УДК 331.108:331.5:355.1
JEL J24, M12, M54
DOI https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-15-34

Скопенко Н.С.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4540-3455
Безпалько О.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7998-0002
Горобець А.Г.
здобувач другого рівня вищої освіти,
Національний університет харчових технологій
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7569-2889

РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ У ТРУДОВІ КОЛЕКТИВИ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ТА HR-ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ

Статтю присвячено обґрунтуванню системного підходу до реінтеграції ветеранів у трудові колективи підприємств в умовах трансформації ринку праці України. Реінтеграцію розглянуто як комплексний процес повернення та адаптації ветеранів до цивільного трудового середовища, що охоплює підготовку підприємства, рекрутинг або повернення працівника, професійну адаптацію, підтримку, інтеграцію в трудовий колектив і подальший професійний розвиток. Систематизовано основні HR-інструменти забезпечення реінтеграції, серед яких індивідуальні програми адаптації, наставництво, інклюзивне лідерство, внутрішні комунікації, психологічна підтримка, професійне навчання та внутрішня мобільність. Обґрунтовано необхідність узгодження зазначених інструментів із потребами ветеранів, особливостями трудового колективу та організаційними можливостями підприємства. Запропонований системний підхід забезпечує послідовність управлінських дій та створює організаційні умови для ефективної професійної адаптації, інтеграції ветеранів у трудові колективи та подальшого використання їх професійного потенціалу.

Ключові слова: ветерани, реінтеграція, трудовий колектив, менеджмент персоналу, HR-інструменти, людський капітал, адаптація.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні зумовила глибокі трансформації ринку праці, соціально-трудових відносин, структури зайнятості та підходів до управління персоналом. Одним із ключових викликів для роботодавців є забезпечення професійної реінтеграції ветеранів після завершення військової служби, що потребує адаптації робочих місць, управлінських практик і корпоративної культури до нових соціально-трудових умов.

Повернення ветеранів до трудової діяльності є складним багатовимірним процесом, який охоплює відновлення професійних ролей, адаптацію до робочого середовища та інтеграцію в трудовий колектив. Водночас ветерани можуть володіти новими компетентностями, сформованими під час військової служби, зокрема здатністю діяти в умовах невизначеності, командної взаємодії, відповідальності, швидкого прийняття рішень та роботи в кризових ситуаціях. Тому їхня інтеграція має розглядатися не лише як соціальна функція роботодавця, а і як складова довгострокової політики управління людським капіталом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реінтеграції ветеранів у трудові колективи в Україні набула особливої актуальності в умовах масштабного повернення військовослужбовців до цивільного життя та зростання потреби підприємств у збереженні й відновленні людського капіталу.

Реінтеграцію ветеранів здебільшого розглядають як соціальну або кадрову проблему – питання квот, психологічної допомоги чи одноразового працевлаштування. Проте міжнародні огляди свідчать, що успішність переходу до цивільної роботи значною мірою залежить від організаційних умов: сприйняття набутого досвіду роботодавцем, стереотипів, підтримки керівників і дизайну адаптації [23; 26].

Сучасні українські дослідження проблематики реінтеграції ветеранів зосереджені

© Скопенко Н.С., Безпалько О.В., Горобець А.Г., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

переважно на соціально-економічній, професійній та психосоціальній адаптації до цивільного життя. Автори розглядають реінтеграцію ветеранів крізь призму їх повернення до ринку праці та розвитку освітнього потенціалу, акцентуючи увагу на необхідності професійної адаптації [1]; обґрунтовують значення перекваліфікації як інструменту інтеграції захисників у ринок праці [6]; акцентують увагу на соціально-професійній адаптації ветеранів і необхідності відповідних управлінських рішень [12]; досліджують особливості повернення ветеранів до професійної діяльності, наголошуючи на значенні психологічної підтримки та сприятливого організаційного середовища [14]; досліджують працевлаштування як важливий механізм соціальної реінтеграції та відновлення трудового потенціалу ветеранів [16]; наголошують на потребі перевести залучення ветеранів із площини корпоративної соціальної відповідальності до площини стратегічного управління [15].

У наукових дослідженнях реінтеграція ветеранів переважно розглядається як сукупність соціальних, професійних і психологічних заходів. Недостатньо розкритими залишаються питання її системного забезпечення в межах менеджменту персоналу, зокрема, взаємозв'язок адаптації, інтеграції в колектив, професійного розвитку, HR-бренду та кадрових ризиків.

Метою статті є обґрунтування системного підходу до реінтеграції ветеранів у трудові колективи підприємств та розроблення комплексу HR-інструментів, спрямованих на забезпечення їх адаптації, професійного розвитку й ефективної інтеграції в організаційне середовище.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабна війна змінює логіку управління персоналом в Україні: підприємства дедалі частіше мають приймати до колективів людей, котрі повертаються з військової служби до цивільної професійної діяльності.

Реінтеграцію ветеранів доцільно концептуально відмежовувати від формального працевлаштування. Якщо працевлаштування характеризує факт встановлення трудових відносин, то реінтеграція є тривалим комплексним процесом, що охоплює підготовку підприємства, професійну та соціальну адаптацію ветерана, його включення в трудовий колектив, формування належного організаційного середовища та подальший професійний розвиток.

У сучасному зарубіжному дискурсі професійну реінтеграцію ветеранів розглядають крізь призму трансформації військового людського капіталу в цивільний професійний контекст. Дослідження акцентують увагу на необхідності трансляції військових знань, умінь і навичок, професійної ідентичності та їх відповідності вимогам цивільного середовища [23; 26]. Водночас серед основних бар'єрів виокремлюються ідентичнісне напруження, невідповідність військового досвіду вимогам цивільних посад і недостатність організаційної підтримки [26; 27].

Практичним проявом цієї проблеми є обмежена спроможність роботодавців ідентифікувати та конвертувати військові компетентності у цивільні професійні характеристики. За даними SHRM, 23% опитаних HR-фахівців у США вказали на невідповідність військових навичок вимогам цивільних посад як суттєвий виклик, тоді як лише 2% використовували спеціальні інструменти їх трансляції [18]. Додатковими бар'єрами є стереотипне сприйняття ветеранів, зокрема щодо психічного здоров'я [25], а також невідповідність роботи кваліфікації та очікуванням працівника, що може впливати на його подальше утримання в організації [19].

Отже, реінтеграція ветеранів має розглядатися як багатовимірний HR-процес, результативність якого визначається не лише працевлаштуванням, а й професійною відповідністю, соціальним включенням, розвитком компетентностей та створенням належного організаційного середовища. Це зумовлює необхідність системного поєднання відповідних HR-інструментів у процесі управління реінтеграцією ветеранів.

Результати зарубіжних досліджень потребують обережної інтерпретації в українському контексті, оскільки особливості воєнного досвіду, стану ринку праці та соціально-економічного середовища України формують специфічні умови професійної реінтеграції ветеранів. В українських умовах реінтеграція ветеранів не обмежується медичним або психологічним відновленням, а охоплює комплекс соціально-трудових, економічних та організаційних аспектів. Відповідно, важливим напрямом дослідження є визначення основних бар'єрів, що ускладнюють повернення ветеранів до трудової діяльності та їх подальшу інтеграцію в організаційне середовище підприємств.

За результатами дослідження Українського ветеранського фонду та robota.ua (2025), 57% ветеранів і ветеранок стикалися з бар'єрами під час працевлаштування, серед яких найчастіше зазначали невідповідність заробітної плати потребам (37,3%), проблеми з фізичним здоров'ям (36,3%) та дискримінацію (23,3%)

[2; 9]. Дослідження за участю 90 ветеранів також засвідчило помірний рівень соціальної та професійної адаптації, зумовлений психоемоційними труднощами та економічними бар'єрами, зокрема недостатньою оплатою праці, обмеженою кількістю релевантних вакансій і недостатністю цивільного професійного досвіду [14]. Водночас 34,2% роботодавців повідомили про відсутність програм підтримки ветеранів або їх недостатню ефективність [2; 9], що свідчить про розрив між потребами ветеранів та організаційною готовністю підприємств до системної підтримки.

HR-порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів і ветеранок, підготовлений за підтримки GIZ, наголошує на індивідуалізації HR-практик і недоцільності автоматичного застосування спеціальних заходів лише на підставі ветеранського статусу [21]. Відтак ефективна реінтеграція має ґрунтуватися на інклюзивному організаційному середовищі, що враховує індивідуальні потреби, професійний потенціал і перспективи розвитку працівника.

Якісне дослідження Українського ветеранського фонду виявило відмінності у сприйнятті реінтеграції ветеранами та роботодавцями: роботодавці акцентують на потенційних труднощах адаптації, тоді як ветерани – на переході від військової ієрархії до цивільного середовища та трансляції військових спеціальностей у цивільні компетентності [2]. Практики підприємств також істотно диференціюються – від обмежених заходів підтримки до формалізованих програм у великих компаніях. Аналіз практик трьох українських енергетичних компаній засвідчив недостатню розвиненість окремих елементів корпоративної реінтеграції, зокрема лідерського розвитку ветеранів, інклюзивних практик і психологічної підтримки [15].

Результати дослідження «Портрет ветерана 2025» додатково демонструють розбіжність між суспільним і безпосереднім сприйняттям ветеранів: 77% населення вважають, що суспільство поважає ветеранів, тоді як серед ветеранів цей показник становить 60% [17]. Це актуалізує необхідність формування на рівні підприємств організаційного середовища, здатного забезпечувати не лише працевлаштування, а й повноцінну професійну та соціальну інтеграцію ветеранів.

Узагальнення результатів досліджень дозволяє систематизувати основні бар'єри реінтеграції ветеранів у чотири взаємопов'язані групи:

• *індивідуально-професійні* – невідповідність або складність трансляції військового досвіду у вимоги цивільних посад, потреба у перекваліфікації та обмеження, пов'язані зі станом здоров'я;

• *організаційні* – відсутність формалізованих процедур адаптації, недостатня підготовленість керівників і HR-фахівців;

• *соціально-командні* – стереотипізація, стигматизація, комунікаційні бар'єри та труднощі включення до трудового колективу;

• *інституційно-ринкові* – невідповідність рівня оплати праці потребам працівників, обмежена пропозиція вакансій відповідно до їхніх компетентностей та недостатня розвиненість зовнішніх механізмів підтримки зайнятості.

Таким чином, специфіка українського контексту полягає у необхідності одночасного подолання бар'єрів на рівні ветерана, трудового колективу, HR-служби та підприємства. Це обумовлює доцільність переходу від фрагментарних заходів підтримки до системної моделі управління реінтеграцією, у межах якої професійна адаптація ветерана поєднується з підготовкою колективу, розвитком інклюзивної корпоративної культури, мінімізацією кадрових ризиків та формуванням позитивного HR-бренду роботодавця.

Отже, наведені результати свідчать, що реінтеграція ветеранів не може розглядатися як одноразова процедура працевлаштування або окремий комплекс адаптаційних заходів. Її результативність формується під впливом взаємопов'язаних індивідуальних, професійних, соціальних, організаційних та інституційних чинників, які визначають не лише можливість повернення ветерана до трудової діяльності, а й якість його подальшого включення в організаційне середовище. У зв'язку з цим виникає необхідність розглядати реінтеграцію як комплексний, поетапний і взаємодіючий процес, у якому відповідальність за досягнення результату розподіляється між ветераном, трудовим колективом, HR-службою та підприємством.

У межах цього дослідження під реінтеграцією ветеранів у трудові колективи пропонується розуміти комплексний процес повернення або включення ветерана до професійної діяльності, що охоплює його професійну, соціальну та організаційну адаптацію, відновлення професійної ідентичності, реалізацію та розвиток компетентностей, формування конструктивної взаємодії з трудовим колективом і забезпечення підприємством належних умов для довгострокового професійного розвитку та утримання працівника.

На відміну від вузького трактування реінтеграції як відновлення зайнятості, запропо-

нований підхід враховує процесний і двосторонній характер цього явища: адаптуватися мають не лише ветерани до підприємства, а й саме підприємство – до потреб та потенціалу ветеранів. Саме тому реінтеграція є одночасно інструментом соціального включення ветеранів та управлінським механізмом збереження людського капіталу, мінімізації кадрових ризиків і формування позитивного HR-бренду підприємства.

З управлінського погляду реінтеграцію ветеранів доцільно розглядати як багаторівневий процес, результати якого формуються одночасно на індивідуальному, груповому, функціональному та організаційному рівнях. Авторське узагальнення дає змогу виокремити чотири взаємопов'язані рівні реінтеграції:

• *На індивідуальному рівні (ветеран)* реінтеграція передбачає повернення або включення до професійної діяльності, адаптацію до цивільного організаційного середовища, відновлення професійної ідентичності, актуалізацію набутих компетентностей та створення можливостей для подальшого професійного розвитку.

• *На груповому рівні (трудовий колектив)* основними завданнями є формування культури взаємоповаги та інклюзивності, забезпечення конструктивної командної взаємодії, запобігання стигматизації, соціальній ізоляції та конфліктам, а також формування сприятливого психологічного клімату.

• *На функціональному рівні (HR-служба)* реінтеграція розглядається як складова системи управління персоналом, спрямована на зниження ризиків невдалої адаптації, плинності кадрів, дискримінації, трудових конфліктів, втрати критичних компетентностей та передчасного вибуття працівників.

• *На організаційному рівні (підприємство)* результатом системної реінтеграції є формування позитивного HR-бренду, підвищення привабливості роботодавця, зміцнення довіри працівників і кандидатів, ефективніше використання людського капіталу та посилення організаційної стійкості в умовах невизначеності.

Реалізація реінтеграції ветеранів на рівні працівника, трудового колективу, HR-служби та підприємства потребує відповідного інституційного середовища, яке формує нормативні, організаційні та ресурсні передумови для повернення ветеранів до професійної діяльності. У цьому контексті особливого значення набувають державна політика, механізми інституційної підтримки та взаємодія держави з роботодавцями, спрямовані на забезпечення системності й довгострокової результативності процесів трудової реінтеграції.

За даними ОЕСР, станом на 1 січня 2026 р. до Єдиного державного реєстру ветеранів війни внесено 1417385 осіб, що утричі більше, ніж у 2022 р. ОЕСР визначає масштаб майбутньої реінтеграції як безпрецедентний, акцентуючи на обмеженості державних ресурсів і демографічних викликах [28].

У відповідь формується системна політика професійної адаптації ветеранів. У 2025–2026 рр. схвалено та затверджено Державну цільову програму «Ветеран. Робота» на 2026–2027 рр., яка передбачає працевлаштування, професійний розвиток, перепідготовку та взаємодію з роботодавцями [4; 11]. На рівні підприємств ці підходи доповнюються Методичними рекомендаціями Мінветеранів щодо працевлаштування та розвитку трудових відносин з ветеранами [10].

Водночас посилюється взаємодія держави, бізнесу та міжнародних організацій. Станом на лютий 2026 р. до ініціативи «Принципи бізнесу, дружнього до ветеранів та ветеранок» долучилося 110 компаній [5]. МОП та ЄС також реалізують заходи з удосконалення управління ринком праці України [22]. Це актуалізує адаптацію систем управління персоналом підприємств до професійної інтеграції та реінтеграції ветеранів.

Таким чином, в Україні формується багаторівнева система трудової реінтеграції ветеранів, що поєднує державне регулювання, професійну адаптацію, практики роботодавців і міжнародну підтримку. Реінтеграція набуває міжінституційного характеру, а для підприємств – стає складовою управління кадровими ризиками, збереження людського капіталу та розвитку HR-бренду.

Водночас інституційна підтримка створює лише необхідні передумови, тоді як результативність реінтеграції залежить від здатності підприємств трансформувати їх у конкретні практики управління персоналом, адаптації робочого середовища та підтримки трудових колективів.

Реінтеграція ветеранів потребує системного управлінського підходу, у межах якого HR-служба координує взаємодію ветерана, керівництва та трудового колективу. Її функції охоплюють підготовку підприємства, професійну й соціальну адаптацію ветерана, формування готовності колективу, підтримку професійного розвитку та запобігання кадровим ризикам. Таким чином, HR-служба виступає інтегратором механізмів довгострокової професійної інтеграції ветеранів і збереження людського капіталу підприємства. Основні напрями її діяльності передбачають:

• *Підготовка підприємства* – оцінювання готовності робочих місць, HR-процедур і трудового колективу, формування політики підтримки ветеранів та визначення відповідальних осіб.

• *Індивідуалізація адаптації* – розроблення плану повернення з урахуванням професійного досвіду, актуальних компетентностей і потреб у навчанні, без стереотипізації ветеранів.

• *Розвиток компетентностей* – організація навчання, наставництва, перекваліфікації та оновлення професійних навичок відповідно до змін бізнес-процесів.

• *Психосоціальна інтеграція* – створення сприятливого середовища, відновлення професійних і соціальних зв'язків, розвиток наставництва та командної взаємодії.

• *Управління трудовою взаємодією та HR-ризиками* – запобігання дискримінації й конфліктам, виявлення ризиків дезадаптації, плинності, втрати компетентностей та недостатньої готовності керівників.

• *Професійний розвиток* – забезпечення рівного доступу ветеранів до навчання, оцінювання результативності, кар'єрного просування та корпоративних проєктів.

• *Моніторинг результативності* – систематичне оцінювання адаптації та професійної інтеграції ветеранів, аналіз плинності, конфліктів, задоволеності працівників і виявлених HR-ризиків із подальшим коригуванням заходів підтримки.

• *Інтеграція в HR-бренд* – включення ветеранської політики до ціннісної пропозиції роботодавця для зміцнення внутрішньої довіри та репутації підприємства.

У процесі реінтеграції ветеранів HR-служба виступає не лише виконавцем кадрових процедур, а й архітектором системи організаційної підтримки, що забезпечує узгодженість дій підприємства, керівництва, трудового колективу та самого працівника. На етапі підготовки до повернення ветерана HR-служба здійснює аудит чинних кадрових політик і процедур, уточнює вимоги до посад та критерії оцінювання компетентностей, визначає потенційні бар'єри адаптації, а також забезпечує підготовку керівників і трудового колективу до взаємодії з ветераном. Такий підхід дає змогу перенести акцент із реагування на проблеми після працевлаштування на їх попередження та ранню ідентифікацію кадрових ризиків.

Важливість формалізації відповідних практик підтверджується результатами дослідження SHRM: організації, які мали формалізовані програми наймання ветеранів, частіше оцінювали ефективність такого найму як високу (65%) порівняно з організаціями, що застосовували неформальні практики (42%) або не мали спеціальних програм (21%) [18]. Водночас наведені показники є самооцінками HR-фахівців у США, тому не можуть трактуватися як об'єктивна оцінка результативності програм чи безпосередній причинно-наслідковий зв'язок між їх формалізацією та ефективністю найму.

На етапі онбордингу HR-служба відіграє ключову роль у професійній і соціальній адаптації ветерана. Онбординг доцільно розглядати не лише як сукупність організаційних і комплаєнс-процедур, а як стратегічний процес, що передбачає ознайомлення з організаційною культурою, наставництво, навчання та формування комфортного середовища взаємодії [24]. Такий підхід сприяє швидшій адаптації ветерана, формуванню довіри й відчуття належності до трудового колективу.

В українському контексті адаптація ветеранів передбачає комплексний підхід, що охоплює організаційний, психосоціальний, професійний і психофізіологічний рівні, а також наставництво та гнучкі режими роботи [21]. Поетапна адаптація сприяє зниженню ризиків плинності кадрів і кількості помилок на початковому етапі професійної інтеграції [3]. Підтримка ветерана має бути добровільною, індивідуалізованою та доступною без нав'язування, із можливістю її адаптації відповідно до змін потреб працівника протягом усього періоду інтеграції [21; 25].

Отже, HR-служба забезпечує безперервність реінтеграції – від підготовки підприємства та онбордингу до адаптації, професійного розвитку й утримання ветерана. Такий підхід дає змогу розглядати HR-підтримку як цілісний механізм управління кадрами, спрямований на запобігання конфліктам, плинності кадрів, втраті критичних компетентностей і погіршенню HR-бренду.

Результативна реінтеграція потребує трансформації принципів інклюзивного управління у конкретні HR-інструменти, що охоплюють підготовку підприємства (аудит HR-політик, забезпечення недискримінації та інклюзивності, навчання керівників і колективу, перегляд вимог до вакансій [21]), рекрутинг і повернення (трансформація військового досвіду у цивільні компетентності, прозорий опис вакансій, залучення державних сервісів і попереднє узгодження умов повернення [11; 18]), адаптацію та підтримку (індивідуальний план адаптації, наставництво, гнучкі режими роботи, доступ до психологічної та медичної підтримки [3; 21]), інтеграцію та професійний

розвиток (командна взаємодія, медіація конфліктів, перекваліфікація, кар'єрний розвиток і врахування військового досвіду при оцінюванні компетентностей [2]) та моніторинг результатів (комунікація реалізованих практик та оцінювання їх результативності за показниками адаптації, плинності, конфліктності, задоволеності ветеранів і колег та готовності рекомендувати підприємство).

Практична реалізація політики реінтеграції ветеранів у трудові колективи передбачає формування комплексної системи заходів, спрямованих не лише на фізичне повернення працівника до виконання трудових функцій, а й на відновлення його професійної, соціальної та психологічної інтеграції в організаційне середовище. Досвід українських підприємств харчової промисловості свідчить про поступове формування відповідних корпоративних практик, які поєднують соціальну підтримку ветеранів із завданнями збереження людського капіталу, забезпечення кадрової стабільності та розвитку бренду роботодавця.

Показовим прикладом є програма МХП «МХП Поруч» [7], котра поєднує професійну адаптацію, соціальну, психологічну та юридичну підтримку ветеранів. Її орієнтація на подальше включення працівників у трудові відносини демонструє можливість збереження та повторного використання їхнього професійного досвіду. Відтак практика МХП може розглядатися як комплексна модель реінтеграції, що поєднує соціальну підтримку з професійною адаптацією. Додатковим напрямом є підтримка ветеранського підприємництва через грантові програми, що розширює реінтеграцію від повернення на попереднє місце роботи до формування нових професійних і підприємницьких траєкторій та партнерських зв'язків.

Іншим прикладом у харчовій промисловості є практика Carlsberg Ukraine, де реінтеграція розглядається як процес, що починається з моменту мобілізації працівника. Вона охоплює збереження робочого місця, підтримання комунікації, матеріальну підтримку та індивідуалізацію повернення до роботи [8; 13]. Такий підхід формує проактивну модель реінтеграції, спрямовану на збереження трудового зв'язку, специфічного людського капіталу та зниження ризику втрати працівника внаслідок тривалої перерви у трудових відносинах.

Отже, досвід українських компаній дозволяє виокремити декілька взаємопов'язаних компонентів реінтеграції ветеранів: збереження трудових відносин під час служби; матеріальну та соціальну підтримку; професійну адаптацію; психологічний супровід; наставництво; професійне перенавчання; внутрішню мобільність; підтримку підприємницької активності. Їх поєднання формує комплексний механізм управління поверненням ветеранів до трудової діяльності.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати реінтеграцію ветеранів у трудові колективи як комплексний двосторонній процес, що охоплює професійну та соціальну адаптацію ветерана, його включення в трудовий колектив і створення підприємством умов для довгострокового професійного розвитку.

Обґрунтовано чотирирівневий підхід до реінтеграції, що охоплює ветерана, трудовий колектив, HR-службу та підприємство. На кожному рівні визначено відповідні завдання: розвиток і реалізацію компетентностей ветерана, формування конструктивної взаємодії в колективі, координацію HR-підтримки та інтеграцію реінтеграційних практик у систему управління персоналом.

Визначено координуючу роль HR-служби у забезпеченні системної реінтеграції ветеранів, що охоплює підготовку підприємства, повернення та адаптацію працівників, наставництво, професійний розвиток, управління HR-ризиками й моніторинг результатів. Систематизація відповідних HR-інструментів за цими напрямами створює передумови для зниження ризиків дезадаптації, конфліктів, плинності кадрів і втрати критичних компетентностей, а також сприяє формуванню ветеранської складової HR-бренду підприємства.

Перспективним напрямом подальших досліджень є визначення впливу реінтеграції на мінімізацію кадрових ризиків та формування HR-бренду підприємства.

Бібліографічний список

1. Азьмук Н.А. Соціально-економічна та освітня реінтеграція ветеранів до ринку праці: український контекст. *Вісник економічної науки України.* 2023. № 2 (45). С. 117–122. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).117-122
2. Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок в цивільному житті: аналітичний звіт за результатами досліджень (на замовлення Українського ветеранського фонду в рамках проекту «Розробка інструментів для підтримки працевлаштування ветеранів» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження») / Український ветеранський фонд. Мінветенранів, Міжнародний фонд Відродження. 2025. 52 с. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/Vyklyky-potreby-ta-pereshkody-.pdf

3. Гончар В.В., Орлова І.В. Управління адаптацією ветеранів у процесі працевлаштування. *Академічні візії.* 2025. № 49. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18223252
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки» від 11.02.2026 № 154-р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2026-%D1%80#Text
5. Спільнота бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок: рік системної роботи та відповідальності. 13.02.2026. Міністерство у справах ветеранів України; Урядовий портал. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/spilnota-biznesu-druzhnogo-do-veteraniv-i-veteranok-rik-sistemnoi-roboti-ta-vidpovidalnosti
6. Котенко С.І., Богдан Е.І. Інтеграція захисників у ринок праці України: проблеми та перспективи перекваліфікації ветеранів. *Економіка та суспільство.* 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-25
7. «МХП Поруч» – програма індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів та їхніх родин [MHP Standing Together is a program that offers personalized guidance and comprehensive support to military personnel, veterans, and their families]. МХП – MHP. URL: https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/mhp-poruch, https://mhp.com.ua/en/pro-kompaniiu/mhp-poruch
8. ESG Звіт Carlsberg Ukraine 2024 (звіт зі сталого розвитку 2024). PJSC Carlsberg Ukraine. 2024. 50 с. PJSC Carlsberg Ukraine. URL: https://carlsbergukraine.com/newsroom/pjsc-carlsberg-ukraine-opubl%D1%96kuvala-zv%D1%96t-z%D1%96-stalogo-rozvitku-2024/
9. Понад половина ветеранів й ветеранок стикаються з перешкодами при працевлаштуванні, – дослідження Українського ветеранського фонду. 12.06.2025. Міністерство у справах ветеранів України. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/ponad-polovina-veteraniv-y-veteranok-stikautsya-z-pereshkodami-pri-pratsevlashtuvanni--doslidzhennya-ukrainskogo-veteranskogo-fondu
10. Наказ Міністерства у справах ветеранів України «Про затвердження Методичних рекомендацій для роботодавців з організації працевлаштування та розвитку трудових відносин з ветеранами війни» від 11.04.2025 № 291. URL: https://mva.gov.ua/media/1/%D0%9D%D0%90%D0%9A%D0%90%D0%97-%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96_%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0-%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf
11. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки» від 23.10.2025 № 1163-р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2025-%D1%80#Text
12. Пшик-Ковальська О.О., Замулко І.В., Перун В.І. Виклики та перспективи соціально-професійної адаптації ветеранів в Україні: адміністративні механізми та управлінські рішення. *Економіка та суспільство.* 2025. № 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-110
13. Серед найкращих роботодавців для ветеранів і ветеранок. 05.08.26. PJSC Carlsberg Ukraine. URL: https://www.carlsbergukraine.com/newsroom/sered-naykrashchikh-robotodavts%D1%96v-dlya-veteran%D1%96v-%D1%96-veteranok/
14. Сингаївська І., Бузова В. Особливості реінтеграції ветеранів війни в професійну діяльність. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2025. № 4 (80). С. 371–379. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-371-379
15. Taghikilanidamavandi L. Inclusive leadership and corporate culture management: strategies of inclusion and adaptation for veteran integration. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2025. № 3 (79). С. 311–325. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-311-326
16. Терюханова І.М. Роль працевлаштування ветеранів війни у їхній реінтеграції та відтворенні потенціалу солідаризації в Україні. *Збірник наукових праць «Вчені записки».* 2025. № 40 (3). С. 193–206. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.40.25.03.17.116.122
17. Український ветеранський фонд презентував результати дослідження «Портрет ветерана 2025». 23.12.2025. Український ветеранський фонд. URL: https://veteranfund.com.ua/newsukr/ukrainskyy-veteranskyy-fond-prezentuvav-rezultaty-doslidzhennia-portret-veterana-2025/
18. Completing the Mission: Best Practices for Recruiting and Hiring Veterans. SHRM; SHRM Foundation, 2024. 16 p. SHRM. URL: https://shrm-res.cloudinary.com/image/upload/v1728927785/Foundation/Research_SHRM_Research_Report_on_Recruiting_and_Hiring_Veterans.pdf
19. Davenport K.E., Morgan N.R., Balotti B.A., Aronson K.R., Perkins D.F. Underemployment, Compensation Dissatisfaction, Job Turnover, and Salary Change: How Are Post-9/11 Veterans Doing Three Years after Leaving the US Military? *Journal of Veterans Studies.* 2024. Volume 10, Issue 3. pp. 1–18. DOI: https://doi.org/10.21061/jvs.v10i3.542
20. Economic Surveys: Ukraine 2025: Report. OECD Publishing, Paris, 2025. Volume 2025/10. 129 p. 6 May 2025. OECD. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en
21. HR-порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок на публічній службі / Національне агентство України з питань державної служби (НАДС); Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. Київ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2024. 48 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALO

M/%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20hr/HR%20%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf
22. ILO and EU launch a project to strengthen Ukraine's labour market governance. 23 October 2025. International Labour Organization. URL: https://www.ilo.org/resource/news/ilo-and-eu-launch-project-strengthen-ukraine%E2%80%99s-labour-market-governance
23. Jasionowicz J.P. IV, del Carmen Triana M., Vogus T.J., Bridging the Gap: An Integrative Review of Research on Veterans' Transition to the Civilian Workforce. *Journal of Management.* 2026. Online first (29.06.2026). DOI: https://doi.org/10.1177/01492063261456641
24. Kendrick I.J. The First Salute: Why Ethical Onboarding Matters for Veteran Hires. *Journal of Veterans Studies.* 2025. Volume 11, Issue 1. pp. 213–217. DOI: https://doi.org/10.21061/jvs.v11i1.744
25. Le N.Q. H How Military Service Affects Veterans' Job Outcomes. *Journal of Veterans Studies.* 2024. Volume 10, Issue 1. pp. 27–31. DOI: https://doi.org/10.21061/jvs.v10i1.513
26. Peat D., Perrmann-Graham J., Stone Ch.B. Veterans and military-connected individuals in the civilian workforce: an integrative review and research agenda. *Organization Management Journal.* 2026. Volume 23, Issue 1. pp. 69–96. DOI: https://doi.org/10.1108/OMJ-10-2024-2323
27. Stone Ch.B., Neely A.R., Phillips W., Terry R.P. Veterans in the workplace: a model of factors affecting veteran transition. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 2025. Volume 44, Issue 7. pp. 886–904. DOI: https://doi.org/10.1108/EDI-01-2024-0007
28. Ukraine veteran support: Policy Paper. OECD Publishing, Paris, 2026. 27 p. 26 June 2026. OECD. DOI: https://doi.org/10.1787/6e80787d-en

References

1. Azmuk N.A. Sotsialno-ekonomichna ta osvitnia reintehratsiia veteraniv do rynku pratsi: ukrainskyi kontekst [Socio-Economic and Educational Veteran Reintegration to the Labor Market: Ukrainian Context]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of the Economic Sciences of Ukraine.* 2023. № 2 (45). S. 117–122. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).117-122
2. Vyklyky, potreby ta pereshkody pry pratsevlashtuvanni veteraniv ta veteranok v tsyvilnomu zhytti: analitychnyi zvit za rezultatamy doslidzhen (na zamovlennia Ukrainskoho veteranskoho fondu v ramkakh proektu "Rozrobka instrumentiv dlia pidtrymky pratsevlashtuvannia veteraniv" za pidtrymky Mizhnarodnoho fondu "Vidrodzhennia") / Ukrainskyi veteranskyi fond. Minveteraniv, Mizhnarodnyi fond Vidrodzhennia. 2025. 52 s. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/Vyklyky-potreby-ta-pereshkody-.pdf
3. Gonchar V.V., Orlova I.V. Upravlinnia adaptatsiieiu veteraniv u protsesi pratsevlashtuvannia [Management of Veterans' Adaptation in the Employment Process]. *Akademichni vizii – Academic visions.* 2025. № 49. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18223252
4. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi prohramy "Veteran. Robota» na 2026–2027 roky" vid 11.02.2026 № 154-r. Verkhovna Rada Ukrainy. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2026-%D1%80#Text
5. Spilnota biznesu, druzhnoho do veteraniv i veteranok: rik systemnoi roboty ta vidpovidalnosti. 13.02.2026. Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy; Uriadovyi portal. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/spilnota-biznesu-druzhnogo-do-veteraniv-i-veteranok-rik-sistemnoi-roboti-ta-vidpovidalnosti
6. Kotenko S., Bogdan E. Intehratsiia zakhysnykiv u rynok pratsi Ukrainy: problemy ta perspektyvy perekvalifikatsii veteraniv [Integration of defenders into Ukraine's labor market: problems and prospects of veterans' retraining]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society.* 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-25
7. "MKhP Poruch" – prohrama indyvidualnoho suprovodu ta kompleksnoi pidtrymky viiskovykh, veteraniv ta yikhnikh rodyn [MHP Standing Together is a program that offers personalized guidance and comprehensive support to military personnel, veterans, and their families]. MKhP – MHP. URL: https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/mhp-poruch
8. ESG Zvit Carlsberg Ukraine 2024 (zvit zi staloho rozvytku 2024). JSC Carlsberg Ukraine. 2024. 50 s. PJSC Carlsberg Ukraine. URL: https://carlsbergukraine.com/newsroom/pjsc-carlsberg-ukraine-opubl%D1%96kuvala-zv%D1%96t-z%D1%96-stalogo-rozvitku-2024/
9. Ponad polovyna veteraniv y veteranok stykaiutsia z pereshkodamy pry pratsevlashtuvanni, – doslidzhennia Ukrainskoho veteranskoho fondu. 12.06.2025. Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/ponad-polovina-veteraniv-y-veteranok-stikautsya-z-pereshkodami-pri-pratsevlashtuvanni--doslidzhennya-ukrainskogo-veteranskogo-fondu
10. Nakaz Ministerstva u spravakh veteraniv Ukrainy "Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii dlia robotodavtsiv z orhanizatsii pratsevlashtuvannia ta rozvytku trudovykh vidnosyn z veteranamy viiny" vid 11.04.2025 № 291 URL: https://mva.gov.ua/media/1/%D0%9D%D0%90%D0%9A%D0%90%D0%97-%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96_%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0-%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf

11. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi prohramy “Veteran. Robota” na 2026–2027 roky” vid 23.10.2025 № 1163-r. Verkhovna Rada Ukrainy. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2025-%D1%80#Text
12. Phsyk-Kovalska O., Zamulko I., Perun V. Vyklyky ta perspektyvy sotsialno-profesiinoi adaptatsii veteraniv v Ukraini: administratyvni mekhanizmy ta upravlinski rishennia [Challenges and prospects of socio-professional adaptation of veterans in ukraine: administrative mechanisms and management solutions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society.* 2025. № 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-110
13. Sered naikrashchykh robotodavtsiv dlia veteraniv i veteranok. 05.08.26. PJSC Carlsberg Ukraine. URL: https://carlsbergukraine.com/newsroom/sered-naykrashchikh-robotodavts%D1%96v-dlya-veteran%D1%96v-%D1%96-veteranok/
14. Synhaivska I., Buzova V. Osoblyvosti reintehratsii veteraniv viiny v profesiinu diialnist [Features of war veterans’ reintegration into professional activity]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK” – Scientific Notes of the University “KROK”.* 2025. № 4 (80). S. 371–379. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-371-379
15. Taghikilanidamavandi L. Inclusive leadership and corporate culture management: strategies of inclusion and adaptation for veteran integration. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK” – Scientific Notes of the University “KROK”.* 2025. № 3 (79). S. 311–325. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-311-326
16. Teriukhanova I. Rol pratsevlashtuvannia veteraniv viiny u yikhnii reintehratsii ta vidtvorenni potentsialu solidaryzatsii v Ukraini [The role of employment of war veterans in their reintegration and restoration of the potential of solidarity in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats “Vcheni zapysky” – Collection of Scientific Papers “Scientific Notes”.* 2025. № 40 (3). S. 193–206. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.40.25.03.17.116.122
17. Ukrainskyi veteranskyi fond prezentuvav rezultaty doslidzhennia “Portret veterana 2025”. 23.12.2025. Ukrainskyi veteranskyi fond. URL: https://veteranfund.com.ua/newsukr/ukrainskyy-veteranskyy-fond-prezentuvav-rezultaty-doslidzhennia-portret-veterana-2025/
18. Completing the Mission: Best Practices for Recruiting and Hiring Veterans. SHRM; SHRM Foundation, 2024. 16 p. SHRM. URL: https://shrm-res.cloudinary.com/image/upload/v1728927785/Foundation/Research_SHRM_Research_Report_on_Recruiting_and_Hiring_Veterans.pdf
19. Davenport K.E., Morgan N.R., Balotti B.A., Aronson K.R., Perkins D.F. Underemployment, Compensation Dissatisfaction, Job Turnover, and Salary Change: How Are Post-9/11 Veterans Doing Three Years after Leaving the US Military? *Journal of Veterans Studies.* 2024. Volume 10, Issue 3. pp. 1–18. DOI: https://doi.org/10.21061/jvs.v10i3.542
20. Economic Surveys: Ukraine 2025: Report. OECD Publishing, Paris, 2025. Volume 2025/10. 129 p. 6 May 2025. OECD. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en
21. HR-порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок на публічній службі / Національне агентство України з питань державної служби (НАДС); Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. Київ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2024. 48 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20hr/HR%20%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf
22. ILO and EU launch a project to strengthen Ukraine’s labour market governance. 23 October 2025. International Labour Organization. URL: https://www.ilo.org/resource/news/ilo-and-eu-launch-project-strengthen-ukraine%E2%80%99s-labour-market-governance
23. Jasionowicz J.P. IV, del Carmen Triana M., Vogus T.J., Bridging the Gap: An Integrative Review of Research on Veterans’ Transition to the Civilian Workforce. *Journal of Management.* 2026. Online first (29.06.2026). DOI: https://doi.org/10.1177/01492063261456641
24. Kendrick I.J. The First Salute: Why Ethical Onboarding Matters for Veteran Hires. *Journal of Veterans Studies.* 2025. Volume 11, Issue 1. pp. 213–217. DOI: https://doi.org/10.21061/jvs.v11i1.744
25. Le N.Q. H How Military Service Affects Veterans’ Job Outcomes. *Journal of Veterans Studies.* 2024. Volume 10, Issue 1. pp. 27–31. DOI: https://doi.org/10.21061/jvs.v10i1.513.
26. Peat D., Perrmann-Graham J., Stone Ch.B. Veterans and military-connected individuals in the civilian workforce: an integrative review and research agenda. *Organization Management Journal.* 2026. Volume 23, Issue 1. pp. 69–96. DOI: https://doi.org/10.1108/OMJ-10-2024-2323
27. Stone Ch.B., Neely A.R., Phillips W., Terry R.P. Veterans in the workplace: a model of factors affecting veteran transition. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal.* 2025. Volume 44, Issue 7. pp. 886–904. DOI: https://doi.org/10.1108/EDI-01-2024-0007
28. Ukraine veteran support: Policy Paper. OECD Publishing, Paris, 2026. 27 p. 26 June 2026. OECD. DOI: https://doi.org/10.1787/6e80787d-en

Nataliia Skopenko
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Labor Economics and Management,
National University of Food Technologies
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4540-3455
Olena Bezpalko
PhD of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Labor Economics and Management,
National University of Food Technologies
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7998-0002
Albina Horobets
Master's Student,
National University of Food Technologies
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-7569-2889

REINTEGRATION OF VETERANS INTO WORK TEAMS: A SYSTEMIC APPROACH AND HR MANAGEMENT TOOLS

The article substantiates a systemic approach to reintegrating veterans into workplace teams amid Ukrainian labor-market transformations. Reintegration is treated as a comprehensive, long-term process beyond formal employment that includes organizational preparedness, recruitment or return to work, professional and social adaptation, support, team integration, and further professional development. Key barriers are systematized: individual barriers in transferring military competencies to civilian occupations; organizational barriers from insufficient enterprise and HR preparedness; social barriers from stereotypes and communication difficulties; and institutional and labor-market barriers related to employment conditions and job availability. A four-level approach to reintegration is proposed – individual (veteran), group (team), functional (HR department), and organizational (enterprise) – with management tasks ranging from competency development and team interaction to coordinated HR support within the personnel management system. Particular attention is paid to HR's coordinating role among the veteran, management, and the team. Key HR tools for supporting reintegration are identified, including preparedness assessment, individualized adaptation plans, onboarding, mentoring, inclusive leadership, internal communications, training and retraining, flexible work arrangements, psychosocial support, internal mobility, monitoring of adaptation outcomes, and prevention of discrimination and HR-related risks. The experience of Ukrainian enterprises demonstrates the feasibility of combining professional adaptation, social support, and preservation of employment relationships. The proposed systemic approach ensures consistency of managerial actions and creates organizational conditions for effective adaptation, team integration, preservation and development of human capital, and sustainable realization of veterans' professional potential.

Keywords: veterans, reintegration, work team, personnel management, HR tools, human capital, adaptation.

Дата надходження статті: 13.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 21.10.2026
Дата публікації статті: 18.11.2026