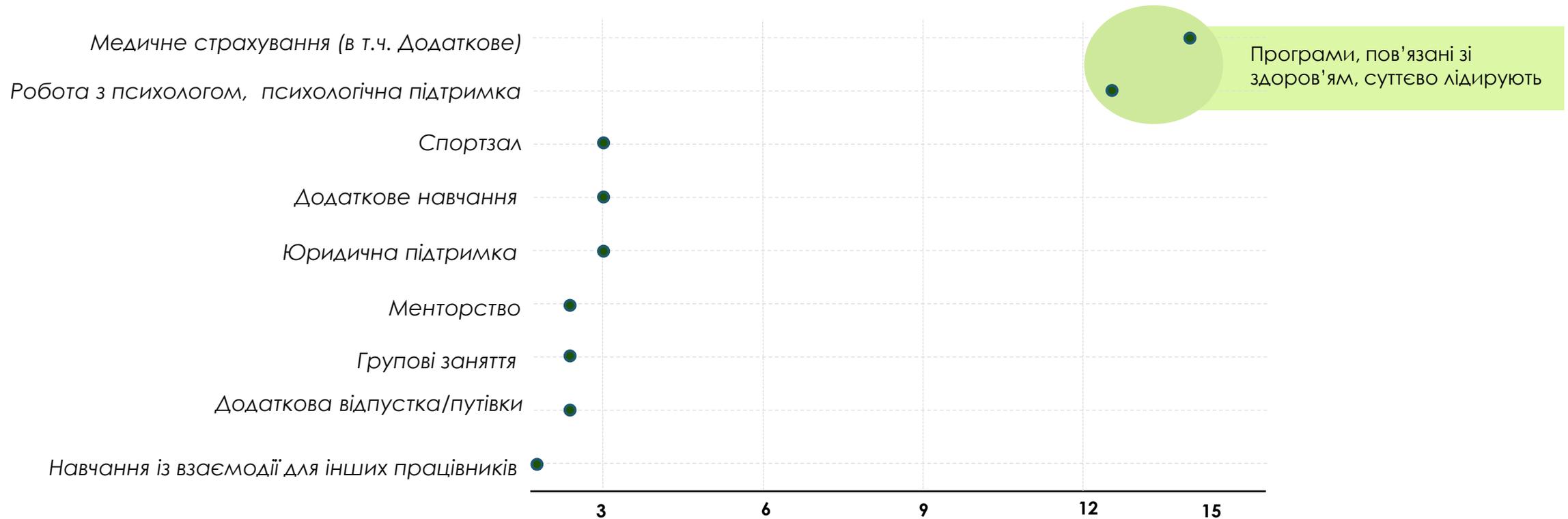
Викликом, мабуть, була не робота з ветеранами, а робота з командою. Основним викликом було те, що і керівники, і працівники чекали, що повернеться та людина, яка пішла. А повернулась інша людина, яка пройшла трансформацію під час військової служби."

**З чого складається комплексна  
політика реінтеграції?**



# Компанії приділяють найбільше уваги фізичному та психологічному здоров'ю ветеранів

Які конкретні інструменти чи програми Ваша компанія використовує для підтримки фізичного та ментального здоров'я ветеранів?



# Підтримка родин ветеранів – один з наріжних аспектів ефективної та комплексної політики з реінтеграції

## Як ваша компанія підтримує родини ветеранів?



**Важливо пам'ятати і про родини полеглих у бою співробітників:**  
Програми соціальної відповідальності можуть включати фінансування оздоровлення членів родини, освітні гранти для дітей тощо.



## Після мобілізації



### Матеріальна підтримка

В умовах, коли співробітник не може самостійно забезпечувати родину в необхідному обсязі, компанія має допомагати з покриттям непередбачуваних витрат та нагальних потреб.



### Нематеріальна підтримка

Важливо попіклуватися про те, аби родини не відчували себе залишеними на самоті. Програми для дружин та дітей можуть слугувати важливим доповненням на емоційному рівні.

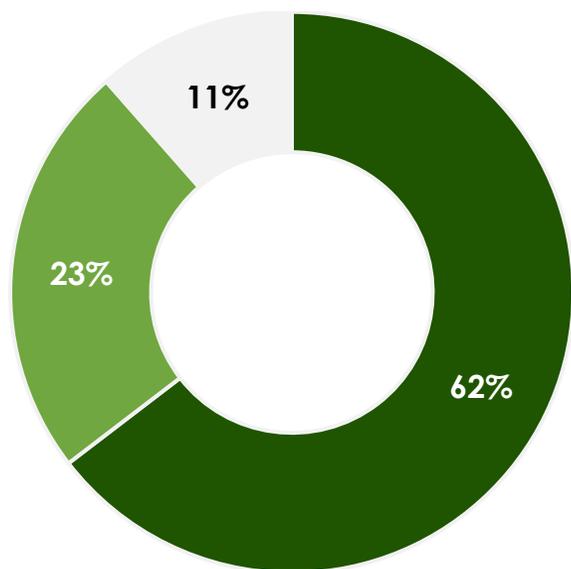


## Після демобілізації

Потрібно спростити процес порозуміння та прийняття у родині. Організація спільних сімейних свят для співробітників, гнучкі графіки відпусток можуть бути корисним доповненням до таких надважливих освітніх ініціатив, як ознайомлення родин із проблематикою та методологію розв'язання проблем ПТСР, облаштування інклюзивних просторів тощо.

# Адаптація ветеранів з інвалідністю потребує відповідного підходу, гнучкості та розуміння з боку компанії

Чи є серед працевлаштованих ветеранів люди з інвалідністю, отриманою внаслідок бойових дій?



■ Так ■ Ні ■ Немає працевлаштованих

## Ключові елементи відповідального підходу



**Стала підтримка охорони здоров'я:**  
Медичне страхування, підтримка в процесі протезування, реабілітації.



**Готовність до перенавчання:**  
Створення компанією можливостей змінити кваліфікацію співробітника з урахуванням нових фізичних можливостей.



**Підтримка побратимів:**  
В умовах коли співробітник вже не може "бути зі своїми", надважливо підтримувати його підрозділ та побратимів.



**Юридична підтримка:**  
Супровід співробітників у процесі оформлення відповідного статусу та документації.



Отримана група інвалідності не дозволяла продовжувати роботу водієм. Пропонували кар'єрне консультування та перекваліфікацію. Фізичний стан (ампутація) не дозволяв виконувати роботу на посаді інкасатора, яка передбачає фізичне навантаження. Організували додаткове навчання для роботи касиром в касі перерахунку.»

— Представник українського бізнесу

# Вшанування пам'яті полеглих – обов'язковий атрибут для ветеранської спільноти, що реінтеграцію не сприймають як формальність

## Адаптація ветеранів потребує не лише робочої, а й ціннісної підтримки

- Адаптація ветеранів передбачає не лише повернення до роботи, а й створення відчуття поваги та вдячності з боку компанії.
- Системний підхід до вшанування полеглих – це не символічний жест, а показник зрілості корпоративної культури; без нього реінтеграція сприймається як формальність.

### Можливі практики корпоративного вшанування пам'яті



Долучення до загальнодержавних ініціатив (таких як хвилина мовчання тощо).



Наявність згадок про загиблих співробітників у офісі/ на корпоративних онлайн-ресурсах.



Долучення компанії до фінансування меморіальних ініціатив (пам'ятників, іменних турнірів тощо).



Стала підтримка членів родини загиблого (фінансування освітніх послуг дітям, юридичний супровід тощо).

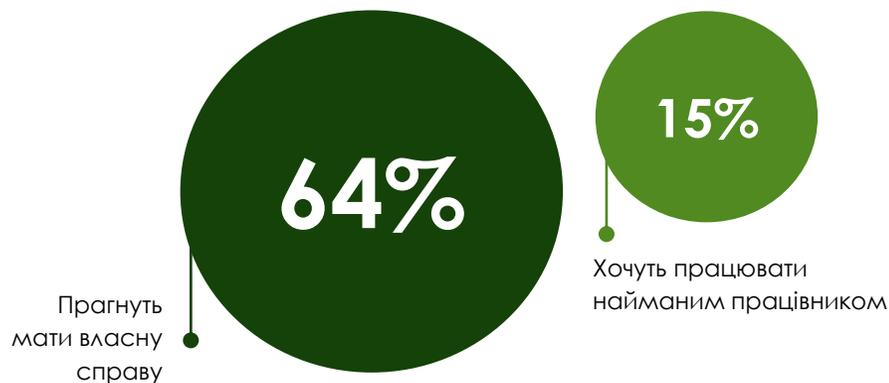


Що ще важливо, то це шанування пам'яті загиблих. Тому що це, в принципі, як частина корпоративної культури має бути на всіх підприємствах. Тому що це наша вдячність тим загиблим воїнам, які поклали своє життя. І це показує, наскільки компанія вдячна і готова підтримати людей, які загинули під час війни. Для ветеранів це важливо, коли вони бачать, що компанія також шанує пам'ять загиблих.»

— Представник українського бізнесу

# Війна — рушій зміни світогляду і ветеран може відчувати потребу у професійній трансформації

**Проходження військової служби** може служити **стимулом** і для співробітників **змінити підхід до професійного життя**. За результатами опитування Українського ветеранського фонду:



“ У нас один ветеран був, який після поранення повернувся до роботи, а потім вирішив щось в своєму житті поміняти і зайнявся власним бізнесом, звільнився і поїхав...І це насправді очікувана історія...Дуже маленька їх кількість, чесно кажучи, хоче повернутися на те місце, де вони були до мобілізації і ще менша їх кількість хоче працювати на когось.»

— Представник українського бізнесу

**Зміна життєвих пріоритетів** ветерана є **наслідком** глибокого **психологічного впливу** досвіду бойових дій. У цьому процесі компанія може відіграти важливу підтримувальну роль, зокрема:

**1 Надати базові консультації з питань ведення бізнесу:** оподаткування, оформлення документації, особливостей ринку.

**2 Забезпечити доступ до кар'єрних консультацій** та допомоги у плануванні подальшого професійного розвитку.

**3 Розглянути опцію створення більш самостійної ролі** всередині компанії, що відповідає новим ціннісним орієнтирам ветерана.

Такий підхід допомагає не лише підтримати ветерана, який відчуває вдячність суспільства, а й сформувані в компанії надійного партнера на майбутнє.

# Військовий досвід ветеранів конвертують в навички менеджменту та координування

## Війна стала трансформативним чинником, що суттєво вплинув на професійні якості ветеранів

**Розвинені навички командної роботи** та ефективної взаємодії в умовах високого навантаження.

**Досвід керівництва колективом** із глибоким відчуттям відповідальності за команду.

**Нові прикладні компетенції** в організації робочих процесів і постановці завдань.

Усе це свідчить про доцільність інтеграції співробітників із бойовим досвідом не лише на технічні, а й на менеджерські посади. **Такий підхід допомагає бізнесу відповідати викликам часу та підвищувати ефективність управління компанією.**

## Приклади застосування якісно-нового скілсету ветеранів

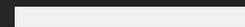
### 1 Career Transition Partnership (CTP)

- **Модель:** Партнерство Міноборони з бізнесом.
- **Механізм:** Бізнес-інкубатор через *Veterans Launchpad*, сертифікація та наставництво для стартапів ветеранів.
- **Результат:** Ветерани створюють високотехнологічні компанії, як-от Droneguard International.

### 2 Bundeswehr-Transfergesellschaft

- **Модель:** Спеціальні компанії-посередники між армією та бізнесом.
- **Механізм:** 3–6-місячне навчання за цивільними спеціальностями (логістика, управління проектами, IT) та кар'єрний супровід.
- **Результат:** Підготовлені управлінці з досвідом ризик-менеджменту та командного лідерства.

# Рекомендації



# У результаті проведеного дослідження визначено п'ять пріоритетних рекомендацій для бізнесу

## 1 **Визначення окремого співробітника / відділу відповідального за реінтеграцію ветеранів**

Наявність особи до чийх обов'язків входить постійний аналіз рекомендацій, досвіду та документів за цим напрямком, дозволить максимально полегшити розробку і впровадження реінтеграційних політик для компанії. Саме ця людина слугуватиме і точкою опори та "єдиним вікном" звернень для ветерана, що повертається до цивільної роботи.

## 2 **Навчання та освіта**

Спеціалізоване навчання команди компанії дозволить створити ветерану комфортне середовище у колективі, яке з розумінням ставитиметься до його проблем (таких як ПТСР, емоційність тощо), а готовність компанії допомогати у перекваліфікації та можливості освоєння нових навичок - додасть впевненості у професійному майбутньому.

## 3 **Комплексна підтримка від моменту призову**

Для підвищення мотивації повернутися на цивільну посаду надважливо продемонструвати готовність підтримувати родину та самого ветерана ще під час проходження військової служби. Фінансова та психологічна допомога родині може бути першим кроком такого піклування.

## 4 **Гнучкість та адаптивність**

До практичних кроків може належати як наявність додаткових вихідних чи відпусток, так і підтримка щодо започаткування власної справи. Важливо, щоб ця гнучкість сягала і ментального та психологічного аспектів - критично-необхідно бути готовими до складних запитань, необхідності вислухати та почути.

## 5 **Політика пам'яті**

Полеглі побратими займають особливе місце в душі та серці ветеранів. Супровід їхніх родин та демонстрація того, що подвиг героїв не забуто - вагома мотивація продовжувати жити та працювати.

DataDriven | Research & Consulting

