

# **Інноваційні підходи до працевлаштування та перекваліфікації ветеранів: світовий досвід і перспективи для України**

**Підготував:**

**Відділ навчально-аналітичної роботи  
Українського ветеранського фонду  
Міністерства у справах ветеранів України**

**Травень 2024р.**

У контексті глобальних конфліктів та змін у міжнародній безпеці, ветерани стикаються із значними викликами під час повернення до мирного життя. Зважаючи на складність переходу з військової служби до цивільного життя, ветерани в багатьох країнах світу зіштовхуються з проблемами соціальної реінтеграції та працевлаштування. Ця проблема є глобальною, адже ветерани у всіх куточках світу потребують підтримки для успішної інтеграції у суспільство.

Існує необхідність створення універсальних та адаптованих під культурні та економічні особливості кожної країни програм, які б допомагали ветеранам знайти своє місце у світі після завершення військової служби. Ці програми можуть включати психологічну підтримку, професійне навчання, сприяння у створенні власного бізнесу та заходи, спрямовані на залучення роботодавців до активної участі у працевлаштуванні ветеранів.

Міжнародний досвід показує, що одним із ефективних шляхів реалізації цих завдань є створення спеціалізованих програм, спрямованих на підтримку ветеранів у працевлаштуванні та самозайнятості. Ці програми не тільки відкривають нові можливості для ветеранів, але й сприяють розвитку малого та середнього бізнесу, водночас зменшуючи навантаження на соціальну сферу країни. Вони також можуть стати драйвером інновацій та створення нових робочих місць.

Україна, маючи власний досвід у забезпеченні потреб ветеранів, опиняється перед викликом адаптації кращих міжнародних практик та розробки новітніх підходів до соціалізації ветеранів. Це вимагає не лише урядових зусиль, але й активної участі громадськості та приватного сектору. За допомогою аналізу досвіду країн, таких як США, Канада, Велика Британія та інших, ця стаття має на меті виявити успішні стратегії та можливості для їх імплементації в Україні, забезпечуючи тим самим умови для ефективної підтримки ветеранів на національному та міжнародному рівнях.

Виклики, з якими стикаються українські ветерани, особливо актуальні в умовах повномасштабної війни. Відсутність систематизованого підходу до

соціальної адаптації може призводити до різноманітних соціальних проблем, включаючи безробіття, психологічні розлади та соціальну ізоляцію. Тому питання створення комплексної системи підтримки ветеранів не тільки моральний обов'язок держави, але й важлива складова соціальної стабільності та економічного розвитку.

Ефективна реінтеграція ветеранів вимагає цілісного підходу, що включає легалізацію ініціатив, спрямованих на забезпечення робочих місць, підтримку у відкритті власного бізнесу, професійну перепідготовку, а також психологічну та медичну допомогу. Для цього потрібно об'єднати зусилля урядових структур, освітніх інституцій, організацій громадянського суспільства та бізнес-спільноти. Міжнародний досвід, зокрема, програми з підтримки ветеранів у США та Канаді, може слугувати хорошим джерелом натхнення для розробки подібних ініціатив в Україні. Практика цих країн показує, що активне залучення ветеранів до різних сфер суспільного життя сприяє не тільки їхньому особистісному розвитку, але й зміцненню демократичних інститутів та економічному зростанню. Ключовими елементами успіху є наявність чіткої стратегії, адекватне фінансування, а також відповідальне виконання програм.

Крім того, важливим аспектом підтримки ветеранів є належне врахування гендерних аспектів. Жінки ветеранки часто зіштовхуються з унікальними викликами, які вимагають спеціалізованих програм та послуг. Інтеграція гендерної перспективи у розробку політик може сприяти більш ефективній адаптації ветеранів до мирного життя, забезпечуючи рівність можливостей для усіх без винятку.

Жінки в армії зіштовхуються з унікальними проблемами, які можуть посилитися після завершення служби, включаючи гендерні стереотипи, проблеми із соціальною адаптацією та доступом до ветеранських ресурсів, що традиційно налаштовані на чоловіків. Жінки на службі часто зіштовхуються з випробуваннями, що стосуються гендерної дискримінації, а після звільнення зі служби, вони можуть відчувати ізоляцію та невидимість у спільнотах ветеранів, де переважають чоловіки, та де часто ігноруються специфічні для жінок проблеми.

Враховання гендерних аспектів у розробці політик та програм може значно покращити ефективність підтримки ветеранів. Спеціалізовані програми для жінок ветеранок повинні включати психологічну підтримку, реабілітацію з урахуванням гендерних особливостей, професійне навчання та ресурси, які забезпечують врахування потреб жінок у таких сферах, як здоров'я, освіта, працевлаштування та соціальна інтеграція.

Інтеграція гендерної перспективи у політики допомоги ветеранам не тільки сприяє більшій рівності та справедливості, але й підвищує загальну ефективність цих програм. Включення жінок ветеранок у процес розробки та впровадження політик дозволяє точніше визначати пріоритети та розробляти рішення, які відповідають реальним потребам усіх членів ветеранської

спільноти.

В міжнародному досвіді існують успішні приклади гендерно-орієнтованих програм, які можуть служити зразком для розробки національних стратегій. Ці програми включають комплексні оцінки потреб, розробку спеціалізованих ресурсів та створення спільнот, що підтримують жінок ветеранок у їхніх унікальних викликах.

В цій аналітичній довідці ми зосередимося на вивченні та адаптації цих підходів, з огляду на специфіку українського контексту, та розглянемо можливі шляхи імплементації найефективніших рішень, що забезпечать всебічну підтримку ветеранів, дозволяючи їм досягнути успіху в цивільному житті і знову відчувати себе цінними членами суспільства.

Міжнародний досвід в підтримці ветеранів на робочому місці ілюструє ряд передових практик, які можуть бути адаптовані для українського контексту. Важливо аналізувати та впроваджувати ці практики, щоб забезпечити ефективне включення ветеранів у ринок праці та їх соціальну інтеграцію.

**Американські програми підтримки ветеранів на робочому місці**

У Сполучених Штатах Америки, програми підтримки ветеранів на робочому місці включають такі ініціативи, як **Veterans' Employment and Training Service (VETS)**, який сприяє залученню ветеранів до роботи через навчальні програми та гранти для роботодавців. Ще одним важливим проектом є **Hiring Our Heroes**, який проводить ярмарки вакансій та надає роботодавцям ресурси для ефективного найму та інтеграції ветеранів у робоче середовище.

Програма **Veterans' Employment and Training Service (VETS)** в Сполучених Штатах є ключовою ініціативою, яка допомагає ветеранам та їхнім сім'ям знайти роботу та отримати належне професійне навчання. Основною місією цієї програми є сприяння успішній інтеграції ветеранів у цивільний ринок праці, підтримка роботодавців у наймі ветеранів, а також забезпечення захисту прав ветеранів у сфері працевлаштування.

**VETS** надає доступ до різноманітних тренінгових програм, які допомагають ветеранам набути необхідні навички для успішного працевлаштування в цивільних професіях. Програми включають як короткострокові курси, так і більш тривалі сертифікаційні та ступеневі курси в партнерстві з учбовими закладами та іншими організаціями.

Доприкладу **Transition Assistance Program (TAP)** це один із основних компонентів **VETS**, **TAP** надає обов'язкові семінари для всіх військовослужбовців, які готуються до звільнення. Програма включає в себе інструктажі з написання резюме, стратегій пошуку роботи, технік співбесіди та фінансового планування. Ще однією програмою є **Veterans Educational Assistance Program (VEAP)**, яка сприяє продовженню освіти ветеранів, фінансуючи їх участь у коледжах, технічних школах та професійних тренінгах. Ця програма може включати як традиційне академічне навчання, так і

сертифікаційні курси з технічних спеціальностей. А програма **GI Bill** забезпечує фінансування освіти для ветеранів, що включає покриття витрат на навчання, книжки та проживання. Через мережу **American Job Centers, VETS** пропонує доступ до різноманітних тренінгів, які можуть тривати від кількох тижнів до декількох місяців. Ці програми зосереджені на конкретних навичках, таких як комп'ютерна грамотність, управління проектами або спеціальні технічні навички, необхідні у певних індустріях.

VETS активно співпрацює з приватним та державним секторами для забезпечення ветеранів робочими місцями. Ця програма регулярно організовує ярмарки вакансій, де ветерани можуть зустрічатися з роботодавцями, що зацікавлені у наймі ветеранів. Ці заходи проводяться на національному та місцевому рівнях. Вони дозволяють ветеранам безпосередньо взаємодіяти з роботодавцями, демонструвати свої навички і дізнаватися більше про вакантні позиції. VETS активно співпрацює з рекрутинговими агенціями, які спеціалізуються на пошуку та підборі персоналу для ветеранів. Ці агенції допомагають ветеранам адаптувати їхні військові навички до цивільного ринку праці та знаходити роботу, що відповідає їх досвіду та інтересам. Багато компаній створюють спеціальні програми для найму ветеранів, які включають вакансії, зарезервовані спеціально для колишніх військовослужбовців. VETS допомагає ветеранам отримати доступ до цих вакансій, забезпечуючи їм пріоритет у процесі найму.

Ця програма також гарантує, що права ветеранів дотримуються на робочому місці, зокрема права на розгляд їх кандидатур без дискримінації та захист від дискримінації безпосередньо на робочому місці. VETS проводить навчальні сесії та семінари для роботодавців щодо прав ветеранів та обов'язків роботодавців. Це допомагає роботодавцям краще розуміти свої зобов'язання та забезпечувати справедливе ставлення до ветеранів.

А також, ця програма забезпечує ветеранам доступ до юридичних ресурсів для захисту їхніх прав у випадку порушень. Ветерани можуть отримати консультації та, у необхідних випадках, юридичне представництво для захисту своїх інтересів. А зворотній зв'язок є невід'ємною складовою таких програм, тому вони активно спілкуються з ветеранською спільнотою для моніторингу та оцінки ефективності, щоб реагувати на нові потреби та проблеми. Ветерани можуть звертатися до служби з будь-яких питань, що стосуються дискримінації або порушення їхніх прав. Все це створює комплексну систему, яка не тільки гарантує права ветеранів, але й активно працює на попередження будь-яких порушень цих прав у майбутньому.

Програма VETS демонструє високі результати у сприянні ветеранам у працевлаштуванні, і є прикладами ветеранів, які успішно перейшли в цивільні професії, зокрема у такі сфери, як ІТ, медицина та управління. Ветерани, які скористались цією програмою, часто відзначають значне покращення в якості життя, зростання кар'єрних можливостей та підтримку, яку вони отримали від

VETS у навчанні та пошуку роботи. Інтеграція таких програм як VETS в Україні може значно покращити підтримку ветеранів, що сприятиме їх успішній соціальній адаптації та професійній інтеграції.

Програма **Hiring Our Heroes** була створена американською Торгово-промисловою палатою (**U.S. Chamber of Commerce**) як частина її більш широкої ініціативи, направленої на підтримку ветеранів та військових сімей. Основною метою створення цієї програми було допомогти ветеранам і членам їхніх сімей знайти роботу і успішно інтегруватися у цивільне життя після завершення військової служби. На момент запуску програми, статистика показувала, що ветерани стикались зі значними труднощами у пошуку роботи, а рівень безробіття серед ветеранів був вищим, ніж серед загального населення.

Програма була спрямована на зниження цих показників через спеціалізовані тренінги та посередництво у працевлаштуванні. Багато ветеранів відчували труднощі з адаптацією до цивільного життя, особливо у перші роки після звільнення з армії, тому Hiring Our Heroes надавала не тільки допомогу у пошуку роботи, а й зосереджувалася на розвитку навичок, необхідних на цивільному ринку праці. Програма також була націлена на виявлення та просування унікальних навичок та досвіду, які ветерани отримали під час служби, щоб підкреслити їх цінність для потенційних роботодавців.

Програма **Corporate Fellowship Program**, що є частиною ініціативи Hiring Our Heroes, розроблена спеціально для військовослужбовців, які готуються до звільнення з військової служби. Зазвичай програма орієнтована на військовослужбовців вищого та середнього рангу, які мають значний досвід лідерства і управління. Перед початком стажування учасники проходять орієнтаційні сесії, де їм допомагають визначити їхні професійні інтереси та цілі. Ветерани отримують тренінги з цивільних бізнес-навичок, таких як корпоративне спілкування, основи бізнес-аналізу, керування проектами та інше. Залежно від інтересів та навичок учасників, організатори програми підбирають відповідні компанії з різних галузей, які зацікавлені у наймі ветеранів. Підбір компаній враховує потреби ринку праці, що збільшує шанси учасників на успішне працевлаштування після завершення програми. Програма триває 12 тижнів, протягом яких учасники працюють на повністю оплачуваних позиціях у цивільних компаніях. Стажування дозволяє учасникам застосувати свої військові навички в цивільному середовищі, набувати нових знань і формувати професійні зв'язки.

Кожному учаснику призначається ментор з компанії, який допомагає адаптуватися до нового робочого місця та корпоративної культури. Регулярні зустрічі з ментором і командою HR допомагають вирішувати будь-які виклики та планувати подальший кар'єрний розвиток. Протягом програми і після її завершення проводиться оцінка досвіду учасників, ефективності стажування та

зворотного зв'язку від компаній-учасниць. Учасники, як правило, виходять із програми з цінним досвідом, підвищеними професійними навичками та покращеним розумінням того, як їх військовий досвід може бути застосований у цивільному житті.

Багато учасників отримують пропозиції про роботу від компаній, де вони стажувалися, або ж в інших організаціях, які цінують їх досвід і професіоналізм.

**Канада** реалізує програму [Hire a Veteran](#), яка допомагає роботодавцям зрозуміти вигоди від найму ветеранів та надає ветеранам інструменти для поліпшення їхніх резюме та навичок співбесіди.

Програма Hire a Veteran у Канаді є частиною ширшої ініціативи зі залучення та підтримки ветеранів у їх переході від військової до цивільної кар'єри. Ця програма спрямована на використання унікальних навичок та досвіду, які ветерани набувають під час служби, та на підвищення їхніх шансів на успішне працевлаштування на цивільному ринку праці.

Ключовою цінністю цієї програми для роботодавців є надання їм розуміння про переваги найму ветеранів. Ветерани часто мають високий рівень лідерських навичок, які вони розвинули, виконуючи різноманітні завдання під час служби. Ці навички є цінними у багатьох ролях, особливо в управлінні та командних позиціях. Також ветерани можуть працювати під тиском, оскільки звикли працювати у високонапружених умовах і можуть ефективно керувати кризовими ситуаціями, що є великою перевагою для будь-якого бізнесу. Програма надає роботодавцям інструменти та знання для розуміння як краще інтегрувати ветеранів у свої колективи, підвищуючи їх внесок у компанію та зменшуючи можливі непорозуміння чи культурні розбіжності. Роботодавці отримують доступ до спеціалізованих семінарів, які допомагають їм краще розуміти, як адаптувати робоче середовище для ветеранів, та як максимально використовувати їх унікальні навички на користь компанії. А інтеграція ветеранів у компанію сприяє культурі різноманітності та інклюзивності, що є ключовим аспектом сучасного бізнесу.

А ветерани, в свою чергу, отримують доступ до ресурсів, які допомагають їм ефективно перекласти свій військовий досвід у термінологію, зрозумілу для цивільних роботодавців. В програмі також передбачена менторська підтримка, де вони можуть користуватися порадами та підтримкою від тих, хто вже успішно пройшов шлях інтеграції у цивільне життя. Інтеграція роботодавців і ветеранів через такі програми як Hire a Veteran дозволяє підвищити продуктивність співробітників, сприяє економічному розвитку і соціальній стабільності, та зміцнює громадське визнання важливості ветеранів у суспільстві.

Програма Hire a Veteran відіграє важливу роль у забезпеченні того, щоб ветерани були цінними членами цивільного ринку праці, маючи не тільки необхідні ресурси для пошуку роботи, але й повагу та визнання їх вкладу в суспільство.

У **Великобританії**, програма **Career Transition Partnership (CTP)** допомагає ветеранам знаходити нову роботу після служби. CTP працює з широким спектром роботодавців, щоб створити можливості для ветеранів і надає спеціалізовані тренінги, які допомагають адаптувати військові навички до цивільних вимог.

Career Transition Partnership (CTP) була створена для допомоги ветеранам у Великобританії знаходити роботу після завершення служби. Програма включає спеціалізовані тренінги, консультації щодо кар'єри та активне сприяння у встановленні контактів з потенційними роботодавцями.

Враховуючи проведений аналіз, Україна має можливість значно покращити систему підтримки ветеранів, інтегруючи кращі практики з інших країн. Комплексна система підтримки, включаючи професійну перепідготовку, фінансову допомогу для освіти, активну співпрацю з роботодавцями, менторські програми та врахування гендерних аспектів, сприятиме успішній інтеграції ветеранів у цивільне життя та їх соціальній стабільності.

Створення комплексної системи підтримки ветеранів є необхідним кроком для забезпечення їх успішної інтеграції у цивільне життя. Така система не лише знижує рівень безробіття серед ветеранів, але й сприяє їх соціальній та економічній стабільності, зменшує психологічні проблеми та забезпечує захист їх прав. Комплексна підтримка ветеранів зміцнює не лише соціальну стабільність країни, а і сприяє її економічному розвитку.

На основі цього дослідження та з урахуванням кращих міжнародних стандартів і практик, командою Українського ветеранського фонду розроблено низку конкретних рекомендацій щодо ефективного включення ветеранів у ринок праці та їх соціальну інтеграцію:

**Рекомендація 1:** Включення тренінгів з професійної перепідготовки та розвитку навичок, необхідних для цивільного ринку праці.

Розробити та впровадити тренінгові програми з професійної перепідготовки для ветеранів, які включатимуть актуальні на ринку праці навички. Наприклад програми можуть включати ІТ-технології, управління проектами, технічні спеціальності, маркетинг та інші затребувані професії. А співпраця з університетами, технічними коледжами та професійними навчальними центрами сприятиме наданню якісної освіти та тренінгів.

Ветерани часто мають спеціалізовані військові навички, які не завжди застосовні у цивільному житті. Тренінги з професійної перепідготовки

дозволять їм здобути нові, затребувані на ринку праці навички, що підвищить їх конкурентоспроможність та знизить рівень безробіття серед ветеранів.

**Рекомендація 2:** Впровадження обов'язкових програм підготовки до цивільного життя (аналог TAP)

Впровадити обов'язкові програми підготовки до цивільного життя для всіх військовослужбовців, які готуються до звільнення. Програми мають включати інструктажі з написання резюме, стратегій пошуку роботи, технік співбесіди та фінансового планування. Також важливо забезпечити психологічну підтримку та консультування.

Програми підготовки до цивільного життя допомагають ветеранам плавно перейти до нових умов життя, зменшують стрес та тривогу, пов'язані з переходом до цивільного життя, та забезпечують необхідні навички для успішної інтеграції на ринок праці.

**Рекомендація 3:** Впровадження програми, подібної до GI Bill

Впровадити програму фінансової підтримки для освіти ветеранів, подібну до GI Bill, яка покриватиме витрати на навчання, курси та сертифікаційні програми. Доступ до якісної освіти дозволяє ветеранам продовжити своє навчання, здобути нові знання та кваліфікації, що підвищує їхні шанси на успішне працевлаштування та сприяє їх професійному зростанню.

**Рекомендація 4:** Організація ярмарків вакансій та програм стажування у цивільних компаніях

Проведення регулярних ярмарок вакансій для ветеранів та розробити програми стажування у різних компаніях, що дозволять ветеранам здобути цивільний досвід та професійні навички. А співпраця з роботодавцями сприяє створенню нових робочих місць для ветеранів, допомагає їм знайти стабільне працевлаштування та сприяє кращій інтеграції у цивільне життя.

**Рекомендація 5:** Розробка менторських програм для підтримки ветеранів

Створення менторських програм, де ветерани зможуть отримати підтримку та поради від тих, хто вже успішно інтегрувався у цивільне життя. Менторські програми забезпечують ветеранів необхідною підтримкою, порадами та мотивацією, допомагаючи їм адаптуватися до цивільного життя та розвивати кар'єру. Наставництво сприяє розвитку соціальних зв'язків та інтеграції ветеранів у громадянське суспільство.

**Рекомендація 6:** Врахування унікальних потреб жінок-ветеранок через розробку спеціалізованих програм та послуг



Розробка спеціалізованих програм для жінок-ветеранок, які враховують їхні унікальні потреби, включаючи психологічну підтримку, професійне навчання та ресурси для здоров'я. Врахування гендерних аспектів забезпечує рівність можливостей для всіх ветеранів, незалежно від їх статі, та сприяє успішній адаптації та інтеграції жінок-ветеранок у суспільство. А інтеграція гендерної перспективи у політики допомоги ветеранам сприяє більш ефективній підтримці ветеранів та забезпечує рівні можливості для всіх членів ветеранської спільноти.

**Рекомендація 7:** Гарантування захисту прав ветеранів на робочому місці

Забезпечення правового захисту ветеранів від дискримінації на робочому місці, та проведення навчання для роботодавців щодо прав ветеранів та їхніх обов'язків. Правовий захист гарантує, що ветерани мають рівні права на робочому місці, захищені від дискримінації та несправедливого ставлення, що сприяє їхній успішній інтеграції у робоче середовище.

**Рекомендація 8:** Забезпечення доступу до юридичних ресурсів та консультацій

Надання ветеранам доступу до юридичних ресурсів та консультацій для захисту їхніх прав, через створення платформи для надання безкоштовної юридичної допомоги. Забезпечення доступу до юридичної допомоги допомагає ветеранам захищати свої права та інтереси у випадку порушень, що сприяє їхній соціальній та професійній стабільності.