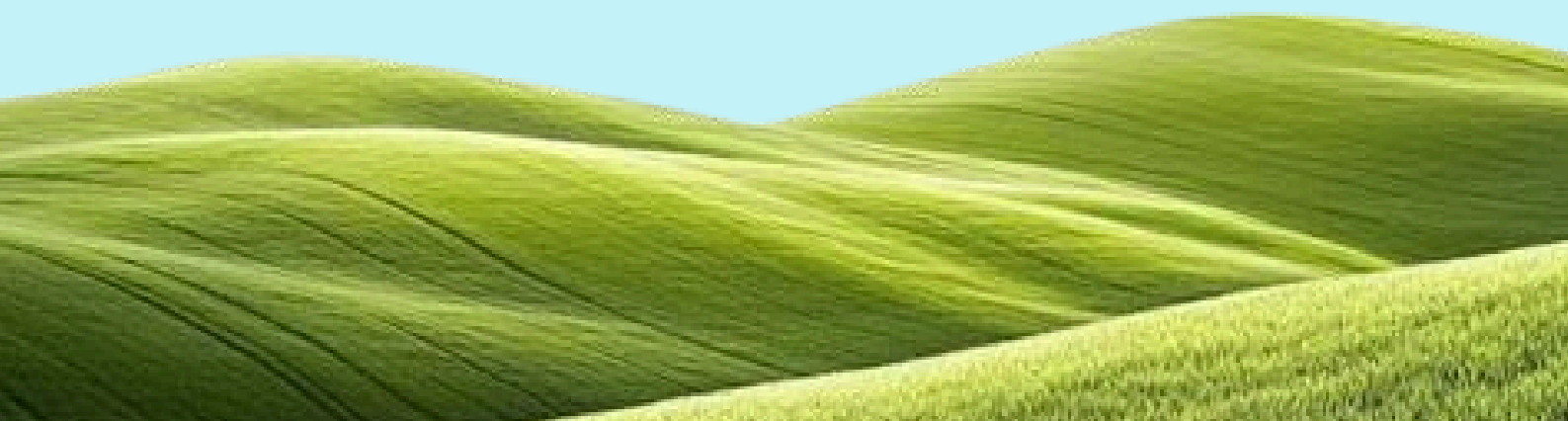


**МІСМАТЧН: РОЗРИВИ МІЖ
ПРОФЕСІЙНИМИ ПРАГНЕННЯМИ
МОЛОДІ ТА ПОТРЕБАМИ РИНКУ
ДЛЯ РОЗБУДОВИ УКРАЇНИ**



ЗМІСТ

- 03** МЕТОДОЛОГІЯ
- 05** РЕЗЮМЕ
- 06** ВСТУП
- 07** РОЗДІЛ 1. ПРОФЕСІЙНІ ОЧІКУВАННЯ МОЛОДІ ТА ВИМОГИ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ
- 20** РОЗДІЛ 2. ДЖЕРЕЛА ВПЛИВУ МОЛОДІ НА ПРОФЕСІЙНЕ САМОВИЗНАЧЕННЯ
- 23** РОЗДІЛ 3. СТАТУС І ТРАЄКТОРІЯ ВИБОРУ ПРОФЕСІЇ
- 26** РОЗДІЛ 4. РИНОК ПРАЦІ: МОЛОДІЖНІ УЯВЛЕННЯ, КАДРОВИЙ ЗАПИТ І СТРУКТУРНІ РОЗРИВИ
- 33** РОЗДІЛ 5. ВИКЛИКИ РОБОТОДАВЦІВ
- 38** РОЗДІЛ 6. БАЧЕННЯ РОБОТОДАВЦІВ ТА ЕКСПЕРТІВ СТОСОВНО ЗМІН У СИСТЕМІ ОСВІТИ
- 41** ВИСНОВКИ





МЕТОДОЛОГІЯ

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження здійснювалося за змішаним якісним дизайном, що поєднував глибинні інтерв'ю та фокус-групові дискусії. Ці два етапи дослідження відбувалися одночасно.

ГЛИБИННІ ІНТЕРВ'Ю

Загалом проведено 19 напівструктурованих інтерв'ю.

Розподіл респондентів був таким:

- Бізнес-сектор: 12 інтерв'ю (HR-фахівці та менеджери).
- Державні інституції: 2 інтерв'ю (муніципальний музей, відділ кадрів Львівської міської ради).
- Громадський сектор: 1 інтерв'ю (ГО «Пласт» - НСОУ).
- Експерти в освіті: 4 інтерв'ю з фахівцями та фахівчинями, які представляють такі інституції: Міністерство освіти і науки України, мережа молодіжних просторів «Твори», Національна рада з питань молоді при Кабінеті Міністрів України, офіс Молодіжної столиці Європи та Київська школа економіки (KSE).

Участь в інтерв'ю взяли HR-фахівчині, лідери команд та фахівці, відповідальні за підбір персоналу таких компаній:

- EPAM (IT);
- VTMN (маркетинг і реклама, штучний інтелект);
- «ОККО» / «Галнафтогаз» (нафтогазова промисловість);
- «МХП» (харчові продукти й агротехнології);
- and action (креативні індустрії, продакшн-студія);
- Excited Agency (дизайн цифрових продуктів: UX/UI, брендинг, вебдизайн, моушн-графіка);
- Skelar (венчур-білдери, технологічні бізнеси у сферах EdTech, Pet Care, Fashion Tech й ін.);
- VARUS (продуктовий ритейл);
- LEONI (автомобільна промисловість, кабельні мережі, енергетика);
- Компанія у сфері MiITech (назва не розголошується з міркувань безпеки);
- Холдинг емоцій «!FEST» (креативні індустрії та гостинність).

Більшість із цих компаній мають представництва в різних регіонах України, що забезпечує широкую географію вибірки.

ФОКУС-ГРУПОВІ ДИСКУСІЇ (ФГД)

Загалом проведено 6 ФГД зі студентами й абітурієнтами з різних регіонів України.

Розподіл мав такий вигляд:

- 1 ФГД – студенти;
- 5 ФГД – абітурієнти (по одній групі з кожного регіону).

РЕГІОНАЛЬНЕ ОХОПЛЕННЯ:

- захід (Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька області);
- центр (Вінницька, Житомирська, Кіровоградська, Київська, Полтавська, Черкаська області);
- північ (Чернігівська, Сумська, Харківська області);
- південь (Миколаївська, Одеська, Херсонська, Запорізька області);
- схід (Дніпропетровська, Донецька, Луганська області).

Дослідження проведено з дотриманням усіх норм анонімності. Респонденти та респондентки підписували інформовані згоди.

ОБМЕЖЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вибірка не є репрезентативною для всієї України - дослідження має якісний характер і не дозволяє робити статистично узагальнені висновки.

Також більшість інтерв'ю проведено з представниками бізнесу, що може зменшувати відображення державного та громадського секторів у загальних результатах дослідження і не дає повного уявлення про їхню позицію.

Хоча охоплено всі макрорегіони України, кількість учасників та учасниць у кожному регіоні була обмеженою (8 осіб); з огляду на це, дослідження може не відображати всі локальні відмінності.



РЕЗЮМЕ

Дослідження мало на меті зрозуміти, як сучасна українська молодь формує свої професійні очікування та наскільки вони відповідають реальним потребам ринку праці. Використання якісної методології (глибинних інтерв'ю з роботодавцями та експертами, а також фокус-груп із абітурієнтами й студентами з усіх макрорегіонів України) дозволило зафіксувати не лише сам розрив між очікуваннями й реальністю, а й глибинні чинники, що його зумовлюють.

Головним критерієм вибору професії для молоді залишається заробітна плата, яку вони сприймають як мірило справедливості та фінансової незалежності. Водночас не менш важливими є цікавість до справи, користь для України, стабільність і якісний колектив. Молодь прагне поєднувати економічну незалежність із соціальною значущістю роботи. Більшість респондентів орієнтується на найману працю в комфортному середовищі, хоча підприємництво розглядається як бажана довгострокова мета. Дистанційний і гібридний формати роботи сприймаються як норма, що відображає досвід пандемії та війни.

Попит роботодавців зосереджений на спеціалістах із даних, інженерах-електроніках, агроінженерах, фахівцях з відновлюваної енергетики, AI-спеціалістах і менеджерах продуктів. Дефіцит має якісний характер: кандидатів багато, але знайти відповідного складно. Ключовими вимогами стали англійська мова, аналітична грамотність, адаптивність і так зване «мислення власника» - розуміння бізнес-логіки. М'які навички цінуються не менше, а іноді й більше за технічні.

Зафіксовано кілька структурних розривів між очікуваннями молоді та реальністю ринку. Молодь масово обирає спеціальності з низьким порогом входу, такі як ІТ, психологія, маркетинг, право, тоді як реальний дефіцит кадрів спостерігається в інженерії, енергетиці, медицині, агросекторі та оборонній промисловості. Покоління, що соціалізувалося під час пандемії та війни, очікує здебільшого дистанційного формату роботи, тоді як реальний сектор потребує фізичної присутності. Стартові зарплатні очікування молоді часто не відповідають тому, що бізнес готовий пропонувати без підтвердженого досвіду.

Більшість учасників підтримують гібридну модель здобуття знань: університет як фундамент, курси і стажування як практична надбудова. Водночас студенти критикують застарілість програм, відірваність теорії від практики та слабкий зв'язок із ринком. Експерти підтверджують: лише 15–20% університетів здатні адаптуватися до реальних потреб. Головним бар'єром є управлінська модель, де вибори ректорів стимулюють консервацію, а не реформи. Професійно-технічна освіта залишається стигматизованою: лише 15% вступників обирають ПТО, тоді як половина вакансій на ринку потребує саме цього рівня підготовки.

Молодь не ділиться на тих, хто хоче виїхати, і тих, хто хоче залишитися. Виокремлюються чотири моделі: патріотична, яка розглядає роботу в Україні як внесок у відбудову; міграційна, що орієнтується на безпеку та вищі доходи за кордоном; прагматична, яка готова їхати туди, де більше можливостей; і гібридна, що передбачає життя в Україні з роботою на міжнародний ринок дистанційно. Саме остання модель є найбільш поширеною серед студентів, опитаних у фокус-групових дискусіях.

Основними страхами молоді є помилковий вибір професії, невдала самореалізація, низький дохід та невизначеність через війну. Для роботодавців головними викликами стали відтік кадрів за кордон, мобілізація, психологічне виснаження команд і необхідність інтегрувати штучний інтелект у бізнес-процеси.

Дослідження також показало низку додаткових інсайтів. Молодь дедалі менше орієнтується на «престиж» професії, натомість шукає контроль над власним життям і баланс між роботою та особистим простором. Соцмережі стали новим профорієнтаційним консультантом, формуючи уявлення про кар'єру та успіх. Головний дефіцит молоді - не мотивація, а професійна навігація та впевненість у власних силах. Українська система освіти змушує спочатку обрати професію, а потім її «тестувати», що підвищує ризик розчарування. Для бізнесу ключовим завданням стає управління розчаруванням: потрібні програми адаптації та онбордингу, які допоможуть молоді перейти від ідеалістичних очікувань до реальних робочих буднів.



ВСТУП

Сучасний світ перебуває у стані глибоких трансформацій, спричинених технологічними інноваціями, глобалізацією та геополітичними викликами, зокрема війнами. Одним із ключових питань є відповідність між потребами ринку праці та професійними прагненнями молоді. Саме цей розрив (mismatch) визначає ефективність розвитку людського капіталу та конкурентоспроможність економіки.

За даними Future of Jobs Report 2025 від Світового економічного форуму, найбільш швидко зростає попит на професії, пов'язані з Big Data, фінтехом, штучним інтелектом, машинним навчанням, розробкою програмного забезпечення та зеленою енергетикою. Водночас адміністративні та clerical-посади (касири, друкарі, бухгалтерські асистенти) стрімко втрачають актуальність. Це підтверджує глобальний тренд: 39% ключових навичок працівників зміняться до 2030 року, а технологічні компетенції стануть вирішальними для працевлаштування.

У випадку України цей розрив посилюється умовами повномасштабної війни, яка радикально змінила структуру ринку праці. За оцінками Національного банку України, рівень безробіття у травні 2022 року досягав 25%, а участь у ринку праці знизилася на 9% між 2022 і 2025 роками. Мобілізація, релокація бізнесу на захід країни та зростання сегменту онлайн-фрилансу створили нові умови для працевлаштування. Освіта та професійна підготовка стали вирішальними факторами збереження зайнятості, що підкреслює важливість профорієнтаційних програм для молоді.



**ПРОФЕСІЙНІ ОЧІКУВАННЯ
МОЛОДІ ТА ВИМОГИ
СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ**

РОЗДІЛ 1.

Аналіз безпосереднього розриву (mismatch) між запитами бізнесу та вибором молоді дозволяє лише зафіксувати фактичну розбіжність: що саме не збігається. Проте, аби розробити дієві рекомендації для державної політики, профорієнтації та трансформації умов праці, недостатньо знати точку розходження – необхідно розуміти її природу. Зазвичай невідповідність є не першопричиною, а наслідком глибоких структурних процесів, таких як соціокультурні очікування, мотивації та уявлення молоді про життєвий успіх. Саме тому в цьому розділі ми свідомо розширюємо рамку дослідження та занурюємося в глибинний контекст формування вибору. Ми аналізуємо логіку ухвалення фінальних рішень щодо професії, а саме: які фактори є визначальними для представників сучасної молоді (від фінансової стабільності до цінностей самореалізації), чого вони побоюються у професійному майбутньому та які бар'єри бачать перед собою.

Такий підхід дозволяє вийти за межі констатації «дефіциту кадрів» чи «непопулярності професій». Він закладає підґрунтя для прогнозування: допомагає зрозуміти, за яких умов молодь готова переглядати свої пріоритети, як на їхній вибір впливають глобальні тренди майбутнього та виклики відбудови України, і головне – які інструменти профорієнтації та зміни умов праці з боку роботодавців і держави здатні цей розрив подолати.

Отже, на сьогодні українська молодь здійснює професійний вибір в умовах невизначеності через повномасштабну війну та інші соціально-економічні чинники. Також професійні орієнтації молоді часто формуються під впливом їхнього соціального оточення: сім'ї, родини, друзів, освітнього середовища чи медіа. Тому аналіз професійного вибору не може обмежуватися лише економічними показниками або потребами ринку праці, адже є потреба в дослідженні певних факторів (цінностей, життєвих пріоритетів, уявлень про успіх, безпеку та самореалізацію), які визначають логіку прийняття рішень молодого покоління щодо майбутньої кар'єри.

На першому етапі аналізу ми розглядаємо образ майбутньої роботи в уявленнях молоді: бажаний формат зайнятості, стиль життя, кар'єрні очікування, цінності та критерії вибору професії. Саме ці уявлення створюють контекст, у межах якого респонденти та респондентки визначають для себе привабливі професійні напрями. Лише після цього переходимо до аналізу конкретних професій, які молодь розглядає як бажану траєкторію свого професійного розвитку.

УЯВЛЕННЯ МОЛОДІ ПРО РОБОТУ ТА ПРОФЕСІЙНЕ МАЙБУТНЄ

ФОРМАТ МАЙБУТНЬОЇ РОБОТИ ТА БАЖАНИЙ СПОСІБ ЖИТТЯ МОЛОДІ ЧЕРЕЗ ПРОФЕСІЙНУ РЕАЛІЗАЦІЮ

Для значної частини опитаних базовою моделлю залишається наймана праця в межах наявних організацій та інституцій. Водночас молодь сприймає робоче середовище не як простір жорсткої ієрархії, а як можливість командної взаємодії, взаємопідтримки та професійного розвитку. Особливо помітною така орієнтація є серед учнів 9-10 класів.

Паралельно одним із найпоширеніших образів майбутнього постає власна справа. Підприємництво асоціюється із самостійністю, можливістю приймати рішення та реалізовувати власні ідеї. Водночас із віком уявлення про бізнес стають більш прагматичними: якщо молодші школярі часто романтизують підприємництво, то учні 10-11 класів і студенти частіше розглядають його як довгострокову мету після накопичення досвіду та ресурсів.

У виборі робочого простору молодь демонструє тягіння до гнучкості. Дистанційна та гібридна зайнятість сприймаються як способи поєднання професійної реалізації з особистою свободою та можливістю самостійно організувати власний час. Водночас повністю відмовлятися від живої взаємодії більшість не прагне: офіс залишається важливим як простір професійної комунікації та нетворкінгу.

Окрема група респондентів(-ок) орієнтується на мобільний формат роботи, який передбачає постійний рух, відрядження та роботу без фіксованого робочого місця. Такі очікування характерні насамперед для тих, хто бачить себе у проектному менеджменті, правозахисній діяльності, соціальних ініціативах або архітектурі.

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ПРОФЕСІЇ ТА ОЧІКУВАННЯ МОЛОДІ ЩОДО МАЙБУТНЬОГО ДОХОДУ

У процесі аналізу професійних орієнтирів опитані окреслили широкий спектр критеріїв, що визначають їхній вибір майбутньої професії. Найчастіше серед найбільш важливих звучали: зарплата, цікавість до професії, користь для України, можливість допомагати людям та стабільність. Натомість серед найменш значущих критеріїв найчастіше згадувалися престиж професії, можливість працювати за кордоном, творчість та гнучкий графік роботи.

ФІНАНСОВІ ОЧІКУВАННЯ

Під час визначення найголовнішого чинника при виборі професії абсолютна більшість респондентів(-ок) насамперед вказали рівень заробітної плати. Водночас гроші розглядаються не стільки як самоціль, скільки як показник справедливої оцінки праці, стабільності та фінансової незалежності.

«Для мене також найважливіша – зарплата, тому що наша праця повинна оцінюватися...» (11 клас, Північ)

*«У мене топ-4: зарплата, цікавість, допомога людям та користь для України»
(9 клас, Північ)*

Частина респондентів називає конкретні фінансові орієнтири. Так, серед абітурієнтів Півночі бажаний рівень доходу коливається від 1,5 до 3 тисяч доларів на місяць:

*«Я хотів би собі таку зарплату, щоб мені вистачало на життя, щоб я про гроші не задумувався... Подорожувати. Ну, я думаю, десь 3 тисячі доларів»
(10 клас, Північ)*

*«Думаю, мета – 1500 доларів і більше»
(11 клас, Північ)*

Окремі учасники демонструють значно вищі матеріальні амбіції:

*«Я ставлю собі ціль, щоб в місяць я заробляла не менше 10 тисяч доларів»
(10 клас, Захід)*

Важливо, що навіть під час обговорення бажаного доходу частина студентів оперує сумами в доларах США («Для мене ідеальна зарплата – \$2000»), а не в гривнях.

Для більшості учасників дослідження гідний рівень заробітної плати є однією з ключових характеристик майбутньої роботи. Водночас уявлення про бажаний дохід відрізняються залежно від віку, освітнього статусу та регіону.

Багато респондентів(-ок) утримуються від конкретних сум, наголошуючи, що через десять років економічна ситуація може суттєво змінитися:

*«Сума справді не так важлива, бо інфляція і всі справи, ми не знаємо, яка сума нам потрібна буде через 10 років»
(11 клас, Центр)*

Частина учасників(-ць) безпосередньо пов'язує високі доходи з професійним розвитком, накопиченням досвіду та створенням власного бізнесу. Так, майбутня лікарка з Півночі бачить фінансовий успіх як результат професійного зростання:

*«Якщо я буду починати в державному закладі, можливо, я отримуватиму менше. Потім вже, коли я наберу свій досвід, можу відкрити свою приватну клініку»
(11 клас, Північ)*

Інші респонденти(-ки) орієнтуються на підприємницьку діяльність. Їхні уявлення про власну справу є доволі конкретними та прив'язаними до певних галузей. Найчастіше йдеться про бізнес у сферах будівництва, спорту, ІТ, надання послуг або приватної професійної практики. Для молоді власна справа асоціюється не лише з фінансовою незалежністю, а й із можливістю створити ефективну систему, яка працює завдяки команді та налагодженим процесам.

Частина респондентів(-ок) детально описує майбутній бізнес та його організацію. Наприклад, один із учасників пов'язує своє професійне майбутнє з будівництвом спортивних майданчиків, наголошуючи на важливості великої команди, розвиненої матеріально-технічної бази та широкої мережі партнерств. У таких випадках підприємництво сприймається як активна управлінська діяльність, що потребує постійної координації людей, ресурсів та проєктів.

Показово, що мотивація до створення власної справи часто виходить за межі особистого матеріального успіху. Респонденти(-ки) пов'язують підприємницьку діяльність із можливістю забезпечити добробут родини, створити робочі місця та досягти довгострокової стабільності для себе та близьких.

Подібні висловлювання свідчать, що молодь часто розглядає високий дохід як результат особистої ініціативи, розвитку компетенцій та досягнення керівних позицій.

ЕКСПЕРТНИЙ ПОГЛЯД НА ОЧІКУВАННЯ МОЛОДІ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

Фіксуємо глибокий розрив між амбіціями молоді та реальністю. Поки абітурієнти масово обирають маркетинг, SMM та ІТ, очікуючи на старті дохід від \$1500, експерти прогнозують радикальне стиснення цього ринку. Зокрема, громадський діяч у сфері молодіжної політики зазначає, що бізнес-логіка диктує оптимізацію: компаніям «легше взяти одну людину, яка добре володіє ШІ, і генерувати контент». Окрім того, за прогнозами представника МОН, ШІ скоротить близько 90% junior-позицій у всіх галузях. Це означає, що уявлення молоді про «легкий вхід» у диджитал-сфери розбиваються об технологічну трансформацію: перший крок кар'єри для цього покоління стане катастрофічно складнішим, а ринок ризикує перенасититися випускниками експрес-курсів, які працівниця органу місцевого самоврядування класифікувала як "інфоциганство, згенероване ШІ".

НЕМАТЕРІАЛЬНІ ОЧІКУВАННЯ МОЛОДІ ПІД ЧАС ВИБОРУ МАЙБУТНЬОЇ ПРОФЕСІЇ

Для молоді нематеріальні характеристики майбутньої роботи часто не менш важливі, ніж рівень заробітної плати. Респонденти описують роботу не лише як джерело доходу, а й як середовище для самореалізації, розвитку, соціальної взаємодії та отримання задоволення від життя.

Першим за значимістю критерієм виступає цікавість до професії. Молодь пов'язує професійну успішність із внутрішньою мотивацією та можливістю займатися тим, що справді приносить задоволення.

Не менш важливим критерієм є користь для України. У багатьох відповідях професійна реалізація пов'язується з відбудовою держави, розвитком суспільства та підтримкою громад.

*«Необхідно не забувати про те, що Україна нам дала...»
(9 клас, Північ)*

«Мені важливо, щоб моя професія була актуальною і приносила користь не тільки для себе, а й для чогось більшого» (10 клас, Захід)

Поряд із цим респонденти часто говорять про допомогу людям, служіння суспільству та можливість робити внесок у життя інших. Особливо виразно цей мотив простежується серед тих, хто орієнтується на соціальну сферу (освіта, наука, охорона здоров'я, соціальний захист, соціальна робота, культура, мистецтво, спорт, молодіжна політика тощо).

Ще одним важливим критерієм є стабільність. Значущість цього фактора особливо зростає серед старших школярів та студентів, що може бути пов'язано з досвідом життя в умовах війни та загальної суспільної невизначеності.

Найбільш поширеним нематеріальним очікуванням виявився запит на позитивне соціальне середовище. Молодь прагне працювати серед людей, з якими можна вибудовувати довірливі стосунки, відчувати підтримку та взаєморозуміння. Особливо часто про це говорили абітурієнти.

*«Мені потрібна команда, гарні відносини в команді між людьми... Через погану команду, я думаю, я б могла й піти до іншого роботодавця»
(9 клас, Північ)*

Для частини респондентів колектив стає навіть важливішим за роботодавця чи умови праці.

*«Я ще хочу, щоб моя команда розумілися без зайвого слова... щоб всі були як родина»
(10 клас, Північ)*

У цьому контексті команда постає як спільнота однодумців із майже сімейними відносинами.

Респонденти хочуть бачити середовище співпраці, а не конкуренції. Схожі очікування звучали і в інших регіонах.

*«Важливо, щоб команда була дружня. Щоб в мене були однодумці»
(10 клас, Центр)*

*«В першу чергу – це колектив і бажання цим займатися»
(11 клас Схід)*

Для студентів хороший колектив уже розглядається як фактор професійного благополуччя та захист від вигорання.

Важливою темою стали комфортні умови праці. Молодь очікує не лише фізичного комфорту, а й загальної сприятливої атмосфери.

*«Якщо роботодавці робили б класні офіси»
(10 клас, Північ)*

У цьому випадку комфорт асоціюється з сучасним фізичним простором.

*«Умови, атмосфера... це як один з факторів умов праці»
(10 клас, Центр)*

Для респондентів комфорт включає не тільки фізичне середовище, а й психологічну безпеку.

*«Хотів би мати класні бенефіти, гарну команду, 35-годинний робочий тиждень, більше вихідних, можливість брати sick day»
(2 курс, Захід)*

На відміну від абітурієнтів, студенти частіше конкретизують бажані умови праці через баланс роботи та особистого життя.

Багато респондентів(-ок) розглядають роботу як простір постійного навчання та професійного зростання.

*«Робота це, асоціація з нею, напевно, це розвиток»
(10 клас, Захід)*

Для деяких молодих людей розвиток є головною характеристикою праці.

*«Було б дуже класно, якби були можливості для розвитку всередині сфери»
(10 клас, Центр)
«Я б пішла на якісь стажування або додаткові курси... якщо мені це дуже цікаво,
то питання оплати не грало б ролі»
(9 клас, Північ)
«Мотивація – це хороший зарібок і кар'єрний ріст»
11 клас, Захід)*

На відміну від матеріальних очікувань, кар'єрне просування часто сприймається як можливість реалізувати потенціал, а не лише підвищити дохід.

СЕНС РОБОТИ

Однією з найцікавіших тем стала потреба бачити зміст і цінність своєї праці.

*«Потрібно, якщо ти ходиш на роботу, потрібно її ще любити. Бо якщо ти її не
любиш, то навіщо працювати?»
(11 клас, Північ)*

Для багатьох робота має приносити внутрішнє задоволення.

*«Допомагати підліткам... Розвивати дітей, які потім стануть керівниками
країни»
(9 клас, Північ)
«Команда, колектив і щоб подобалося»
(11 клас, Схід)*

Тут сенс пов'язується із внеском у розвиток інших людей.

*«Я думаю, що можливо, це те, що від мене хоче Бог, щоб я йому таким чином
служив; і людям»
(11 клас, Захід)*

У цьому випадку професійна діяльність набуває морального значення. Респондент розглядає майбутню професію не лише як спосіб заріботку чи самореалізації, а як форму виконання покликання та служіння. Професійна діяльність стає частиною особистої системи духовних цінностей.

*«Ідеальна зарплата і колектив не врятують від вигорання, якщо робота не
твоя»
(3 курс, Південь)*

Особливо показово, що студенти(-ки) вже пов'язують відсутність сенсу роботи з ризиком професійного вигорання.

БЕЗПЕКА

Очікування безпеки найвиразніше проявляється серед студентів(-ок) та респондентів(-ок), які безпосередньо стикаються з наслідками війни.

*«Для мене основним критерієм є безпека: в Миколаєві з цим проблеми, останні
три прольоти були за 200 метрів від мене»
(3 курс, Південь)*

На відміну від інших нематеріальних очікувань, безпека має чіткий воєнний контекст. Також безпека проявляється опосередковано через бажання стабільності та впевненості у майбутньому.

*«Швидше забезпечити собі спокійне життя, щоб думати про щось інше»
(11 клас, Центр)*

Загалом, нематеріальні очікування молоді концентруються навколо п'яти ключових потреб: позитивне соціальне середовище (команда, підтримка, однодумці); комфортні умови праці та баланс між роботою й особистим життям; можливості для розвитку та навчання; самореалізація через змістовну діяльність; безпека та психологічна стабільність.

НАЙМЕНШ ВАЖЛИВІ КРИТЕРІЇ

На противагу цьому престиж професії дедалі частіше опиняється серед найменш важливих критеріїв. Молодь наголошує, що під час вибору професії орієнтується насамперед на власні інтереси та цінності, а не на суспільне схвалення чи статус.

Також несподіваною тенденцією є те, що можливість працювати за кордоном для багатьох респондентів не належить до пріоритетів. Більшість учасників(-ць) позитивно ставляться до міжнародного досвіду, однак розглядають його як інструмент для подальшої роботи в Україні, а не як кінцеву мету професійної реалізації.

Творчість і гнучкий графік також нерідко опиняються серед другорядних критеріїв. Попри поширені уявлення про важливість work-life balance для молоді, значна частина респондентів ставить вище високу зарплату, зміст роботи, її суспільну значущість, стабільність та перспективи розвитку.

ВІДМІННОСТІ ПРОФЕСІЙНИХ ОРІЄНТАЦІЙ ШКОЛЯРІВ І СТУДЕНТІВ

Порівняно зі студентами(-ками), школярі(-ки) значно частіше говорять про відбудову України, суспільну місію професії та бажання бути корисними державі. Для них професійний вибір нерідко має виразний громадянський вимір.

Студенти(-ки) ж демонструють більш прагматичний підхід, частіше акцентуючи увагу на стабільності, фінансовій незалежності та реалістичних кар'єрних перспективах. Водночас обидві групи демонструють спільну тенденцію: відхід від орієнтації на престиж і зовнішній статус на користь особистої зацікавленості, матеріальної забезпеченості та суспільної значущості праці.

СТРАХИ У КОНТЕКСТІ ВИБОРУ ПРОФЕСІЇ

Описуючи страх помилитися учасники дослідження здебільшого мають на увазі не просто побоювання обрати «не ту» спеціальність, а глибше відчуття незворотності рішення – уявлення про вступ до університету як про точку, після якої змінити щось уже неможливо або надто дорого. Це наскрізний страх, який фіксується у всіх регіонах і вікових групах, хоча й набуває різних відтінків залежно від контексту.

Серед абітурієнтів 10-11 класів він сформульований найгостріше – як страх витратити роки і пошкодувати:

*«Мій найбільший страх – це те, що я зроблю неправильний вибір, і мені просто не сподобається процес навчання. Я ж на цю спеціальність витрачу 4 роки [...] якщо мені не сподобається, то я заберу документи, але це додаткові проблеми»
(11 клас, Центр)*

*«У мене страх єдиний в тому, що коли я вже визначуся і коли я вже буду цим ділом займатися, то я тоді зрозумію, що я насправді не цим хотів займатися. І це буде якось прикро»
(9 клас, Захід)*

СТРАХ НЕ РЕАЛІЗУВАТИ СЕБЕ

Другий за частотою страх тісно переплетений із матеріальним, але відрізняється акцентом: тут йдеться не про конкретний вибір спеціальності, а про глибше відчуття – залишитися «ніким», не знайти місця, де ти почувашся потрібним і стабільним. «Реалізувати себе» у свідомості учасників означає водночас і задоволення від роботи, і достатній заробіток – ці два виміри не протиставляються, а описуються через ті самі поняття.

*«Страх найбільший – це не реалізуватися [...] страх не знайти те місце, де ти почуваш себе стабільно. [...] Коли немає стабільності, коли кожен місяць щось кудись трапляється – для мене це найстрашніше»
(9 клас, Північ)*

*«Я досі боюся, що я стану офісним клерком і залишусь тут надовго. [...] Ти бачиш, як люди в 20 купляють собі BMW, а ти сидиш, не заробляєш 16 тисяч, не можеш з'їхати від батьків»
(3 курс, Південь)*

На Півдні цей страх виражається через соціальне порівняння з однолітками та образами «успішного успіху» з соцмереж. На Заході – частіше через страх не виправдати очікувань оточення:

*«Це страх не виправдати очікувань від мене і відповідальність. Страшно, якщо думають набагато більше про тебе, ніж ти насправді можеш дати»
(2 курс, Захід)*

СТРАХ МАЛО ЗАРОБЛЯТИ

Матеріальний страх поширений у всіх регіонах, проте з різним емоційним навантаженням. На Півночі зарплата – це м'який компроміс, тло, яке обмежує мрію:

*«У ідеальному світі без грошей я б хотіла бути музикантом і їздити по гастролях»
(9 клас, Північ)*

На Сході зарплата є жорстким фільтром, що прямо блокує «бажану» спеціальність:

*«Звичайно, мене стримує фактор заробітної плати. [...] Якби мало значення тільки те, що моя зацікавленість – я б, напевно, пішла на якусь вчительку»
(11 клас, Схід)*

На Заході та Півдні серед студентів 1 курсу звучить глибша системна зневіра – відчуття, що в Україні достатньо заробити неможливо незалежно від посади:

*«Я розумію, що ким би я не працювала, на якій би посаді не була, все одно того результату, який би я хотіла в плані зарплати, я тут не отримаю»
(3 курс, Захід)*

СТРАХ ВІЙНИ ЯК КОНТЕКСТУАЛЬНА РАМКА

Цей страх принципово відрізняється від усіх інших. Він не про кар'єрну траєкторію – він про неможливість будь-якого планування взагалі. Він «заморожує» здатність абітурієнтів до довгострокового мислення.

На Півдні страх фізичний і тілесний – обстріли є буквальною реальністю поруч:

*«Також для мене основним критерієм є безпека: в Миколаєві з цим проблеми, останні три прольоти були за 200 метрів від мене»
(3 курс, Південь)*

На Заході страх більш екзистенційний – це невпевненість у тому, чи варто взагалі планувати, відчуття «неправильного часу»:

*«Я не можу нічого думати наперед. Тому що це залежить, як складуться обставини. Але хотілося б, щоб закінчилася війна. Це єдине, що хочеться»
(10 клас, Захід)*

*«У мене, можливо, є внутрішні сумніви, що якби ми не жили в такому часі [...], я б обрала, напевно, якусь іншу професію. [...] Немає досвіду, на який можна спиратися. Бо це щось нове»
(10 клас, Захід)*

СТРАХ ВИГОРІТИ

Про нього говорять ті, хто вже бачить зсередини свою майбутню сферу. Дев'ятикласники його практично не висловлюють, оскільки у них ще немає конкретики, яка його живить. Він характерний для абітурієнтів 11 класу з чіткою сферою та студентів 1 курсу.

*«Якщо я хочу сказати, який найбільший мій страх – це поранити людину. Не зламати її життя. [...] Та й емоційне вигорання. Багато людей не витримують того навантаження, яке дають в медичному університеті»
(11 клас, Північ)*

*«Я дуже завжди боялась і боюся морального вигорання. Боюся, що в мене не буде достатньо сил, і я не зможу продовжувати працювати тим, ким я хочу. Але [...] бажання перемагає мої страхи»
(11 клас, Схід)*

СТРАХ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Специфічний страх, більш характерний для студентів 1 курсу. Він предметніший за страхи абітурієнтів і виникає вже в контакт з реальною роботою. Водночас учасники зазначають, що він частково зникає після першого досвіду – тобто є «страхом до», а не «страхом під час»:

*«Відповідальність з мого боку саме на моїй роботі. Я працюю з грошима, я працюю з людьми і все має свої наслідки. Бо тут так страшно в тому плані»
(2 курс, Захід)*

*«Насправді, після моєї першої спроби піти на роботу, мені вже таке враження, що нічого не страшно»
(2 курс, Захід)*

СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ СТРАХІВ

Молодь значно краще артикулює, чого боїться, ніж те, як це подолати. Серед стратегій, що звучать: пошук інформації через курси та самоосвіту, а не через офіційну профорієнтацію; пасивне відкладання рішення; і, найголовніше, ставлення до неформальної освіти як до «страховки» – можливість перенавчитися, якщо помилишся:

*«Мою тривожність трохи заспокоює те, що в будь-який момент можна пройти курси та зайнятися самоосвітою, і перевчитись на іншу професію, що полегшує можливості наші в зараз»
(10 клас, Захід)*

Показово, що серед небагатьох стратегій подолання професійних страхів, які називали респонденти(-ки), найчастіше згадувалася саме неформальна освіта. Можливість пройти курси, опанувати нову спеціальність або швидко оновити компетенції створює відчуття контрольованості професійної траєкторії та зменшує страх помилкового вибору. Це свідчить про те, що неформальна освіта займає важливе місце в уявленнях молоді про професійний розвиток, а тому потребує окремого аналізу.

Проте, якщо для самої молоді неформальні курси та гнучкі навички виглядають як інструмент заспокоєння та контролю над власним майбутнім, то з іншого боку, з позиції ринку, ця стратегія оцінюється дещо інакше. Для повноти картини важливо змінити оптику дослідження й подивитися на це середовище очима самих роботодавців. Тоді як абітурієнти та студенти фокусуються на внутрішніх тривогах щодо вибору, представники компаній та організацій змушені мати справу із жорсткими зовнішніми змінами, які безпосередньо впливають на те, чи зможе молодий фахівець взагалі знайти роботу.

ПЕРСПЕКТИВИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВДОМА ТА ЗА КОРДОНОМ

ОРІЄНТАЦІЯ НА РОБОТУ В УКРАЇНІ

Помітна частина учасників(-ць) дослідження демонструє чітке бажання пов'язувати своє професійне майбутнє саме з Україною. Для них робота є не лише джерелом доходу, а й способом зробити внесок у розвиток держави після війни.

Найсильніше ця позиція виражена серед учнів 9–11 класів Півночі та окремих респондентів(-ок) зі Сходу й Центру. Вони прямо пов'язують власні кар'єрні плани з відбудовою країни:

*«За кордоном я тільки думав про навчання. Але про роботу я не думаю. Я хочу відновити, покращити Україну.»
(9 клас, Північ)*

*«Для мене слоган – Make Ukraine Great Again. Я взяв цей слоган, щоб зробити Україну кращою.»
(9 клас, Північ)*

Для цих респондентів(-ок) характерне поєднання професійних амбіцій із громадянською відповідальністю. Вони розглядають майбутню роботу як інструмент позитивних змін у країні.

Особливо вираженим є мотив участі у відбудові держави після війни. Молодь очікує, що процеси реконструкції створять нові можливості для самореалізації:

*«Багато цього буде відбудовуватись... багато людей зможе з цим, можливо, навіть яюсь пов'язати своє життя.»
(11 клас, Північ)*

У частини респондентів(-ок) виявляється також відчуття морального обов'язку перед країною:

*«Я хочу творити саме тут, я завжди це знала... Я тут народилася і відчуваю потребу бути тут.»
(11 клас, Схід)*

«Переїхати і працювати там – це як просто підставити народ і підставити тисячолітню історію.»
(11 клас, Центр)

Водночас важливо, що бажання залишатися в Україні не завжди ґрунтується винятково на патріотизмі. Частина молоді бачить тут цілком прагматичні перспективи розвитку:

«Україна створює можливості для молоді, щоб вони могли якось реалізуватися все ж тут.»
(11 клас, Північ)

«Тут також в нас є гарна робота, є гарні вакансії, і можна гарно заробляти.»
(11 клас, Захід)

ОРІЄНТАЦІЯ НА РОБОТУ ЗА КОРДОНОМ

Інша група респондентів позитивно оцінює перспективу роботи за кордоном. Найчастіше таку позицію займають старші школярі (11 клас) та окремі студенти.

Основними мотивами є: вищі зарплати, кращі умови праці, ширші можливості для кар'єрного розвитку та вищий рівень життя.

«Я дуже серйозно задумалась над тим, щоб поїхати за кордон працювати.» (11 клас, Північ)

«Перша спонтанна думка – це зарплата, а друге – безпека... можливості кар'єрного зростання.»
(11 клас, Схід)

Для респондентів(-ок) зі Сходу безпековий чинник є значно помітнішим, ніж для представників інших регіонів. У їхніх відповідях міграція пов'язується не лише з доходами, а й зі стабільністю та якістю життя.

Цікавим є вплив особистого досвіду проживання за кордоном. Респонденти, які після початку повномасштабної війни перебували в інших країнах, частіше демонструють готовність до повторної міграції:

«Після того, як я там побувала, якось мені хочеться знову туди поїхати, мабуть, і провести там своє життя.»
(11 клас, Північ)

ГОТОВНІСТЬ ДО МІГРАЦІЇ ЯК УМОВНИЙ СЦЕНАРІЙ

Окрему групу становлять респонденти(-ки), які не мають чіткої позиції щодо міграції та готові ухвалювати рішення залежно від життєвих обставин.

Особливо часто така позиція спостерігається серед учнів 10-11 класів Заходу та Центру.

«Якщо за кордоном більше перспективи, то краще їхати туди. Але якщо і в нас краще, то краще залишатись.»
(10 клас, Центр)

«Я, можливо, планувала, можливо, думала працювати за кордоном. Але це вже залежить від обставин, як вони складуться.»
(10 клас, Захід)

Для цієї групи вирішальним фактором є не країна проживання сама по собі, а доступність можливостей для професійного розвитку.

ДИСТАНЦІЙНА МІЖНАРОДНА РОБОТА ЯК КОМПРОМІСНА МОДЕЛЬ

Особливо цікавою тенденцією є поширення моделі «жити в Україні – працювати на закордонний ринок». Така позиція найчастіше трапляється серед студентів і старших школярів Заходу та Півдня.

Респонденти(-ки) прагнуть отримувати переваги міжнародного ринку праці без фізичної еміграції:

«Хотіла б працювати онлайн на Європу або США, але фізично переїжджати не думала.»
(3 курс, Південь)

«Хотів би жити в Україні, але готовий працювати онлайн на закордонну компанію – це і гроші, і досвід.»
(2 курс, Захід)

Дані свідчать, що молодь не поділяється на дві прості групи: тих, хто хоче виїхати, і тих, хто хоче залишитися. Натомість формується щонайменше чотири моделі географічної орієнтації:

Патріотично орієнтована модель: робота в Україні як внесок у відбудову держави.

Міграційна модель: орієнтація на кращі зарплати, безпеку та кар'єрні перспективи за кордоном.

Прагматична модель: готовність працювати там, де буде більше можливостей.

Гібридна модель: проживання в Україні з одночасною інтеграцією у міжнародний ринок праці через дистанційну роботу, навчання, стажування чи розвиток бізнесу.

ПОГЛЯД РОБОТОДАВЦІВ НА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Масштабний запит на високі доходи, психологічний комфорт та майже сімейну атмосферу в колективі викликає чимало скепсису з боку експертів у галузі освіти та роботодавців. Те, що самі абітурієнти(-ки) та студенти(-ки) вважають «базовим стандартом гідності», фахівці(-чині) часто трактують як відірваність від реальних умов гри. Оцінюючи сформовані уявлення покоління, що підростає, експерти вказують на серйозний розрив між амбіціями молоді та їхньою фактичною готовністю до рутинної праці.

Часто молоді фахівці(-чині) виходять на ринок із бажанням отримати високу стартову зарплату, не готові працювати повний день і ставлять комфорт та особистий час вище за кар'єрне зростання. Вони схильні швидко вигорати і звільнитися після перших же труднощів на робочому місці.

Природа цих завищених очікувань часто зумовлена сучасним інформаційним полем. Соцмережі та цифрові платформи активно транслюють ілюзію швидкого і легкого успіху, показуючи картинку високих заробітків без тривалого професійного зростання. Це формує у молоді викривлене сприйняття ринкових реалій, де за кожним високим доходом стоять роки практики та глибокі компетенції.

Проте справжнє випробування цих очікувань на міцність відбувається під час виходу на реальний ринок праці, де критерії відбору визначає інша сторона. Щоб побачити цю точку зіткнення, необхідно змінити оптику й поглянути на процес найму очима самих роботодавців. Це дозволяє зрозуміти, чи готовий сучасний бізнес інвестувати ресурси у «вирощування» молодих кадрів, чи кризи змушують компанії шукати лише готових фахівців.

ВИБІР МІЖ МОЛОДИМИ ФАХІВЦЯМИ ТА ДОСВІДЧЕНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ

Одним із завдань дослідження було з'ясування того, яку стратегію найму роботодавці вважають оптимальною: навчати молодого фахівця або студента «з нуля» чи залучати досвідчену людину з потенційною потребою перенавчання. Відповіді учасників(-ць) засвідчили відсутність єдиної універсальної моделі – стратегія визначається контекстом, категорією посади та наявними ресурсами організації.

Більшість роботодавців підкреслили, що вибір між студентом(-кою) і досвідченим фахівцем(-нею) не є принциповим – він диктується специфікою конкретної ролі та поточними потребами організації. Для посад початкового рівня, де задачі не вимагають глибокої експертизи, перевага нерідко надається молодому кандидату(-ці) з потенціалом. Там, де потрібна вузька технічна або управлінська компетентність з першого дня роботи, – перевага на боці досвідченого спеціаліста(-ки).

«Чесна відповідь насправді, якщо ми говоримо в такому дружньому контексті, то я думаю, що обидва підходи мають своє місце. Ми насправді адаптовані до обох. Тому я говорив, що ми дуже гнучкі. У нас є шлях для того, хто починає з нуля, і це наша основна модель для джуніорів. Є шлях для тих, хто має вже досвід, якісь суміжній сфері хоче зайти через перекваліфікацію.»
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)

АРГУМЕНТИ НА КОРИСТЬ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ СТУДЕНТІВ

Значна частина роботодавців розглядає залучення студентів(-ок) і молодих спеціалістів(-ок) як довгострокову інвестицію, а не лише як вирішення поточного кадрового питання. Характерним є акцент на тому, що молода людина без усталених звичок легше адаптується до корпоративної культури та специфічних процесів конкретної організації.

«Іноді легше навчити, ніж перевчити.»
(Бізнес, Сфера надання послуг)

Компанії, що мають систематизовані програми навчання і внутрішні менторські ресурси, демонструють найбільшу відкритість до студентів(-ок). Зокрема, один із роботодавців у сфері ІТ навів конкретні цифри: з 2021 року компанія виростила майже 1 800 джуніор-фахівців з рівня тренінгу лише в Україні. Це свідчить, що для великих організацій стратегія «вирощування» є не гаслом, а реальною практикою з вимірюваними результатами. Ряд роботодавців відзначає й практичний формат

Залучення: освітні ініціативи, стажування, хакатони, після яких найкращих учасників запрошують на співбесіди.

«Кожен тиждень прилітають списки, і бізнеси просто деруться за цих кандидатів - видають по два-три сфери. І часто це люди без жодного досвіду, просто студенти. Але вони проактивні, розуміють, куди хочуть рухатися.»
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)

АРГУМЕНТИ НА КОРИСТЬ ДОСВІДЧЕНОГО ФАХІВЦЯ

Поряд із позитивними прикладами вирощування кадрів, чимало роботодавців говорили про структурні обмеження, які унеможливають навчання молодих спеціалістів прямо зараз.

Найчастіший аргумент – відсутність часу у тих, хто міг би навчати.

«Відсутність зараз часу для навчання. Ми розуміємо, що можуть бути супер-класні люди, яких треба трошки підучити. Але «трошки підучити» – це все одно пів року–рік. Пів року–рік часу топових працівників - це дуже багато зараз.»
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)

У секторах із вузькою технічною специфікою – машинобудування, відновлювана енергетика, оборонні розробки – роботодавці підкреслюють, що потребують людей, які «можуть сісти і працювати з першого дня». Для них навіть бажання навчати молодь залишається відкладеною перспективою:

«Чим більше буде кваліфікованих фахівців, тим далі ми зможемо брати студентів, яких зможемо навчати. Але зараз нам потрібні більш кваліфіковані, щоб ми взагалі могли займатися молодшими.»
(Бізнес, Сфера промислового девелопменту)

Для лідерських і стратегічних позицій компроміс з досвідом майже неможливий:

«В лідерських позиціях нам потрібен дуже конкретний досвід, в якому ми не готові йти на поступки.»
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)

БАЗОВИЙ ДОСВІД ЯК МІНІМАЛЬНА УМОВА

Навіть ті роботодавці, які відкриті до навчання молодих спеціалістів, фактично формулюють певний мінімальний поріг готовності. Ключовим є не стільки офіційний стаж, скільки наявність у кандидата базового розуміння сфери – того, що один із учасників назвав «рамкою в голові».

«Ніхто не вчить з нуля в тому сенсі, що людина мала б хоча б якусь рамку того, що буде відбуватися. Тобто ти маєш хоча б якусь рамку в людини в голові, на яку накладається вже конкретно наш воркфлоу.»
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)

Це розмежування між «відсутністю формального досвіду» і «відсутністю будь-якого розуміння контексту» є практично важливим для розуміння реальних вимог ринку. Студент, який брав участь у проєктах, стажуваннях чи навіть активній студентській діяльності, має значно вищі шанси, ніж той, хто не має жодного дотичного досвіду.

ПОЗИТИВНА ДИНАМІКА: РОБОТОДАВЦІ ВІДЗНАЧАЮТЬ ЗМІНИ НА КРАЩЕ

Попри всі виклики, кілька роботодавців підкреслили, що сучасні студенти суттєво змінилися на краще – особливо в контексті м'яких навичок.

«Студенти сьогодні помітно змінилися. Софт-скіли: комунікація, проактивність, вміння ставити запитання, брати відповідальність – все це суттєво виросло. Базові технічні компетенції теж стали кращими»
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)

Це спостереження відкриває оптимістичну перспективу: розрив між очікуваннями бізнесу і реальністю, хоч і залишається відчутним, поступово скорочується.

Більшість роботодавців не обмежується лише одним підходом до рекрутингу, а обирає ту стратегію найму, яка найкраще відповідає поточним потребам. Якщо є час і менторські ресурси – перевага студентів. Якщо потрібна негайна ефективність або вузькоспеціалізована експертиза – вибір на користь досвідченого кандидата. Принципово важливим є висновок, що поняття «навчати з нуля» на практиці означає не абсолютну відсутність у кандидата будь-якого досвіду, а наявність мінімальної орієнтаційної бази. Саме цю базу, через практику, стажування, проєкти, освітні програми мають формувати цілеспрямовано.

КАНАЛИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА ПОШУКУ КАНДИДАТІВ

ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ

Головним операційним інструментом для щоденного збору первинних анкет і резюме залишаються спеціалізовані онлайн-платформи, серед яких найчастіше згадуються Work.ua, Robota.ua та LinkedIn. Ці ресурси демонструють високу ефективність під час масового найму лінійного персоналу або залучення фахівців початкового рівня без досвіду. Однак у сучасних реаліях вони вже не можуть виступати універсальним шляхом розв'язання кадрових питань. Коли йдеться про висококваліфікованих і вузькопрофільних спеціалістів, результативність таких сайтів стрімко падає, оскільки такі кадри рідко перебувають у стані активного пошуку, що змушує фахівців із найму паралельно застосовувати інструменти цілеспрямованого залучення.

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ

Ця обмеженість класичних сайтів з працевлаштування змусила компанії виходити на пасивну аудиторію через альтернативні інструменти, зокрема соціальні мережі (Instagram, Facebook, Telegram). Через трансляцію неформального контенту, цінностей та внутрішньої атмосфери бізнес намагається зацікавити фахівців в обхід офіційних і часто ігнорованих рекрутингових процедур.

*«Ми підсвічуємо бенефіти, показуємо команду, щоб кандидат бачив: ми проукраїнські, ми драйвові, у нас немає бюрократії. Це залучає молодь набагато сильніше за стандартне оголошення про роботу.»
(Бізнес, Рекламна студія)*

Для окремих вакансій таргетована реклама в соціальних мережах виявляється навіть ефективнішою за спеціалізовані платформи.

*«Ми так і майже всіх знайшли через таргет.»
(Бізнес, Венчурне виробництво)*

РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ОСОБИСТІ КОНТАКТИ

Найстабільнішим каналом пошуку персоналу залишаються рекомендації та особисті контакти. Практично всі роботодавці(-иці) відзначають високу ефективність реферального рекрутингу, оскільки рекомендовані кандидати(-ки) краще розуміють специфіку роботи та швидше адаптовуються до організації. Використовуючи соціальний капітал власних співробітників, компанії отримують притік максимально лояльних кандидатів(-ок) із реалістичними очікуваннями щодо умов праці, що зводить до мінімуму витрати на їхню подальшу адаптацію в колективі.

*«І те, що напевно дуже класно спрацьовує для нас, це рекомендації наших співробітників. Коли людина працює, бачить, яка компанія класна, розказує своїм друзям, потім друзі приходять працювати до нас.»
(Бізнес, Венчурне виробництво)*

СПІВПРАЦЯ З УНІВЕРСИТЕТАМИ

Окремим напрямом рекрутингу є співпраця з університетами. Бізнес, громадський та муніципальний сектори використовують стажування, практики та інternатури для формування кадрового резерву. Для частини роботодавців(-иць) це можливість залучити перспективних працівників(-ць) ще до їх виходу на ринок праці.

*«Ми маємо співпрацю з закладами вищої освіти, відповідно, вони нам рекомендують випускників.»
(Державний сектор)*

ПРОЦЕС НАЙМУ

Після залучення кандидатів більшість організацій використовують багатоступеневий відбір. Попри відмінності між секторами, процес найму в більшості організацій має схожу структуру та складається з кількох послідовних етапів. Першим кроком зазвичай є аналіз резюме та супровідних документів кандидата, після чого проводяться співбесіди та додаткові етапи оцінювання. Поширеною практикою є використання тестових завдань, які дозволяють оцінити не лише наявні знання кандидата, а й його підхід до вирішення практичних завдань.

*«У нас є тестове завдання, де ми можемо подивитися на практиці, як людина мислить, якісь практичні навички.»
(Бізнес, Венчурне виробництво)*

Подібний підхід використовує і громадський сектор, де після аналізу резюме та мотиваційного листа кандидати проходять співбесіди та за потреби виконують тестові завдання.

*«І якщо людина прикольна, або ми це одразу, наприклад, ще по мотиваційному листу зрозуміли, що вона нам прикольна і цікава, то з нею вже говорить тоді тім лід...і проговорює вже якісь особливості досвіду, якби людина виконувала певні задачі. І також може бути на деяких посадах тестове завдання.»
(Громадський сектор)*

Важливу роль у процесі найму відіграє також безпосередній керівник або тімлід майбутньої команди. Якщо на початкових етапах оцінюються загальна відповідність кандидата вакансії та його мотивація, то на наступних етапах увага зміщується до професійного досвіду, способів виконання робочих завдань та потенційної сумісності з командою. Процес найму не обмежується перевіркою професійних компетенцій кандидата. Роботодавці також оцінюють його мотивацію, стиль роботи, здатність взаємодіяти з командою та відповідність цінностям організації. Остаточне рішення зазвичай формується на основі поєднання результатів співбесід, практичних завдань та оцінки безпосереднього керівника(-ці).



**ДЖЕРЕЛА ВПЛИВУ
МОЛОДІ НА ПРОФЕСІЙНЕ
САМОВИЗНАЧЕННЯ**

РОЗДІЛ 2.

СІМ'Я ЯК ГОЛОВНЕ ДЖЕРЕЛО ВПЛИВУ ЩОДО ВИБОРУ МАЙБУТНЬОЇ ПРОФЕСІЇ

Молодь часто згадує про важливу роль батьків/інших родичів та їх вплив під час вибору професії. Такий вплив може мати різні форми: від підтримки й натхнення до тиску та формування певних очікувань та уявлень, якою саме повинна бути майбутня робота.

Для частини респондентів батьки є прикладом професійної реалізації та трудової етики. Молоді люди захоплюються підходом своїх батьків до роботи. Особливо часто згадуються випадки, коли батьки мають власний бізнес або керівні посади, це формує позитивне ставлення до підприємництва та самостійності в роботі.

Водночас сім'я нерідко може виступати джерелом нормативного тиску. Батьки та родичі можуть пропонувати певні професійні орієнтири, спираючись на критерії стабільності, престижності. У деяких випадках це породжує конфлікт між особистими інтересами молоді та очікуваннями сім'ї, особливо коли йдеться про вибір між бажаною професією та фінансово привабливішими чи престижнішими напрямками.

Особливо помітним є вплив родинних професійних традицій, коли молодь розглядає продовження професійного шляху батьків або інших членів сім'ї.

*«У мене більше за все вся моя родина повпливала на мене, бо у мене вся моя родина ідуть на інженерів, то я йду також на інженера.»
(10 клас, Центр)*

*«На мене вплинув мій тато – він займається дизайном. Мені це стало цікаво, і мені теж подобається, що він сам собі директор.»
(2 курсу, Захід)*

Хоча респонденти(-ки) часто намагаються знайти баланс між власними інтересами та порадами родини, державна експертиза показує, що реальний рівень залежності підлітків є критичним. Вибір професії в Україні вкрай рідко є самостійним. Заступник міністра освіти і науки України наголошує на критичній ролі батьків: «В переважній більшості випадків рішення про вступ приймають батьки, а не дитина. Близько 80% людей у опитуваннях прямо кажуть: рішення приймають мої батьки, а не я». Це призводить до того, що абітурієнти масово обирають престижні, на думку батьків, напрямки (юриспруденція, менеджмент), повністю ігноруючи реальність.

ВЧИТЕЛІ ТА ФАХОВІ СПЕЦІАЛІСТИ

Для частини учасників(-ць) дослідження важливу роль відіграють вчителі та навчальне середовище. Вчителі не лише передають знання, а й формують інтерес до певної галузі, залучають до конкурсів, турнірів, проєктів та інших активностей.

Особливо помітний цей вплив серед учнів 9, 10, 11 класів, які завдяки участі в освітніх заходах починають усвідомлювати власні здібності та професійні інтереси. Освітнє середовище також сприяє формуванню цінностей суспільної користі, громадянської активності та професійної відповідальності.

*«Ну, власне, на мене дуже сильно вплинула вчителька – наша вчителька історії, вона і право веде. Яка мене ще в 8-му, 9-му класі запросила доєднатися до всеукраїнських турнірів з історії. І, ну, доволі теми порушувалися серйозні – я б сказав, не для школярів. І мені сподобалося аргументувати свою позицію, рецензувати інші доповіді. ... Загалом, зараз моїм, мабуть, головним пріоритетом залишається ось ця спеціальність. Через те, що вчителька надихає і ми, власне, з нею можемо і надалі просто обговорювати ті теми, які виникають у суспільстві зараз.»
(11 клас, Північ)*

Також були приклади, коли вибір професії (в цьому випадку, стоматології) був пов'язаний із позитивним враженням від знайомої фахівчині, а бажання працювати у сфері права формувалося під впливом учительки історії та правознавства. Такі приклади демонструють, що безпосередній контакт із представником певної професії допомагає молоді краще уявити майбутню діяльність і побачити себе у ній.

ДРУЗІ ТА НАЙБЛИЖЧЕ ОТОЧЕННЯ

Друзі найчастіше виступають джерелом натхнення або поштовхом спробувати нову сферу діяльності. Молоді люди описують випадки, коли саме друзі рекомендували певний напрям, залучали до нової діяльності або власним прикладом демонстрували можливості професійного розвитку.

Однак вплив друзів зазвичай має менш директивний характер, ніж вплив сім'ї. Він радше допомагає розширити коло можливостей і спробувати нові напрямки.

*«Вплинуло це загалом, що в мене з дитинства була любов там до математики, до цих всіх точних наук. І саме на вибір цієї галузі вплинула моя подруга, яка теж ще давніше вибрала йти в тому самому напрямку. І я зрозуміла, що клас, ця професія закриває більшість моїх потреб, які я шукаю загалом в своїй майбутній роботі. І... і вона є актуальною.»
(10 клас, Захід)*

МЕДІА ТА ПУБЛІЧНІ ОСОБИСТОСТІ

Суттєвим джерелом формування уявлень про майбутню професію є інтернет-простір, соціальні мережі, фільми, телепередачі та медійні постаті.

Молодь згадує, що їхні професійні інтереси виникали після перегляду відео про дизайнерів, програмістів або мандрівників (travel-блогерів). Окремі респонденти називають конкретних публічних осіб, наприклад журналістів чи блогерів, які стали прикладом для наслідування. При цьому частина учасників зазначили, що медіа часто створюють ідеалізований образ професії, який не завжди відповідає реальності.

*«Впливає зараз, напевно, найбільше інтернет. Ця картинка вся гарна. Звичайно, зрозуміло, що воно так не є. Але, напевно, інтернет. Так само фільми, навіть оці фільми про якихось дизайнерів, якісь покази, як вони це все гарно розказують.»
(11 клас, Схід)*

*«Це вплинуло, тому що я з дитинства дивлюся Дмитра Комарова, і мені дуже подобається його передача через те, що він всюди там лазить у ці печери, всякі там, до всяких різних племен, де всякі там різні змії. Я дуже люблю цей ризик, дуже люблю цей екстрим. І він дуже повпливав на мій вибір цю галузь, тому що мені це подобається. І це виходить так, що мені подобається це також вивчати.
І в майбутньому робити.»
(10 клас, Захід)*

*«У мене таке уявлення, напевно, з соціальних медіа, по-перше, бо я хотів би так працювати, бо так комфортніше. Повпливало, дуже мало, насправді, фільмів чи серіалів з моєю професією саме, тим паче в теперішніх реаліях. Більше психологію показують, як він лежить на кушетці і розповідає про своїх батьків. Але хотілося би, ну, соціальні медіа, насправді. Бо зараз психологія дуже розповсюджена, зокрема в Україні, тому дуже цікаво.»
(10 клас, Південь)*

ВЛАСНИЙ ДОСВІД

Окремою групою факторів є особистий досвід. Молоді люди згадують участь у проєктах, гуртках, спортивних командах, волонтерстві, творчій діяльності або перші спроби працювати.

Саме практичний досвід часто допомагає перевірити власні очікування щодо професії та зрозуміти, наскільки певна діяльність відповідає інтересам і здібностям людини.

*«Мені допоміг мій власний досвід – порівняла роботу на приватних фірмах і на державу.»
(3 курс, Південь)*

*«Ну, я був на обміні у Берліні. Мав досвід спілкування з урбаністами з Берліну у муніципалітеті. З архітекторами, з дизайнерами. І я більш-менш бачив, як вони працюють. Приймав трохи опиту.»
(11 клас, Південь)*



**СТАТУС І ТРАЄКТОРІЯ
ВИБОРУ ПРОФЕСІЇ**

РОЗДІЛ 3.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА

Аналіз показує, що серед молоді представлені всі можливі формати професійного самовизначення: від повної визначеності та впевненості у виборі до повної невизначеності та постійної зміни професійних орієнтирів. Водночас простежується закономірність: чим молодші респонденти, тим частіше вони перебувають у стані пошуку або мають кілька альтернативних варіантів. Студенти(-ки) та частина одинадцятикласників(-ць) демонструють вищий рівень визначеності, хоча навіть серед них трапляються ті, що це сумніваються щодо довгострокової професійної перспективи.

ПОВНІСТЮ СФОРМОВАНИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ ВЕКТОР

Частина респондентів(-ок) уже має чітке бачення майбутньої професії та конкретного професійного шляху. Для деяких вибір сформувався ще в дитинстві й залишається стабільним протягом багатьох років.

*«Ну, в мене така, я б сказала, з дитинства мрія – стати стоматологом. Тобто піти в медицину.»
(11 клас, Північ)*

*«Я теж хочу стати лікарем.»
(11 клас, Північ)*

Подібна стійкість вибору спостерігається і серед респондентів, які орієнтуються на релігійне покликання:

*«Вже може роки два, півтора-два, я почав думати про те, щоби йти в семінарію.»
(11 клас, Захід)*

Інша група визначилася через власний досвід, інтереси або поступове ознайомлення зі сферою.

*«Наразі я зараз вже повністю вирішив, я хочу стати електроінженером.»
(10 клас, Центр)*

*«Так, я вже визначився з напрямком, у якому хочу розвиватися. Зараз я навчаюся в юридичній сфері, а саме за спеціалізацією міжнародне право.»
(2 курс, Захід)*

Серед визначених респондентів часто зустрічається орієнтація не лише на професію, а й на конкретну освітню траєкторію та сферу реалізації.

ЧАСТКОВО СФОРМОВАНИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ ВЕКТОР

Найбільшою є група респондентів(-ок), які мають кілька альтернативних варіантів та перебувають у процесі вибору.

Часто молодь звужує коло можливих професій до двох-трьох напрямів.

*«Я вже приблизно визначилась. Я обираю між соціологією і правом.»
(11 клас, Центр)*

*«Мені завжди було важко обрати свою професію... зараз, поки я зупинилася на такому як психологія або журналістика.»
(10 клас, Захід)*

Частково визначені респонденти часто усвідомлюють власні сильні сторони, але ще не готові остаточно пов'язати себе з конкретною професією.

*«Так, я визначився з напрямом, де за найближчі 10 років я планую розвиватися саме в сфері ІТ... але не знаю, чи це є та робота, якою я хотів би займатися все життя.»
(2 курс, Захід)*

Частина молоді обирає не професію, а ширший напрям діяльності.

*«Взагалі дуже хочеться стати ментором, допомагати підліткам... розвивати дітей, які потім стануть керівниками країни.»
(9 клас, Північ)*

Особливо характерним є поєднання кількох суміжних інтересів.

*«Я буду подаватися туди і туди, і от куди візьмуть – туди і піду.»
(11 клас, Схід).*

НЕСФОРМОВАНИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ ВЕКТОР

Частина респондентів(-ок) демонструє повну невизначеність щодо майбутньої професії. Для них характерне усвідомлення великої кількості можливостей, що породжує складність вибору.

*«Мені здається, що в сучасному світі все так швидко змінюється, що важко уявити роботу, яка буде через 10 років.»
(11 клас, Північ)*

*«Я не визначилась зі спеціальністю, куди я хочу поступати. Я не знаю взагалі. Це просто така болюча тема.»
(11 клас, Схід)*

Деякі респонденти(-ки) описують постійне переключення між новими професіями.

*«Кожен раз, коли чую про якусь нову професію... я одразу: о, я хочу сюди.»
(11 клас, Схід)*

Серед молодших учасників(-ць) невизначеність часто пояснюється віком.

*«Я ще з фахом не визначився. Думаю, зараз тяжко визначитися в 9 класі.»
(9 клас, Захід)*

Цікаво, що навіть серед студентів трапляється невизначеність щодо майбутньої кар'єри.

*«А ким буду – чесно, не знаю.»
(2 курс, Захід)*

*«Я не думаю, що зараз я впевнена, що буду архітектором.»
(3 курс, Південь)*



**РИНОК ПРАЦІ: МОЛОДІЖНІ
УЯВЛЕННЯ, КАДРОВИЙ
ЗАПИТ І СТРУКТУРНІ
РОЗРИВИ**

РОЗДІЛ 4.

Загалом молодь сприймає український ринок праці як такий, що перебуває у стані структурного дисбалансу. На її думку, найбільший дефіцит спостерігається у сферах, пов'язаних із тривалим навчанням, високою відповідальністю або складними умовами праці – насамперед в інженерії, будівництві, медицині, освіті та частково військовій сфері. Водночас перенасиченими вважаються напрями, які асоціюються з відносно швидким входом у професію, високою медійною видимістю та популярністю серед вступників, зокрема ІТ, психологія, право та маркетинг.

Характерно, що роботодавці(-иці) оцінюють дефіцит і перенасичення не лише кількісно, а й якісно. У багатьох відповідях звучить думка, що проблема полягає не стільки у нестачі або надлишку спеціалістів загалом, скільки у нестачі висококваліфікованих фахівців та коректного уявлення та розуміння професій зі сторони молоді загалом.

ГАЛУЗЕВА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ КАДРОВОГО ЗАПИТУ ВІД РОБОТОДАВЦІВ/ИЦЬ

ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ТА ЦИФРОВИЙ СЕКТОРИ

Сьогодні український ІТ-сектор, сфера технологій та діджитал-індустрія перебувають у стані глибокої трансформації, яка зумовлює парадоксальну ситуацію на ринку праці. З одного боку, спостерігається профіцит резюме: на кожну відкритку вакансію рекрутери отримують сотні відгуків. З іншого боку, кількісне насичення ринку не означає якісного. Роботодавці продовжують заявляти про гострий дефіцит висококваліфікованих кадрів, здатних вирішувати складні архітектурні чи управлінські завдання.

У класичному технологічному сегменті рекрутери очікують на появу сильних інженерів(-ок) з даних, розробників мовами типу Python, а також спеціалістів із впровадження та підтримки складних внутрішніх систем автоматизації (наприклад, SAP). Знайти таких фахівців на тлі загального інформаційного шуму стає дедалі складніше через низьку релевантність потоку кандидатів.

«Зараз на ринку багато кандидатів, але знайти класного кандидата все рівно тяжко... ти відкриваєш вакансію, і приходять 100–150 apply, але більшість з них нерелевантні.»
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)

Паралельно із дефіцитом досвідчених управлінців (Team Leads) серйозні структурні зміни відбуваються у сфері маркетингу та діджитал-продукту. Тут фокус уваги зміщується в бік менеджерів(-ок) із залучення користувачів (User Acquisition) та креативних копірайтерів. Саме на цих фахівців покладається відповідальність за побудову першої комунікації споживача з брендом, що в умовах високої конкуренції є критично важливим для виживання бізнесу.

«Якщо говорити за креативного маркетолога, то це взагалі та людина, яка створює відеокреативи, реклами, і знайомить користувача в цілому з нашими продуктами, доносить наші цінності. Це такий перший дотик, дуже відповідальний.»
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)

Головна специфіка цих новітніх позицій полягає в переосмисленні вимог до кандидата: сухі технічні навички (hard skills) тут стають вторинними, адже алгоритми генерації доступні кожному. Натомість ключовою компетенцією стає естетичне судження, розвинений смак та глибока «надивленість» – широкий культурний та візуальний бекграунд, який неможливо здобути на короткострокових онлайн-курсах. Рекрутери шукають людей, які здатні не просто натиснути кнопку, а відрізнити якісний, художньо цілісний згенерований продукт від посереднього чи відверто невдалого.

«Це нова повністю посада... курсів є багато, але люди, які мають смак і розуміють, що вони взагалі роблять, а не просто роблять гарну картинку, їх мало. Людина або бачить, що це гарно, або не бачить. Це дуже важко в собі створити, це має бути дуже багато надивленості.»
(Бізнес, Сфера Штучного інтелекту)

ПРОМИСЛОВИЙ СЕКТОР, ЕНЕРГЕТИКА ТА АГРОХОЛДИНГИ

Промисловий сектор, енергетика та агрохолдинги демонструють дещо інший спектр очікувань. Тут фахівці з найму наголошують на гострому дефіциті інженерів-конструкторів, технологів, логістів, а також експертів з контролю якості. Інтернаціоналізація бізнесу та вимоги іноземних інвесторів призводять до виникнення попиту навіть на рідкісні екологічні спеціалізації.

«Ключові кандидати – це агроінженери, агрономи, ветеринари, тваринники, інженери з автоматизації систем керування виробництва, галузевого та енергетичного машинобудування.»
(Бізнес, Сфера харчові та агротехнології)

«В нас є багато зараз посад в енергетиці. Ми активно розширяємо саме цю сферу діяльності. Особливо нашу відновлювальну енергетику. Будуємо нові вітрові станції.»
(Бізнес, Сфера промисловий девелопмент/Сервіс)

«Вітрові станції знаходяться в трішки таких віддалених місцях, і таких спеціалістів в реальності знайти не так вже й легко. Тому тут же більша релокація, наявність автомобіля... тут будуть складнощі.»
(Бізнес, Сфера Промисловий девелопмент/Сервіс)

«Електроенергетика – це найбільший дефіцит у нас зараз... майже по всім підприємствам. Це одна з найдефіцитніших спеціальностей, які хочуть залучати буквально всі.»
(Бізнес, Сфера Харчові та агротехнології)

ОБОРОННИЙ ТА ІНЖЕНЕРНИЙ СЕКТОР

Оборонна галузь формує специфічний попит на конвергентні профілі – фахівців, де механічна та програмна інженерія поєднані в одній людині. Роботодавці наголошують на вмінні працювати руками на виробництві, тобто не лише спроектувати 3D-модель у програмі, але й фізично зібрати або налаштувати прототип.

«Важкі вакансії – це хардвар спеціалісти, це ті ж інженери-електронщики, які мають розробляти плати.»
(Бізнес, Сфера Промисловий девелопмент)

«Інколи розділяють, що електронік-інженер окремо, ембедд спеціаліст окремо, але інколи ці два спеціалісти є в одній людині... і це в нашій сфері є не те, що популярно, а те, що потрібно.»
(Бізнес, Сфера Промисловий девелопмент)

ГРОМАДСЬКИЙ ТА МУНІЦИПАЛЬНИЙ СЕКТОРИ

Органи місцевого самоврядування та громадські організації стикаються з дефіцитом кадрів одразу в кількох напрямках. Львівська міська рада фіксує труднощі із закриттям вузькопрофільних посад: спеціалістів з містобудування та архітектури, юристів у сфері публічного права, IT-фахівців для цифровізації муніципальних послуг, а також соціальних працівників і психологів, попит на яких різко зріс у воєнний час. Громадська організація окремо виділяє дефіцит фандрейзерів – позицію, яку важко закрити через порівняно низькі зарплати.

«Дефіцит персоналу якісного, це є навантаження психологічне і це є швидка адаптація.»
(Державний сектор)

«Найскладніше закрити вузькопрофільні вакансії.»
(Державний сектор)

«Дуже складно зараз закривати фондрейзингові вакансії... у нас дуже велика плінність кадрів.»
(Громадський сектор)

Сучасний бізнес дедалі менше зважає на формальну назву університетської спеціальності, натомість висуває чіткі інструментальні вимоги до кандидатів.

ОЧІКУВАННЯ ЩОДО HARD SKILLS:

Англійська мова: це вже не додаткова перевага, а базова вимога для щоденної комунікації з міжнародними клієнтами та вивчення профільної літератури.

«Англійська мова – це не побажання, це вимога. Наші клієнти міжнародні, комунікація з ними відбувається щодня. Рівень не нижчий за intermediate, на вищих позиціях - advanced.»
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)

Аналітична грамотність: професійне володіння Microsoft Office та вміння бачити за цифрами причинно-наслідкові зв'язки.

Фундаментальні знання: у технічних галузях та енергетиці критичними залишаються міцна математична база, алгоритмічне мислення та специфічна експертиза.

ОЧІКУВАННЯ ЩОДО SOFT SKILLS:

Гнучкі навички остаточно перетворилися на вирішальний фактор під час працевлаштування. Більшість HR-директорів готові пробачити джуніору брак технічних знань, якщо він демонструє психологічну зрілість. Комунікативна адекватність та відповідальність: уміння тримати слово, дотримуватися дедлайнів або вчасно попереджати про форс-мажори вирішує більшість проблем.

«Насправді просто адекватність – це вже, блін, дуже рідкісна навичка. Появляється дуже багато людей невідповідальних і не вміють комунікувати. Якщо ти пообіцяв людям, що ти це зробиш за тиждень, і ти робиш це за тиждень, або пояснюєш, чому ти не зробив це за тиждень – це вирішує 90% проблем.»
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)

«Мислення власника» (бізнес-орієнтованість): розуміння фінансової логіки компанії та усвідомлення того, як щоденна робота працівника впливає на загальний результат бізнесу.

Сприйняття фідбеку та гнучкість: уміння відкрито визнавати помилки, швидко вчитися нового. Естетичний смак та «надивленість»: ключовий критерій для творчих, медійних та AI-індустрій, де важливо відрізнити якісний візуальний контент від посереднього.

МОДЕЛЮВАННЯ РОЗРИВІВ (GAP ANALYSIS): БІЗНЕС VS. МОЛОДЬ

РОЗРИВ У ВИБОРІ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

Перший і найбільш виражений розрив – структурна невідповідність між масовими напрямками підготовки та реальними потребами ринку. Кілька компаній прямо вказали на дисфункцію системи профорієнтації як на структурну причину:

«Система профорієнтації не задовольняє в повній мірі потреби бізнесу, оскільки студенти при виборі спеціальності не знають про весь перелік спеціальностей, який є.»
(Бізнес, Сфера Харчові та агротехнології)

«Інженер – це не завжди просто якась робота в якомусь брудному заводі. Це досить класна спеціальність, це робота з крутим обладнанням, для цього є дуже великі перспективи.»
(Бізнес, Сфера Харчові та агротехнології)

Галузевий сектор	Погляд молоді	Реальний запит роботодавців	Статус аналізу	Суть збігу / розриву
Інженерія, Будівництво, Miltech	Абсолютний лідер дефіциту. Молодь свідомо уникає сфери, бо вона вимагає фізичної праці та довгого навчання. Усі хочуть в «онлайн», навіть якщо в будівництві платять більше.	Критичний дефіцит. Шукають інженерів-конструкторів, електроніків, розробників плат, embedded-фахівців. Потрібні люди, що вміють «працювати руками» на виробництві.	повний розрив	Молодь абсолютно точно бачить діру в інженерії, але свідомо обирає комфортніший онлайн-сегмент, чим самостійно поглиблює цей дефіцит.
ІТ та Штучний інтелект	Перенасичена сфера. «Айтівців забагато», а зі зорієнтованістю на 2026 рік додається страх, що ШІ скоро замінить програмістів.	Парадоксальний дефіцит. На ринку дійсно надлишок джуніорів (100-150 нерелевантних відгуків на вакансію). Але є жорсткий дефіцит лідів («єдинорогів»), Data-інженерів та AI-креаторів зі смаком.	частковий збіг	Помилка сприйняття. Молодь бачить кризу «входу в ІТ» та загрозу від AI. Роботодавці ж кажуть, що AI-трансформація створила нові вакансії (AI-артисти, AI-креатори), де потрібні унікальні навички, яких молоді бракує.

<p>Психологія та Ментальне здоров'я</p>	<p>Унікальний «подвійний» статус. Аномальний бум вступників у 2026 році. Розуміють, що дипломованих психологів хмара («країна психологів»), але визнають брак реальних профі.</p>	<p>Гострий дефіцит. Муніципалітети та бізнес мають колосальний запит на психологів та соціальних працівників через воєнне навантаження та вигорання.</p>	<p>частковий збіг</p>	<p>Точне розуміння парадоксу. І студенти, і роботодавці згодні: кількість дипломів не дорівнює якості кандидатів. Ринок задихається без кваліфікованих терапевтів, попри черги в університетах.</p>
<p>Маркетинг, SMM та Медіа</p>	<p>Перенасичена сфера. Сприймається як тренд соцмереж, легкий зарібок, «швидкий вхід» та робота з низькою відповідальністю.</p>	<p>Дефіцит вузьких спеціалістів. Компаніям гостро бракує аналітиків із залучення користувачів, креативних копірайтерів, PR-ників.</p>	<p>частковий збіг</p>	<p>Поверхневе оцінювання. Популярність SMM-курсів створила ілюзію перенасичення для молоді. Проте бізнес шукає глибоку аналітику та бізнес-метрику, а не просто «гарні картинки».</p>
<p>Юриспруденція</p>	<p>Консенсус щодо повного кількісного перенасичення. Студенти та школярі з усіх регіонів вважають право занадто популярним напрямом. Молодь констатує брак робочих місць («юристи йдуть баристами») або вважає, що для виживання на ринку доведеться сильно ділитися на вузькі ніші. Лише поодинокі студенти на Заході згадують юристів-міжнародників як дефіцитних у контексті євроінтеграції.</p>	<p>Державні та муніципальні органи фіксують гострий кадровий голод на позиції юристів у сфері публічного права.</p>	<p>повний розрив</p>	<p>Молодь оцінює ринок крізь призму класичного приватного чи корпоративного права (де дійсно є надлишок випускників). Водночас державний сектор критично потребує спеціалістів із публічного права. Проте молоді правники туди не йдуть через тотальну бюрократію та низькі стартові зарплати, що й створює кадровий вакуум у державі.</p>
<p>Промисловість, Агро та Енергетика</p>	<p>Локальний дефіцит. Студенти помічають перспективність енергетики лише через призму криз (блекаути) та досвід великих міст.</p>	<p>Системний дефіцит. агропромисловість, нафтогазовидобувна промисловість та інші гіганти шукають агрономів, ветеринарів, інженерів АСУТП (Автоматизованої системи управління технологічним процесом), фахівців ВДЕ (відновлюваних джерел енергії) (вітростанцій).</p>	<p>частковий збіг</p>	<p>Реалістичний збіг. Побутові проблеми (знеструмлення) синхронізували мислення молоді з потребами енергетичного бізнесу. Проте географічний бар'єр (робота в сільській місцевості чи на віддалених ВЕС) відлякує молодь.</p>

Медицина (класична)	Дефіцит кадрів. Причини: низькі зарплати в держсекторі, бюрократія. Молодь бачить, що пацієнти їдуть лікуватися за кордон.	Дефіцит якісного персоналу. Потрібні реабілітологи, лікарі з контролю якості, спеціалісти, готові працювати під високим психологічним тиском.	повний розрив	Обидві сторони бачать проблему системно: фінансові та бюрократичні умови в країні демотивують розвиватися в класичній медицині, створюючи дефіцит фахівців.
Державний та Муніципальний сектори	Сприймає цю сферу переважно негативно або через призму загальних бюджетних професій. Головні аргументи проти: низька зарплата, величезна паперова робота та бюрократія, що відштовхує від державної служби. Молодь масово списує держслужбу як «минуле століття».	Муніципалітети заявляють про критичний дефіцит спеціалістів з містобудування та архітектури, оскільки країна перебуває в стані відбудови та відновлення громад. Представники держсектору (наприклад, Львівська міська рада) зазначають, що закривати вакансії зараз найскладніше. Окрім специфічних профільних кадрів, державі критично бракує ІТ-фахівців для цифровізації муніципальних послуг, соціальних працівників та психологів, запит на яких різко зріс у воєнний час через колосальне психологічне навантаження на населення.	повний розрив	Поки державі потрібні фахівці для просторового розвитку, інноватори для цифровізації та антикризові менеджери (психологи, соціалісти), молодь бачить у держструктурах лише застарілу неефективну систему. Очікування молодих кандидатів щодо гнучкості та оплати праці повністю розминаються з реальними можливостями та пропозиціями муніципалітетів.
Громадський сектор	Громадський сектор як потенційне місце роботи для молоді взагалі невидимий, що свідчить про те, що у підлітків та студентів немає розуміння цієї сфери як кар'єрного треку.	Громадські організації зазначають, що найважче закривати фандрейзингові вакансії, у цьому секторі спостерігається величезна плінність кадрів.	повний розрив	Молодь не розглядає ГО як серйозного роботодавця. Самі ж організації не можуть конкурувати з бізнесом за рівнем зарплат.

РОЗРИВ У ФІНАНСОВИХ ТА КАР'ЄРНИХ АМБІЦІЯХ

Рекрутери зазначають, що молоді спеціалісти (зокрема випускники експрес-курсів або люди, які кардинально змінюють професію) часто очікують невинувато високих заробітних плат на етапі входу в індустрію, не маючи при цьому базових практичних навичок.

*«Вони такі: я змінюю професію, але хочу залишити свою попередню зарплату. Приходить джуніор людина з зарплатою кілька тисяч доларів, і ти такий – як?»
(Бізнес, Сфера Штучний інтелект)*

*«Зараз на ринку багато кандидатів, але знайти класного кандидата все рівно тяжко. Була така призма, що зайти в ІТ дуже легко... планка людей знизилася. І зараз є такий дуже великий розрив.»
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)*

ПОГЛЯД ЕКСПЕРТІВ НА ЗАПИТ БІЗНЕСУ ТА ПРИРОДУ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ

Аналіз інтерв'ю з роботодавцями дозволив зрозуміти, яких саме фахівців сьогодні бракує ринку праці та які компетенції стають визначальними для працевлаштування. Водночас погляд бізнесу відображає насамперед практичні кадрові потреби окремих секторів. Для ширшого розуміння причин цих тенденцій важливо звернутися до позиції експертів у сфері освіти, ринку праці та розвитку людського капіталу. На відміну від роботодавців, які описують поточний попит, експерти аналізують системні процеси та структурні причини розриву між освітньою системою, професійними орієнтаціями молоді та реальними потребами економіки.

Український бізнес сьогодні працює в умовах гострої нестачі кадрів. Найбільше не вистачає інженерів, архітекторів та робітників (водіїв, будівельників, електромонтерів, зварювальників). Через війну також суттєво зріс попит на медиків, протезистів та фахівців із ментального здоров'я. Окрім виробничого сектору, величезний дефіцит спостерігається у сфері технологій, інновацій та фінансів. Для майбутньої відбудови бізнесу гостро бракує інвест-аналітиків та фахівців з роботи з міжнародними фондами. Ринок потребує експертів, які володіють фінансовою грамотністю, знають англійську мову на високому рівні та вміють залучати, розподіляти й звітувати за донорські кошти та гранти за міжнародними стандартами. Проте головна вимога роботодавців до кандидатів у всіх сферах – це не просто диплом. Найбільше цінуються вміння спілкуватися, швидко адаптуватися, мотивація та готовність постійно вчитися. Як зазначає працівниця органу місцевого самоврядування:

«Що хоче бізнес... Вони хочуть людей швидких, які справді будуть працювати, які вміють бути адаптивними».

«Освітній аналітик додає, що проблема глибша: “Я вважаю, що не стільки є якимись неактуальними знання, скільки бракує софт скілової частини, зокрема оцієї впевненості, бо люди губляться, коли потрапляють в незнайомі для себе ситуації».



ВИКЛИКИ РОБОТОДАВЦІВ
РОЗДІЛ 5.

Аналіз інтерв'ю показав, що пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення суттєво трансформували ринок праці, процеси найму та вимоги до працівниць і працівників, однак кожна з криз зробила це по-своєму.

ВИКЛИКИ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Пандемія стала першим масштабним стрес-тестом для організацій, і досвід виявився неоднаковим залежно від сектору. Для технологічних компаній, що мали розподілену інфраструктуру, технічний перехід на дистанційний формат відбувся швидко, натомість справжньою проблемою стало інше:

«Виклик тут був не технічний. В умовах ремоут роботи нам треба було якось зберегти культуру, залученість команди, якість взаємодії з клієнтами в умовах повної ізоляції.»
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)

Організації адаптували процеси навчання, змінювали формати онбордингу, посилювали внутрішні комунікації.

Для сфер, чия діяльність принципово залежить від фізичної присутності, ситуація була значно складнішою. Представниця скаутської організації описувала це прямо:

«Скаутинг – це про офлайн-зустрічі, тобто дистанційного пластування дуже складно уявити... якість певних речей, навичок, які б мали здобуватися з людьми, вона впала.»
(Громадський сектор)

Пандемія таким чином поглибила структурну нерівність між секторами: одні набували дистанційних компетенцій, інші зазнавали деградації практичних навичок.

Довгостроковим наслідком стали зміни на ринку праці. Масовий відтік людей на короткотривалі ІТ-курси під час локдаунів сформував специфічний парадокс:

«Зараз на ринку багато кандидатів, але знайти класного кандидата все рівно тяжко.»
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)

Роботодавці та роботодавці отримували по 100-150 відгуків на вакансію, однак більшість із них були нерелевантні – кандидати й кандидатки нерідко не мали базових знань, попри переконливе резюме. Ця «інфляція» пропозиції без відповідного зростання якості стала стійким патерном, що зберігся і після пандемії.

ВИКЛИКИ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення запустило незворотні процеси, що відрізняються від пандемічних. Найбільш болючим виявився відтік кваліфікованих фахівців і фахівчинь за кордон. Для окремих компаній це означало повну втрату команд:

«90% складу виїхали за кордон, і треба було повністю наново шукати команду. Команда в нас в більшості складалась з жінок, вони всі виїхали за кордон»
(Бізнес, Сфера креативних індустрій).

Важливо, що міграція часто не означала миттєвого звільнення, люди тримали українську роботу й поступово інтегрувалися в нову країну, що створювало «відкладений відтік», який складно прогнозувати. Тривожним сигналом є також еміграція молоді: багато випускниць і випускників шкіл тепер вступають до закордонних університетів, не повертаючись.

Мобілізація додала окремий вимір кадрової кризи, питання бронювання перетворилося на ключовий елемент конкурентоспроможності роботодавця:

«Зараз є багато ризиків з тим, щоб наймати чоловіків, і потрібно розуміти, що багатьом потрібне бронювання, і це для них критичний поінт при розгляді позиції.»
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)

Компанії, що не могли запропонувати такої можливості, опинилися у програшній позиції у боротьбі за таланти. Окремим виміром кадрових втрат залишається смертність – учасники і учасниці дослідження згадували про неї стримано, однак вона вже формує реальні обмеження на ринку праці.

Наскрізним патерном у відповідях була вимушена швидкість адаптації – не як вибір, а як умова виживання. Організації мусили одночасно переналаштовувати операційні процеси, утримувати персонал і справлятися з психологічним виснаженням команд. Скорочення бюджетів лише посилювало цей тиск: кошти спрямовувалися на поточне виживання, а не розвиток, що системно відтермінувало модернізацію.

Водночас війна прискорила деякі трансформації: компанії стали відкритішими до дистанційного найму та кандидаток і кандидатів із різних локацій. Однак це відкрило нові виклики – культурні відмінності в міжнародних командах і необхідність перебудови внутрішніх процесів. Паралельно поширення штучного інтелекту ускладнило рекрутинг: почастишали випадки фальсифікації резюме та використання AI-інструментів під час співбесід, що розмиває межі реальної кваліфікації кандидатів і збільшує ресурсні витрати на відбір.

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ

ПЕРЕБУДОВА РЕКРУТИНГУ, РОЗШИРЕННЯ ВОРОНКИ НАЙМУ ТА РОБОТА З МОЛОДДЮ

У відповідь на інфляцію (наслідок пандемії), а також на гострий дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію (наслідок війни), компанії радикально змінили підходи до залучення персоналу:

- **Робота на випередження та профорієнтація.**

Великі індустріальні та агрохолдинги усвідомлюють, що ринок не здатний надати «готових» спеціалістів через розрив між теоретичною базою університетів та потребами бізнесу. Як наслідок, компанії створюють комплексні профорієнтаційні проєкти для молоді, щоб зацікавити абітурієнтів у виробничих процес, і системно залучають студентів на профільні напрями. Крім того, впроваджується інститут наставництва – до кожного залученого студента прикріплюють досвідченого ментора для мінімізації стресу та швидкої адаптації.

- **Гнучкі HR-практики та залучення фріланс-спільнот.**

Компанії креативного та IT-секторів формують і підтримують власні внутрішні бази фрілансерів. Це дозволяє оперативно закривати проєктні та операційні завдання без необхідності тривалого класичного найму. Менеджери проєктів ведуть детальний трекинг комунікації, швидкості та ініціативності кожного фрілансера, що створює перевірений і мобільний кадровий резерв.

- **Активна співпраця з ЗВО та міжнародними партнерами.**

У державному та муніципальному секторах акцент змістився на підвищення кваліфікації наявних працівників та побудову сталих зв'язків із закладами вищої освіти для безперервного оновлення кадрів.

АДАПТАЦІЯ ДО ДЕФІЦИТУ КАДРІВ: ПЕРЕНАВЧАННЯ ЖІНОК ТА ЗМІНА ВІКОВИХ ПРІОРИТЕТІВ

Мобілізація призвела до суттєвого зниження частки «чоловічої сили» в секторах, де традиційно була потрібна фізична праця (логістика, склади, виробництво). Компанії адаптують процеси бізнесу через залучення нових категорій населення:

- **Перенавчання жінок.**

Великі мережі, де понад 300 співробітників мобілізовані до лав ЗСУ, та агровиробники активно впроваджують програми перенавчання жінок для виконання робіт, які раніше вважалися переважно «чоловічими».

- **Трансформація вікових пріоритетів найму.**

Експерти фіксують суттєву зміну ринку праці: роботодавці цілеспрямовано шукають чоловіків до 25 років (непризовний вік) або після 55 років. Це перетворило молодих чоловіків на найбільш затребувану категорію на ринку праці і водночас стимулювало тенденцію до «псевдоосвіти заради відстрочки».

- **Розширення демографічних меж найму.**

Розробляють пілотні проєкти із залучення іноземної робочої сили для закриття дефіциту довгострокових вакансій.

БРОНЮВАННЯ ЯК КРИТИЧНИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Усвідомлюючи, що питання військового обліку та стабільності є вирішальним для кандидатів-чоловіків при розгляді пропозицій, стабільні технологічні та промислові компанії адаптували свої юридичні та HR-процеси:

- **Забезпечення офіційного статусу критичної інфраструктури.**

Великі IT-компанії та підприємства використовують офіційні державні інструменти для надання офіційного бронювання своїм співробітникам.

- **Аудит документів на етапі найму**

Процес рекрутингу адаптувався до нових вимог: компанії ретельно перевіряють наявність готових військово-облікових документів, проходження ВЛК та актуальність даних у додатку «Резерв+» ще до виходу людини на роботу, оскільки це є базовою умовою для подальшого успішного бронювання фахівця.

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ, ДИСТАНЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ТА КУЛЬТУРНА АДАПТАЦІЯ

Втрата локальних команд через виїзд українців за кордон та необхідність диверсифікації клієнтського портфеля змусили бізнес виходити на міжнародні ринки. Через це їм довелося повністю змінити свої внутрішні робочі процеси:

- **Глобальний найм та перебудова процесів іноземною мовою**

Вихід на нові географічні локації (наприклад, кейс однієї компанії із наймом працівників за кордоном) продемонстрував виклик «мовної та культурної ізоляції» в командах, де внутрішні чати залишалися локальними. Стратегічною адаптацією став свідомий (conscious) підхід до онбордингу та завчасне переведення всієї внутрішньої комунікації, чатів і документації на англійську мову, щоб забезпечити безбар'єрність для іноземних колег.

- **Збереження зв'язку з працівниками, які виїхали.**

Деякі агенції обрали стратегію збереження довгострокових стосунків і продовження повноцінної дистанційної співпраці з працівниками, які виїхали за кордон, налагоджуючи з ними віддалену роботу в команді.

- **Побудова довіри через реальні кейси**

Оскільки іноземні клієнти у 2022 році побоювалися співпрацювати з Україною через безпекові ризики, компанії вибудували стратегію демонстрації стійкості через реальні результати («це ми зробили у 2023, це у 2024, це у 2025»). Реальна історія виконання зобов'язань під час війни стала головним інструментом формування довіри міжнародних партнерів.

“...то ми можемо їх показувати і казати, от це ми зробили у 2023, це ми в 2024, це ми в 2025 зробили, вони такі, а окей, добре. Тобто вони можуть не до кінця розуміти, як саме це працює, але вони такі, добре, в нас є причини вам довіряти, тобто це якась штука довіра закордонних клієнтів”
(Бізнес, Сфера Tech and innovations)

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (AI) ЯК ВІДПОВІДЬ НА КРИЗУ

Поширення AI з одного боку ускладнило рекрутинг через фальсифікацію резюме, а з іншого – стало рятівним колом для трансформації бізнес-моделей:

- **Автоматизація як інструмент зниження ризиків.**

Сучасний бізнес масово впроваджує AI та автоматизацію, але не тому, що це модно. Головна причина проста: гострий дефіцит кадрів і потреба знизити залежність від нестабільного ринку праці. Рутинні, повторювані операції поступово мінімізуються. Наприклад, в агротех-сфері компанії переходять на «100% більшу автоматизацію виробництва», а у ритейлі цілі функції делегують штучному інтелекту, щоб вивільнити живих працівників для виконання складнішої й творчої роботи.

- **Різка зміна стратегії через появу AI-технологій.**

У моменти падіння кількості замовлень та стагнації бізнесу, керівники прогресивних компаній застосували стратегію повної перебудови та переформатування класичних агенцій на спеціалізовані AI-агенції. Завдяки таким впровадженням, відкрилися нові ринкові ніші та вдалося адаптуватися до падіння попиту на певні послуги.

- **AI як помічник, а не заміна людини.**

У креативних індустріях ці зміни є найбільш революційними. Якщо раніше AI-згенероване відео виглядало штучно, то тепер його майже не відрізнити від реальної зйомки. Роботодавці визнають: «Цей скачок за наступні 5 років 100% дуже вплине на ринок». Масове створення контенту, яке раніше потребувало зусиль цілої команди, тепер може виконувати один фахівець за допомогою правильного інструменту.

Зворотний бік: ризик шаблонного мислення.

Попри очевидні переваги, представники культурного та освітнього секторів висловлюють серйозне застереження: надмірне використання AI привчає до готових рішень. Існує ризик, що якщо молоді спеціалісти та студенти навчатимуться лише через AI-помічники, вони втратять здатність розвивати власне критичне мислення та створювати унікальні, нешаблонні продукти.

УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ

В умовах психологічного виснаження команд та небезпеки в час війни, бізнес трансформувався у провайдера безпекових та соціальних гарантій:

- **Комплексні бенефіт-пакети.**

Деякі роботодавці забезпечують персонал не лише офіційною заробітною платою, а й надають корпоративне страхування, безкоштовний транспорт, логістичну допомогу з релокацією (включаючи виділення корпоративного житла або допомогу ріелторів у безпечніших регіонах) та навіть пряму продуктову допомогу на підприємствах.

- **Турбота про ментальне здоров'я.**

Впровадження інституту корпоративних психологів та програм психосоціальної підтримки стало обов'язковим елементом операційної діяльності компаній для підтримки працівників в умовах щоденного стресу.

ВЗАЄМОДІЯ З ВЕТЕРАНАМИ ТА ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНІХ МІЛІТАРІ-ПОЛІТИК (MILITARY POLICIES)

Мобілізація працівників вимагала від відповідального бізнесу створення прозорих правил підтримки колег, які, наразі, перебувають у війську:

- **Фінансова та комунікаційна підтримка.**

Компанії впроваджують внутрішні політики, які передбачають одноразову або регулярну фінансову допомогу при мобілізації співробітника, закупівлю для нього спорядження через цільові збори та регулярне запрошення воїнів на корпоративні події.

- **Збереження робочих місць та ветеранська реінтеграція.**

Роботодавці фокусуються на збереженні постійного зв'язку із мобілізованими працівниками як із частиною своєї корпоративної спільноти. Вони можуть надати ветеранам можливість повернення на колишню або еквівалентну посаду після демобілізації чи під час реабілітації.

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА РОЗРОБКА ІНСТИТУЦІЙНИХ ПОЛІТИК (ДОСВІД ГО ТА ДЕРЖСЕКТОРУ)

Громадські організації, як колись принципово залежали від офлайн-взаємодії, зазнали сильного удару під час ковіду. Така ситуація спричинила падіння якості практичних навичок працівників. Проте такий онлайн-досвід загартував їх перед викликами війни:

- **Децентралізоване управління.**

Завдяки децентралізації локальні філії отримали змогу самостійно та гнучко взаємодіяти з місцевою владою на місцях, знаходити ресурси для втілення програм та вирішувати певні питання, наприклад щодо оренди приміщень.

*«Далі, на локальних рівнях, завдяки в принципі закону про децентралізацію. Наші філії вони – децентралізовані, вони самостійно на місцях працюють з органами виконавчої влади, і таким чином шукають для себе ресурси на втілення програм, шукають оренду приміщення, не комерційну звичайно...»
(Громадський сектор)*

- **Фандрейзингові стратегії.**

Для забезпечення фінансової стійкості організації розробили чіткі організаційні, фінансові, комунікаційні та фандрейзингові політики. Одночасно ведеться робота над інституціоналізацією відносин із державою.

- **Зміна пріоритетів.**

У культурній та гуманітарній сферах з'явилося чітке правило для успіху організацій: усе тримається на трьох речах, які мають реалізовуватися покроково. Спочатку потрібно знайти й утримати людей, потім ці люди створюють класні ідеї, і лише після цього під готові ідеї шукають фінансування, а не навпаки.



**БАЧЕННЯ РОБОТОДАВЦІВ
Й ЕКСПЕРТІВ СТОСОВНО
ЗМІН У СИСТЕМІ ОСВІТИ**

РОЗДІЛ 6.

Майже всі роботодавці говорять про одне й те саме: університети готують не тих людей і не так. Бізнес намагається вирішити це сам через наставництво, внутрішні школи, програми перекваліфікації. Системне рішення можливе тільки за умови, якщо держава створить умови, вигідні і для бізнесу, і для молоді. Поки що цього немає. А фахівців для відбудови треба починати готувати вже зараз, а не після того, як все закінчиться.

Загалом картина виглядає так: ринок праці трансформується під одночасним тиском технологій, війни та демографії. Вузька спеціалізація поступається адаптивності. Диплом поступається здатністю вчитися. А хто зможе поєднати технічні навички з розумінням процесів і людей, той буде потрібен незалежно від того, яким стане ринок через п'ять років.

Аналіз відповідей молоді демонструє, що питання формальної та неформальної освіти вже не сприймаються як взаємовиключні альтернативи. Більшість учасників підтримують гібридну модель, у якій університет забезпечує фундаментальні знання та соціалізацію, тоді як курси, стажування й самоосвіта допомагають швидше здобувати практичні навички та адаптуватися до змін на ринку праці. Водночас молодь досить критично оцінює сучасну систему вищої освіти, вказуючи на застарілі програми, нестачу практики та слабкий зв'язок із реальними професійними вимогами.

Експертні інтерв'ю значною мірою підтверджують ці спостереження, проте дозволяють розглянути їх у ширшому інституційному контексті. Якщо молодь переважно описує власний досвід і труднощі взаємодії з освітньою системою, то експерти пояснюють структурні причини виникнення цих проблем, оцінюють потенціал неформальної освіти, стажувань і профтехосвіти, а також пропонують механізми подолання розриву між освітою та потребами ринку праці. Особливо показово, що в оцінках ролі короткострокових курсів, практичного навчання та необхідності тіснішої співпраці між освітніми закладами й роботодавцями позиції молоді та більшості експертів багато в чому збігаються.

ЕКСПЕРТИ НАГОЛОШУЮТЬ НА СИСТЕМНИХ ВАДАХ ВИЩОЇ ОСВИТИ

• Застарілі підходи та методичне відставання

Усі без винятку експерти вказують на застарілість змістової бази університетських програм як на основну проблему. Керівник молодіжної організації формулює її лаконічно: «Державні вузи керуються старими методичками, старими підходами, старими темами, які з кожного року втрачають свою актуальність». Освітній аналітик пояснює механізм: викладачі самі не споживають актуальну контентну базу і тому не можуть її забезпечити в освітніх програмах.

• Програми під викладачів, а не під випускника

Освітній аналітик вводить концепцію модель «зворотного планування» як критерій (низької) якості програми:

*«Якщо програму будують під наявних викладачів, а не під портрет випускника - це одразу індикатор слабкості. Більшість українських ЗВО використовують саме цей неефективний підхід.»
(Освітній експерт)*

• Відірваність від географічного контексту

Університети часто існують відірвано від міст, у яких вони розташовані. Саме муніципалітети та локальні урбаністичні рухи мають стати тою проміжною ланкою, що з'єднає місцевий бізнес та заклади освіти. Громадам сьогодні гостро потрібні сильні проєктні менеджери, які здатні оцінити інфраструктурні потреби міста, залучити донорів та сформувані чітко замовлення для місцевих коледжів та університетів на підготовку необхідних фахівців.

Якщо говорити про ширший освітній контекст, то один аналітик у галузі освіти наголошує на суспільній стигматизації ПТО.

Освітній аналітик наголошує, що якщо людина не вступила до університету - суспільна думка: щось не те. Він вважає що у нас дуже довгий час було неprestижно мати середню технічну освіту. Працівниця органу місцевого самоврядування вказує, що навіть у Львівській міській раді є нестача водіїв комунальної техніки, і саме через нездатність підготувати їх у рамках чинної системи.

Представниця МОН наводить тривожну статистику: при тому, що майже половина вакансій в Україні розрахована на фахівців із профтехосвітою, лише 15% вступників обирають ПТО. Середньоєвропейський показник – 50%.

МЕХАНІЗМ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВИТИ (ВІДПОВІДНІСТЬ ЗМІСТУ ОСВИТИ ВИМОГАМ РИНКУ ПРАЦІ)

Щоб закрити прогалини в освіті, український бізнес масово створює власні курси та інтенсиви, проте вони не можуть повністю замінити класичний університет. Однак є й інший вихід – інституційна взаємодія. Працівниця органу місцевого самоврядування наводить приклад ІТ-кластеру Львова як взірця: бізнес розробив навчальну програму з базовими вимогами до випускника, залучив практиків до викладання, отримав на виході фахівців, готових до роботи. Представниця МОН підтверджує, що саме там, де є системний запит бізнесу (ІТ, агро, оборонна промисловість), співпраця є найефективнішою.

*"Бізнес має нарешті вже почати диктувати університетам правила гри. Дуже важливо, коли залучають людей-практиків викладати студентам."
(Державні інституції, орган місцевого самоврядування)*

Експерт у галузі освіти вбачає прогалину у відсутності культури раннього стажування і апелює до європейського досвіду:

*"У нас немає культури раннього стажування, яку можна собі уявити в Німеччині, коли підлітки набивають своє резюме шляхом стажування починаючи з 15-16 років. В нормальному становищі підліток, за три-чотири роки, має до 8-10 позицій стажувань в своєму резюме. І це не просто рядки в сівішках – це впевненість, якої власне і бракує нашим студентам."
(Експерт у галузі освіти)*

Один з експертів радить впровадити практику перервного року (gap year) та дуальну освіту. Освітній аналітик наводить як взірець швейцарську модель, яка передбачає 4 дні праці на підприємстві та 1-2 дні навчання упродовж 3 років, що веде до професійного бакалаврату. Це створює шалену внутрішню мотивацію, бо студенти точно знають, навіщо їм ця освіта. Проте експерт у галузі освіти вказує на структурний бар'єр для такої моделі в Україні:

*"Треба зрозуміти, що у нас приватний бізнес часто молодший за університети, з точки зору взагалі віку їх заснування і так далі. І у нас в університетів багатьом більше там 100 років, а бізнесу, який був би більше 25 років, в Україні немає. І тільки іноземні якісь компанії, які приходять зі своїм якби іноземним цим досвідом. Тому у нас немає асоціації бізнесів, яким було б 100 років, немає якихось там гільдій і так далі по тематиках, яким було б 100 років, а ті, які є, їм 5, 7, 10 років і їхній, там, вплив і рівень їхнього, там, управління - він відповідний. Тобто не можна порівняти там з Німеччиною чи Австрією, де це, ну там, набагато довша історія."
(Експерт у галузі освіти)*

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ

Експерт у галузі освіти описує конкретні інструменти, які можна впровадити: університети отримують більше фінансування за кращі показники працевлаштування випускників. Для ПТО запроваджуються наглядові ради та можливість бізнесу брати участь у призначенні директорів. Керівник молодіжної організації пропонує простіший механізм: бізнес оплачує 50% вартості навчання працівника і всі виграють.



ВИСНОВКИ

Метою цього дослідження було зрозуміти, як сучасна українська молодь (абітурієнти 9-11 класів та студенти 2-3 курсів) формує свої фахові очікування та наскільки вони відповідають реальним потребам ринку праці в Україні (бізнес, державний та громадський сектори). Завдання полягало не лише у фіксації розриву (mismatch), а й у виявленні чинників, які його зумовлюють. У такий спосіб, проєкт створює основу для практичних рекомендацій у сфері державної політики, освітніх програм та кадрової стратегії роботодавців, а також відкриває поле для подальших досліджень.

Ми зафіксували візії абітурієнтів та студентів, а також роботодавців із низки сфер, які стрімко розвиваються, а саме: ІТ-сектор, аграрний сектор, технологічні бізнеси, продуктовий ритейл, нафтогазова, автомобільна промисловість, креативні індустрії та дизайн цифрових продуктів. Було зібрано цінну інформацію для аналізу та прийняття рішень у подоланні розривів між потребами бізнесу та запитами і уявленнями про майбутній фах та роботу в цілому студентів і абітурієнтів. Однак це якісні дані, які дозволяють нам зафіксувати низку тенденцій у певних сферах. У майбутньому варто було б охопити більшу кількість галузей, щоб зрозуміти чи узгоджуються тенденції у різних сферах бізнесу, також зібрати більше даних від державного та громадського секторів. Для того, щоб подивитись як ці тенденції виглядають у цифрах, результати цього якісного дослідження можна покласти в основу загальнонаціонального кількісного дослідження абітурієнтів та роботодавців із трьох секторів (бізнес, державний сектор, ГО).

Спираючись на отримані результати дослідження, можемо окреслити низку ключових аспектів.

Фіксується розрив між прагненнями та реальністю. Молодь орієнтується на високі доходи, швидкий старт у деяких (зокрема цифрових) сферах, тоді як роботодавці не готові на старті платити високі заробітні плати новим працівникам, яких ще треба навчати.

Критерії вибору майбутнього фаху серед абітурієнтів є багатовимірними. Зарплата є ключовим чинником, але не менш важливими залишаються самореалізація, користь для України, стабільність та хороший колектив. Це свідчить про прагнення поєднати економічну незалежність із соціальною значущістю роботи. В деяких регіонах України важливе значення має фізична безпека.

Також зафіксовано ще один розрив, зумовлений соціалізацією молоді в умовах пандемії та війни. Покоління, що звикло до дистанційного навчання, очікує віддаленого формату роботи та гнучкості, тоді як реальний сектор економіки (виробництво, сервіс, девелопмент) гостро потребує фізичної присутності фахівців.

Війна як фактор трансформації змінила пріоритетну для країни сітку професій. Однак із молоддю це фактично не комунікується на рівні держави. Відповідно молодь обирає фах, на основі власних міркувань, а не з міркувань професій, які затребувані на ринку праці вже і можуть приносити прибуток (на який вони дуже орієнтовані) у короткотривалій перспективі.

Водночас у такій системі неформальна освіта почала виконувати роль «страховки», яка зменшує страх помилкового вибору фаху. Для молоді курси та самоосвіта є способом зняти тривожність щодо університетського диплома та обраної раніше професії, оскільки такі курси дають відчуття можливості перенавчання та швидкої зміни професійної орієнтації майже в будь-який момент.

Автоматизація та ШІ скорочують можливості для стартових позицій, що ускладнює перші кар'єрні кроки (зокрема якщо йдеться про ІТ). Це потребує оновлення профорієнтаційних програм і розвитку навичок, які не можуть бути замінені алгоритмами.

Розуміння цих нюансів дає роботодавцям кілька конкретних орієнтирів для оптимізації рекрутингу та утримання кадрів:

- **Фінансова пропозиція.**

Базова зарплата має бути конкурентною, але утримання молоді потребує додаткових інструментів – розвитку, навчання, менторства.

- **Гнучкість і баланс.**

Студенти вже відчувають стрес і втому, тому варто пропонувати гнучкий графік, часткову зайнятість та чітке нормування годин.

- **Кар'єрні треки для наймолодших.**

На відміну від прагматично вигідних умов, які цінуються дорослими, у роботі з випускниками шкіл бізнесу вигідно показувати можливості для навчання, чіткі кар'єрні траєкторії та перспективи самореалізації.

- **Регіональні відмінності.**

У Центрі та на Заході акцент варто робити на місії компанії та користі для суспільства, тоді як на Сході та Півночі – на стабільності та зрозумілих правилах.

- **Адаптація та онбординг.**

Компаніям вигідно створювати програми адаптації, які допоможуть молоді перейти від ідеалістичних очікувань до реальних робочих буднів, знижуючи рівень стресу та плинність кадрів.

Отже, українська молодь формує професійні очікування у глобальному контексті, але стикається з локальними проблемами через війну та різні технологічні трансформації. Подолання цього розриву можливе лише через комплексну політику – освітні реформи, підтримку підприємництва, розвиток soft skills та створення конкурентних умов праці в Україні. Це стане ключем до збереження людського капіталу та відновлення конкурентоспроможності країни у час війни і після її завершення.

