

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ
У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ»**

**здобувача освіти ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

ДУМНИЧА РУСЛАНА ІВАНОВИЧА

**Науковий керівник
к. е. н., доцент
Білорус Тетяна Валеріївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від__ _____ 20__ р.
Завідувач кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»
В. о. завідувача кафедри менеджменту
інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
ДУМНИЧА РУСЛАНА ІВАНОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управлінські практики реінтеграції ветеранів у бізнес-організаціях»

заверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: квітень-травень 2025

4. Предмет дослідження: теоретичні засади та практичні аспекти управління процесами реінтеграції Ветеранів російсько-української війни у бізнес-організаціях.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління реінтеграцією Ветеранів російсько-української війни у бізнес-організаціях.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – поглиблення теоретичних засад, узагальнення світового досвіду та розробка практичних рекомендацій щодо управління процесами реінтеграції Ветеранів у бізнес-організаціях.

Завдання: *(формулюємо за відповідними параграфами магістерської роботи)*

6.1. Розглянути теоретичні засади реінтеграції Ветеранів як об'єкту управлінської діяльності в бізнес-організаціях.

6.2. Узагальнити зарубіжний досвід реінтеграції Ветеранів.

6.3. Охарактеризувати державний, регіональний та місцевий аспекти реінтеграції Ветеранів.

6.4. Проаналізувати дієвість процесів управління реінтеграцією Ветеранів у бізнес-організаціях.

6.5. Сформулювати загальні рекомендації бізнес-організаціям для успішного налагодження процесів реінтеграції Ветеранів.

6.6. Запропонувати внутрішньоорганізаційний проєкт підготовки бізнес-організацій до працевлаштування Ветеранів.

Календарний план виконання завдань

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерської роботи	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на плагіат	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

Науковий керівник,	
кандидат економічних наук, доцент	Білорус Тетяна Валеріївна

Студент

Думнич Руслан Іванович

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ.....	7
1.1. Реінтеграція Ветеранів як об'єкт управлінської діяльності в бізнес-організаціях.....	7
1.2. Узагальнення зарубіжного досвіду реінтеграції Ветеранів.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ.....	23
2.1. Характеристика процесів реінтеграції Ветеранів: державний, регіональний, місцевий аспект.....	23
2.2. Аналіз дієвості процесів управління реінтеграцією Ветеранів російсько-української війни в бізнес-організаціях.....	31
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РЕІНТЕГРАЦІЄЮ ВЕТЕРАНІВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	39
3.1. Загальні рекомендації бізнес-організаціям, для успішного налагодження процесів реінтеграції Ветеранів.....	39
3.2. Внутрішньоорганізаційний проєкт підготовки бізнес-організації до працевлаштування Ветеранів.....	52
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ	
АНОТАЦІЇ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

№	Абревіатура або скорочення	Значення
1.	БО	Благодійна організація
2.	ВПО	Внутрішньо переміщена особа
3.	ВРУ	Верховна Рада України
4.	ГО	Громадська організація
5.	ГС	Громадська спілка
6.	КМУ	Кабінет Міністрів України
7.	Мінветеранів	Міністерство у справах ветеранів
8.	ОГС	Організація(-ї) громадянського суспільства
9.	УБД	Учасник бойових дій
10.	УВФ	Український ветеранський фонд
11.	ЧМТ	Черепно-мозкова травма
12.	ООН	Організація Об'єднаних націй
13.	МОЗ	Міністерство охорони здоров'я України
14.	МОН	Міністерство освіти і науки України
15.	ТГ	Територіальна громада
16.	РДР	Роззброєння, демобілізація, реінтеграція
17.	ВОС	Військово-облікова спеціальність

ВСТУП

Актуальність теми. Військова агресія росії проти України спричинила появу нової соціальної групи – ветеранів російсько-української війни. Ця група щодня чисельно збільшується, що триватиме аж по демобілізацію після закінчення бойових дій. Станом на 1 квітня до Єдиного державного реєстру Ветеранів війни внесена інформація щодо 1 098 522 учасників бойових дій [1]. Ці чоловіки та жінки стали на захист незалежності та територіальної цілісності України в часи найбільших загроз. До війни – більшість із них були цивільними особами, що працювали на цивільній роботі чи знаходилися у пошуках такої. Проте війна змінила їх плани та звичний стан речей. Бойові дії наразі тривають і це означає, що демобілізація не відбувається. Причинами для звільнення з військової служби є поранення, що унеможливають продовження служби, або досягнення захисниками відповідного віку. Після звільнення з військової служби ці люди стають Ветеранами.

Повернення до цивільного життя є складним процесом, що супроводжується лікуванням, реабілітацією та пошуком себе знову у цивільному житті. Важливим елементом цього процесу є повернення на попереднє місце роботи чи пошук нового, що може супроводжуватися необхідністю навчатися чи підвищувати кваліфікацію.

Війна залишає багато травм, серед яких фізичні та ментальні. Часто це призводить до необхідності лікування, інвалідизації, обмеження фізичних та / чи когнітивних можливостей. Досвід бойових дій значно впливає на світобачення Ветерана, його форму спілкування та сприйняття звичних для цивільного життя речей. Розуміння всіх цих особливостей та врахування їх при побудові взаємодії з Ветеранами – це обов'язок кожного українця, серед яких сім'ї захисників і захисниць, найближче оточення та неодмінно – їх роботодавці.

Повернення Ветеранів на цивільну роботу (чи початок роботи) – важливий етап їх реінтеграції у цивільне життя. Готовність роботодавців до роботи з Ветеранами та превентивна підготовка – невід'ємний складова успіху процесу реінтеграції.

Кожне підприємство у своїй діяльності буде стикатися із взаємодією з Ветеранами. Якщо останні не будуть їх працівниками, то неодмінно стануть клієнтами чи партнерами. Тому повага до Ветеранів – нова парадигма українського бізнесу.

Об’єкт дослідження: процеси управління реінтеграцією Ветеранів російсько-української війни у бізнес-організаціях.

Предмет дослідження: теоретичні засади та практичні аспекти управління процесами реінтеграції Ветеранів російсько-української війни у бізнес-організаціях.

Мета – поглиблення теоретичних засад, узагальнення світового досвіду та розробка практичних рекомендацій щодо управління процесами реінтеграції Ветеранів у бізнес-організаціях.

Для досягнення мети поставлені наступні завдання:

1. Розглянути теоретичні засади реінтеграції Ветеранів як об’єкту управлінської діяльності в бізнес-організаціях.
2. Узагальнити зарубіжний досвід реінтеграції Ветеранів.
3. Охарактеризувати державний, регіональний та місцевий аспекти реінтеграції Ветеранів.
4. Проаналізувати дієвість процесів управління реінтеграцією Ветеранів у бізнес-організаціях.
5. Сформулювати загальні рекомендації бізнес-організаціям для успішного налагодження процесів реінтеграції Ветеранів.
6. Запропонувати внутрішньоорганізаційний проєкт підготовки бізнес-організацій до працевлаштування Ветеранів.

Використані методи дослідження: при виконанні Кваліфікаційної роботи магістра використано такі методи дослідження: спостереження (при дослідженні досвіду українського бізнесу), порівняння (при розгляді підходів різних бізнес-організацій), абстрагування (при розгляді ветеранських програм без урахування виду діяльності), аналіз і синтез (при розробці рекомендацій), аксіоматичний метод (для опису явища «реінтеграції ветеранів»), гіпотеза та припущення, ідеалізація (при розробці рекомендацій та внутрішньоорганізаційного проєкту).

Інформаційною базою даного дослідження є: нормативно-правові акти, які стосуються теми дослідження, роботи вітчизняних та іноземних науковців, описаний досвід українських бізнес-організацій, публікації, аналітичні дослідження та офіційні довідки про проєкти, програми, заходи органів державної влади та організацій громадянського суспільства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в акумуляції інформації про досвід українського бізнесу та можливості (які створюють державна, місцева влада та громадський сектор) та наданні системи рекомендацій бізнес-організаціям для їх адаптації до повернення мобілізованих працівників та працевлаштування ветеранів війни. Практична орієнтація роботи підкріплюється модельним внутрішньоорганізаційним проєктом.

Структура роботи: визначена її змістом та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, анотації. Робота виконана на 77 сторінках друкованого тексту, який включає 7 рисунків, 3 додатки та анотації. Список використаних джерел налічує 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

1.1. Реінтеграція Ветеранів як об'єкт управлінської діяльності в бізнес-організаціях

Військова агресія росії проти України, яка у вигляді бойових дій почалася у 2014 році з анексії Автономної Республіки Крим, стала початком героїчного захисту територіальної цілісності та суверенітету нашої країни не тільки професійними військовими, а й представниками цивільних професій та навіть студентами. Колишні викладачі, інженери, управлінці, лікарі тощо – ставали до зброї, набували нових навичок і разом із безцінним досвідом, отримували поранення та втрачали побратимів та посестер. Травмуючий досвід війни, яка триває вже більше 10 років, є спадком кожного і кожної, хто зі зброєю в руках захищав Україну.

Життя та здоров'я – це ціна, яку заплатили УБД за мирне життя поза межами зони бойових дій. Їх час, втрачені можливості, розлука з близькими – це дуже мала частина того, чим пожертвував кожен Захисник і Захисниця.

Найперше необхідно визначити, кого можна вважати ветеранами. Відповідно до статті 4 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» ветеранами є особи, які брали участь у захисті Батьківщини чи в бойових діях на території інших держав. До ветеранів війни належать: учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни [2].

Ветерани – чоловіки та жінки з досвідом участі у бойових діях (далі – Ветерани).

Значна частина Ветеранів сьогодні – не професійні військові. Ці люди здебільшого долучалися до сил оборони у відповідь на збройну агресію росії проти України, часто залишаючи попередні місця роботи, навчання. Для цих людей війна цілком змінила буденне життя, навчила новим навичкам, розвинула нові здібності, обдарувала безцінним досвідом. Разом з цим, вона забрала час на професійний розвиток, залишила численні фізичні та ментальні травми. Останнє

могло призвести до тимчасової чи постійної, повної чи часткової втрати спроможності виконувати професійні обов'язки цивільної професії.

На шляху Ветерана (рис. 1.1.1) [3] після завершення військової служби настає етап переходу і нового початку цивільного життя. Під пунктом «Кінець служби» мається на увазі: поранення, звільнення за віком, звільнення за сімейними обставинами, полон і повернення з нього, у деяких випадках – завершення контракту, повна демобілізація (умовно, після завершення війни) тощо. Це означає, що Захисник чи Захисниця вже більше не будуть брати участі у бойових діях і для них починається етап реінтеграції у мирне життя.

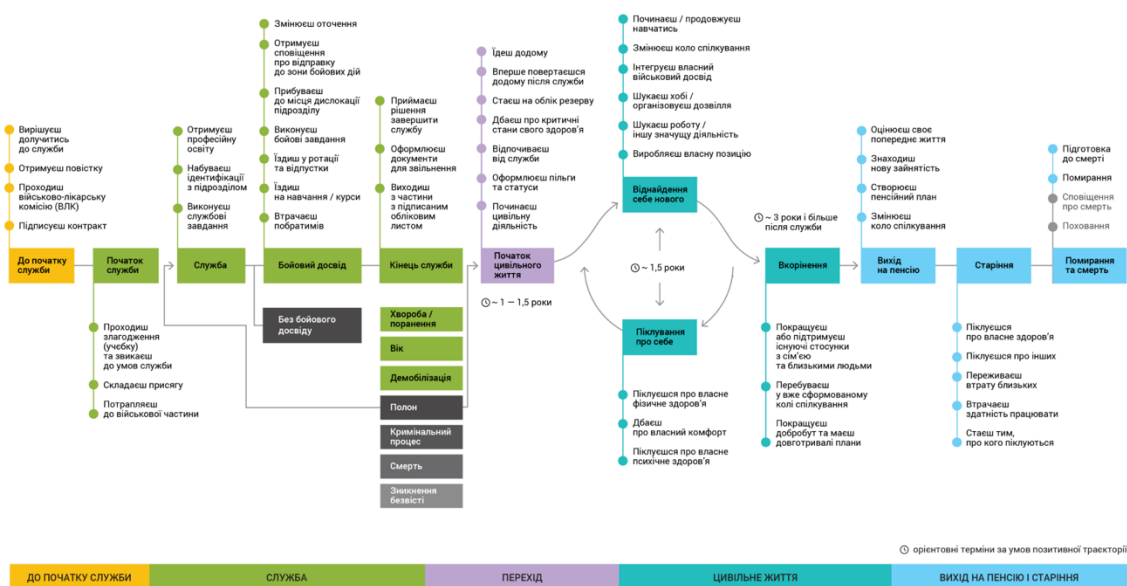


Рис. 1.1.1ю Шлях Ветерана [3]

Поняття «Реінтеграція» є широким і розглядається у різних сферах, зокрема і як поновлення у громадянстві, і як відновлення після важких поранень, і як повернення тимчасово окупованих територій тощо. Соціальна реінтеграція згадується у статті 16 Законі України «Про соціальні послуги», де за наведеною класифікацією її визначають як одну з базових комплексних соціальних послуг.

Генеральний секретар ООН у своїй записці визначив реінтеграція як «процес, за допомогою якого екскомбатанти набувають цивільний статус і отримують стабільну зайнятість і дохід. Реінтеграція є, по суті, соціально-економічним процесом з відкритими часовими рамками, який відбувається,

передусім, у громадах на місцевому рівні. Вона є частиною загального розвитку країни й національної відповідальності та часто вимагає довгострокової зовнішньої допомоги». [4] На це джерело посилаються і наукові статті, які є в основі цієї дипломної роботи.

Сучасне інформаційне середовище у контексті шляху Ветеранів пропонує численні визначення реінтеграції, розглядаючи її і як процес, і як результат повернення до цивільного життя.

Ми пропонуємо наступне визначення:

Реінтеграції Ветеранів – це комплексний процес переходу від військового до цивільного життя із відновленням чи повною перебудовою соціальних ролей: батька / матері, чоловіка / дружини, працівника / працівниці тощо.

Реінтеграція починається з факту завершення військової служби та не завершується у лікарні чи територіальному центрі комплектування. Цей процес може тривати роками і включати: повернення у громаду чи вимушену міграцію, лікування, реабілітацію, відновлення та створення нових соціальних зв'язків, повернення до сім'ї та / або родини, друзів та знайомих, вирішення бюрократичних проблем, вирішення побутових проблем, повернення на попереднє робоче місце чи пошук нової роботи, що може передбачати навчання, підвищення кваліфікації, адаптацію до роботи з урахуванням нових знань, навичок та здобутих фізичних обмежень тощо.

Процес повернення до цивільного життя для кожного є унікальним і може супроводжуватися численними проблемами та викликами у процесі. Олена Грішнова та Валерія Лисенко у висновках до своєї статті «Реінтеграція учасників бойових дій у цивільне життя: проблеми зайнятості та шляхи їх розв'язання» зазначали наступне: «Основні проблеми, з якими стикаються ветерани при адаптації до цивільного життя, – це психологічні бар'єри у сприйнятті суспільством, іноді не дуже схильне ставлення з боку роботодавців, фізичні посттравматичні проблеми. Ще однією проблемою є незнання своїх власних прав, тобто вони не обізнані в тому, на що можуть розраховувати» [99].

Економічне відновлення Ветеранів є ключовим етапом процесу реінтеграції його у мирне життя. Зайнятість колишніх військовослужбовців у

мирному житті сприяє уникненню маргіналізації та закриття від світу, дозволяє Ветеранам підтримувати особистий / сімейний матеріальний стан, дає можливість саморозвитку та самореалізації. У контексті економіки держави Ветерани є важливим джерелом працівників в умовах високого рівня безробіття, платниками податків, зокрема і як підприємці та роботодавці.

Бізнес-організації є відкритими системами, що передбачає їх залежність від змін зовнішнього середовища та необхідність адаптуватися до нових умов. Війна впливає на весь бізнес в Україні без винятку. Якщо навіть компанія знаходиться далеко від зони бойових дій і немає необхідності зупиняти роботу чи релокувати потужності, є багато інших факторів, що можуть вплинути на роботу бізнесу: зміна курсу валют, ріст вартості сировини та паливно-мастильних матеріалів, втрата постачальників та перебудова логістичних маршрутів, масова внутрішня міграція населення, мобілізація до сил оборони частини персоналу та членів їх сімей, інвалідизація населення через війну та багато інших.

Як зазначалося у тезах виступу Руслана Думнича на XXIII міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій»: «...взаємодія українського бізнесу з Ветеранами ставатиме все більш інтенсивною, що спричиняє потребу трансформації бізнес-процесів організацій. Підтримка Ветеранів на шляху їх реінтеграції – важливий елемент соціальної відповідальності бізнесу та прояв вдячності та пошани Захисникам і Захисницям України» (Додаток А).

Участь бізнесу в процесі реінтеграції Ветеранів – це необхідна реакція на зміни щонайменше в зовнішньому середовищі організації (якщо немає мобілізованих працівників), у якому все частіше починають з'являтися Ветерани у різних ролях: клієнти, партнери, кінцеві споживачі тощо. Війна все частіше впливає одразу і на внутрішнє середовище: працівники та члени їх сімей долучаються до сил оборони України, ворожі обстріли часто забирають здоров'я та життя колег вже навіть не залежно у якому куточку країни знаходиться компанія. Ветерани все частіше є кандидатами на вакантні посади.

Наслідками ігнорування потреб Ветеранів можуть бути наступними:

- конфліктні ситуації зі звільненими з військової служби працівниками;
- непорозуміння з клієнтами та можлива їх втрата;
- проблема з адаптацією нових працівників-Ветеранів;
- зростання плинності кадрів;
- складність пошуку нових працівників;
- ризики для бренду роботодавця;
- втрата конкурентних переваг;
- репутаційні втрати;
- тощо.

Розглядаючи реінтеграцію Ветеранів як об'єкт управлінської діяльності в бізнес організаціях, варто визначити її ключові цілі. У стратегічному вимірі вони може звучати так: «За три календарні роки стати дружнім до Ветерана бізнесом цілком впровадивши «12 принципів»», або «Увійти в ТОП-10 національного рейтингу дружніх до Ветерана бізнесів через 5 років». Також можна навести приклади тактичних та операційних цілей:

- підготувати до екологічної взаємодії з Ветеранами 100% працівників компанії до 30.12 наступного календарного року;
- в цей день через 2 роки запустити навчальний центр для Ветеранів, які бажають змінити фах і працювати на обладнанні компанії (на базі старого цеху);
- за місяць переобладнати 10 робочих місць для нещодавно звільнених з військової служби наших працівників;
- до 30.12 поточного року провести аудит доступності для людей на кріслах колісних 100% приміщень компанії.

Всі наведені вище приклади цілей та елементи організаційної системи, які стоять за ними, спрямовані на побудову системи реінтеграції Ветеранів у бізнес-організації чи підтримання цього процесу, – піддаються впливу суб'єкта управління. Виходячи з цього, можна визначити, що реінтеграція Ветеранів може бути об'єктом управлінської діяльності бізнес-організації.

Щоб підготувати організацію до роботи із Захисниками та Захисницями, необхідно пройти трансформаційний процес, який може передбачати перегляд та перебудову всіх ключових бізнес-процесів бізнес-організації. Наведу приклади, взявши за основу промислове підприємство:

- операційний бізнес-процес, виробництво:
 - визначити, які процеси обробки сировини та напівфабрикатів супроводжуються інтенсивним звуковим та світловим випромінюванням (така робота, наприклад, не підходить для значної частини людей, які отримали акубаротравму);
 - визначити частини процесу, які є більш чи менш монотонними;
 - визначити підпроцеси, до яких можна долучити людей з інвалідністю (згідно з особливостями окремих категорій);
 - адаптація робочих місць під потреби Ветеранів на основі проведеного аналізу;
 - тощо.
- управління персоналом, пошук нових працівників:
 - використання нових каналів пошуку, наприклад розміщення оголошень на інформаційних дошках у ветеранських просторах, повідомлення про вакансії фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб;
 - перегляд тексту вакансій, де буде зазначена важлива для Ветеранів інформація (повідомлення про внутрішні можливості для ветеранів, попередження про інтенсивні звукові та світлові випромінювання тощо);
 - перегляд вимог до Ветеранів з урахуванням їх перерви у професійній діяльності через війну;
 - коригування підходів до співбесід та тестових завдань;
 - тощо.

У процесі трансформації, бізнес-організації необхідно опиратися на знання про актуальні потреби Ветеранів. Так, важливо застосовувати індивідуальний підхід, проте і загальне уявлення необхідне, особливо у процесі стратегічного

планування. Зараз існують численні джерела знань про Ветеранів та виклики з якими вони стикаються. Хочу окремо виділити опитування, які проводить Український ветеранський фонд. Вони стосуються і проблемних питань, і образу Ветеранів у суспільстві, і ролі держави у соціальній реінтеграції тощо.

Аналізуючи опитування, яке провів УВФ у 2024 році щодо потреб Ветеранів [5], можемо визначити, що ключовою підтримкою, яку вони потребують сьогодні – є матеріальна (обрали майже 60% опитаних) (рис. 1.1.2). Ця проблема підкріплюється ще і тим, що заробітна плата військового з виплатами за виконання поставлених бойових задач та завдань часто кратно перевищує рівень цивільних зарплат. Здобувши на війні численні травми, а разом з ними – необхідність в медичних засобах, військовий, що мав перерву у зайнятості, може мати ще й значні фінансові зобов’язання перед позичальниками. Тому рівень його зарплатних очікувань може значно відрізнятись від реальності й на це бізнесу необхідно зважати, та шукати можливості додаткової фінансової підтримки.

Потреби у лікуванні, психологічній допомозі та освіті – теж можуть лягти в основу внутрішньо організаційних змін компаній.

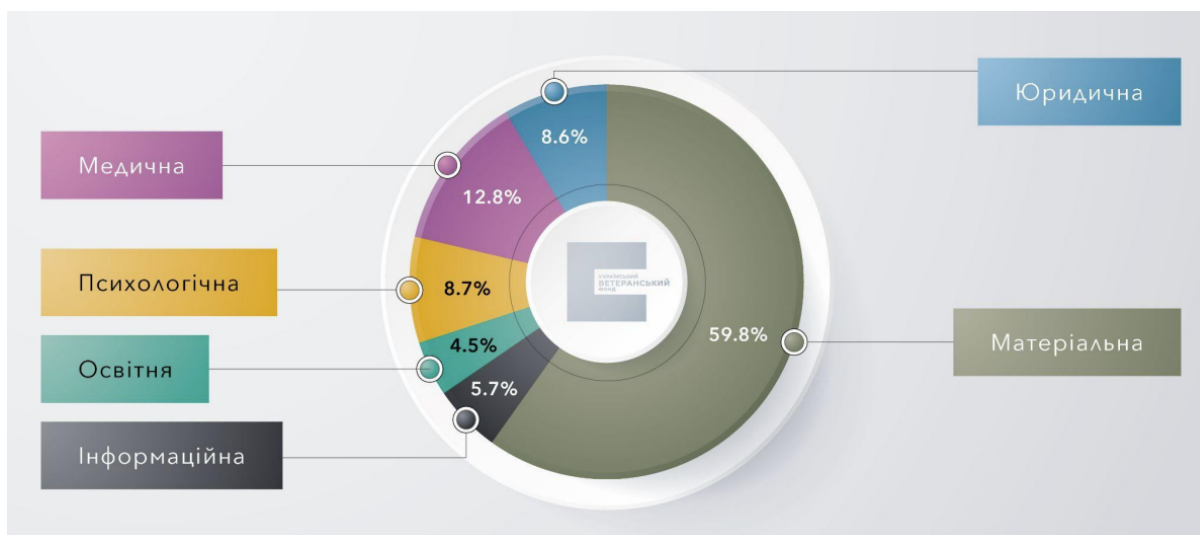


Рис 1.1.2. Результати опитування Українського ветеранського фонду щодо потреб ветеранів [5]

Окремо хочемо виділити питання стигматизації. За основу візьмемо нещодавно опубліковане дослідження Українського ветеранського фонду «Стигматизація ветеранів і ветеранок: ситуація в Україні та досвід США» [6].

Стигматизація Ветеранів — це процес соціального маркування осіб із військовим досвідом як «інших», що призводить до їхньої дискримінації та ізоляції. Вона виникає через поширені стереотипи, зокрема, що Ветерани є агресивними, нестабільними або небезпечними для оточення. Такі уявлення формуються під впливом медіа, політичного дискурсу та недостатньої обізнаності суспільства про реальний досвід ветеранів.

Наслідки стигматизації включають соціальну ізоляцію, труднощі з працевлаштуванням, погіршення психічного здоров'я та зниження довіри до інституцій. У професійному середовищі це може проявлятися у відмовах у наймі, упередженому ставленні колег та обмежених можливостях для кар'єрного зростання.

Для подолання стигматизації в організаціях рекомендується впроваджувати освітні програми для персоналу, спрямовані на підвищення обізнаності про досвід ветеранів. Також важливо створювати підтримуюче середовище через менторські програми, адаптаційні заходи та політики інклюзивності. Ключовим є залучення самих ветеранів до розробки та реалізації таких ініціатив, що сприятиме формуванню більш справедливого та підтримуючого робочого середовища.

Отже, реінтеграція Ветеранів є складним соціально-економічним процесом, що вимагає системного підходу з боку бізнес-організацій. Після завершення військової служби Захисники та Захисниці стикаються з численними викликами — від фізичних і ментальних травм до труднощів у відновленні професійної діяльності. В умовах повномасштабної війни в Україні зростає частка Ветеранів, які повертаються до цивільного життя з глибокими трансформаціями особистого та професійного досвіду. Бізнес, як частина відкритої соціальної системи, не лише стикається з викликами, що спричинені війною, а й може стати ключовим агентом реінтеграції.

Роль роботодавців полягає у створенні доступного середовища, корекції бізнес-процесів та запровадженні політик, дружніх до Ветеранів. Залучення Ветеранів до праці не лише сприяє їхній адаптації, а й дозволяє організації отримати відданих, мотивованих і досвідчених працівників. Ігнорування потреб Ветеранів веде до репутаційних ризиків і втрати конкурентоспроможності. Саме тому реінтеграція Ветеранів цілком може й має розглядатися як об'єкт цілеспрямованої управлінської діяльності бізнес-організації.

1.2. Узагальнення зарубіжного досвіду реінтеграції Ветеранів

Війни завжди завершуються не тільки перемовами, а й демобілізацією. Мова про мільйони людей, які повертаються да заново адаптуються до мирного життя. Російсько-українська війна є найбільшим збройним конфліктом у ХХІ столітті. Жодна країна у новому тисячолітті не має досвіду, з яким сьогодні стикається Україна.

«Світ ламає всіх, і багато хто стає після цього ще міцнішим на зламах. Але тих, хто не ламається, він убиває» – ця цитата з роману Ернеста Гемінгвея «Прощавай, зброє» [7] дуже влучно описує все те, як війна впливає на людей. Автор описує війну як безглузде, хаотичне, вбивче явище, що переплітається ще й з особистою трагедією. Втрачені ілюзії, поранення, моральне виснаження – все це та багато іншого супроводжує героїв твору Гемінгвея. І хоч мова йшла про Першу Світову Війну, подібний опис личить й іншим збройним конфліктам.

Разом зі спільними рисами існують і різючі відмінності. Століття стрімкого розвитку технологій відобразилося на інструментах та характері бойових дій. Деякі технології буквально народжувалися на полі бою та в тилах сторін збройних конфліктів та їх союзників. Від широкого використання коней, волів, гармат, хімічної зброї та примітивних вантажівок у часи Першої Світової Війни, широкого використання танків, літаків та навіть ядерної зброї у часи Другої Світової Війни та аж до крилатих, балістичних ракет, дронів, безпілотних розвідних комплексів та супутникових технологій сьогодні. Від автомата Федорова до антидренової рушниці – це величезний стрибок, який вплинув і на

наслідки бойових дій. Це означає, що травми Ветеранів різних воєн відрізняються, що в свою чергу передбачає різницю у повоєнному відновленні.

Пропонуємо почати опис досвіду реінтеграції Ветеранів з наслідків наймасштабнішої та найкривавішої війни історії людства.

Друга Світова Війна забрала від 50 до 80 мільйонів життів, безпосередню участь у бойових діях брали близько 100 мільйонів осіб, Ветеранами стали близько 76 мільйонів бійців.

Яскравим прикладом повоєнної реінтеграції Ветеранів у ринковій економіці є Велика Британія 40-их років минулого століття. Дуже глибоко цей процес описано у книзі Алана Олпорта «Демобілізовані: повернення додому після Другої Світової Війни» [8]. Важливо зрозуміти, що побачили військові, які повернулися додому 1945-1946 роках: частково зруйновані міста (близько 30% всіх будинків були пошкоджені, 200 тисяч – повністю чи частково зруйновані), хронічна бездомність, масова міграція, несприйняття військових їх сім'ями, зради тощо. Зважаючи на очікування, які були у військових щодо демобілізації – мирне і спокійне повернення до цивільного життя зі звичним колись комфортом, у люблячому сімейному колі – часто на них чекало розчарування.

Разом з тим у Великобританії була проактивна система реінтеграції. Зокрема діяв план демобілізації, який опираючись на вік та стаж Ветеранів визначав почерговість їх повернення зі служби, тим самим знижуючи соціальну напругу. Демобілізованим гарантувалося право на повернення на попереднє робоче місце (хоча інколи це було неможливо через постраждалу промисловість чи інші причини), бійці з важливими професіями звільнялися позачергово. Діяли освітні ініціативи (держава сплачувала за навчання Ветеранів) та можливості для розвитку власної справи (пільгове кредитування). Також ветеранів цілеспрямовано долучали до повоєнної відбудови країни. Хочемо також виділити факт існування демобілізаційних центрів, які видавали цивільний одяг, грошову допомогу та документи тим, хто щойно повернувся.

Водночас США, які долучилися до Другої Світової Війни на боці антигітлерівської коаліції, мали подібний пакет підтримки Ветеранів (за законом Франкліна Рузвельта «G. I. Bill» (закон «Про реабілітацію військових») 1944 року)

[9]. Різниця полягала в тому, що міста Сполучених Штатів не знаходилися під обстрілами, підприємства та житлові райони не страждали й залишилися цілими, а разом із пільговими іпотеками, кредитами на бізнес та оплатою навчання Ветеранів від школи до університету – це все давало можливість колишнім бійцям відчувати значно менше стресу, швидко відновитися та легше пройти етап реадаптації. Майже 16 мільйонів ветеранів до липня 1956 року отримали освіту або перепідготовку. Навчання дозволило зменшити кількість працевлаштувань на низькооплачувані посади, розтягнуло в часі процес пошуку професій, чим знизило конкуренцію Ветеранів на ринку праці [10]. Також важливо відмітити, що на успішну реінтеграцію вплинув і культурний аспект (повага до Ветеранів), і великий попит бізнесу на працівників, які нещодавно повернулися з військової служби.

І в Об'єднаному Королівстві, і в Сполучених Штатах – бізнес також долучався до реінтеграції Ветеранів. Мільйони колишніх працівників поверталися на свої робочі місця, економіки країн змінювали напрямок орієнтації з військової на цивільну, що потребувало залучення великої кількості працівників, зокрема у сферах будівництва, транспорту, енергетики, промислового виробництва тощо.

Сучасний стан організації Ветеранських політик у різних країнах зумовлений їх участю у військових конфліктах останніх років. Крім російсько-української війни, можна перехвати чимало інших: війна в Іраку, Афганістані, військова операція в Сирії, Югославські війни, ізраїльсько-палестинський конфлікт (зокрема вторгнення ХАМАСу в Ізраїль) – це все лише невеликий частина збройних конфліктів, які відбулися протягом кількох останніх десятиліть, а деякі з них тривають і по нині. Кожна з них породила та і породжує нових Ветеранів, які потребують якісної реінтеграції, а отже й відповідної державної політики та залучення бізнесу.

Для опису сучасного стану реінтеграції Ветеранів у різних країнах, ми часто будемо звертатися до дослідження Джона Ґрехем Керінгтона, яке він провів за сприяння Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні та за фінансової підтримки Європейського Союзу в межах Програми ООН із відновлення та

розбудови миру. Назва дослідження: «Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України» [11].

Однією з найбільш розвинених систем реінтеграції Ветеранів на сьогодні збудували Сполучені Штати Америки. Вона ґрунтується на якісних послугах, повазі та широкому й комплексному підході. Міністерство у справах ветеранів, Міністерство оборони США, Міністерство у справах транспорту та Міністерство у справах праці спільно реалізують Програму допомоги переходу (ТАР) для Ветеранів [11]. Для військовослужбовця, який вирішив залишити службу, пропонується модульний курс (здебільшого – онлайн), який майбутній Ветеран може пройти на місці служби, щоб максимально якісно підготуватися до цивільного життя, збудувати індивідуальний план переходу, підготуватися до майбутнього цивільного робочого місця і познайомитися з пільгами та можливостями, які пропонує Міністерство у справах Ветеранів США.

Багатомільярдні бюджети ветеранської політик США дозволяють запропонувати Ветеранам дуже широку номенклатуру високоякісних пільг, послуг та прав, які стосуються охорони здоров'я, пенсій та фінансових виплат, освіти й працевлаштування, житла, фінансових консультацій та Вшанування. У 2022 році бюджетний запит Мінветеранів склав 269,9 мільярда доларів США, де 42% – охорона здоров'я і 58% - пенсії, пільги та інша підтримка. Загальне фінансування ветеранів 2020 року склало 4,9% від федерального бюджету [11].

В межах теми хочемо сконцентрувати увагу на освіті для ветеранів, яка є запорукою успішного працевлаштування у майбутньому. Ветерани мають широкі освітні можливості завдяки програмі «GI Bill», яка є фундаментальною програмою соціального переходу. Програма передбачає і компенсацію вартості навчання, і щомісячні стипендії на проживання, і покриття вартості книг та навчальних матеріалів, і професійну підготовку та перепідготовку, і допомогу при суміщенні навчання з практикою та навіть надає можливість передачі пільг членам сімей. Варто зазначити, що програми «GI Bill» бувають різними залежно від категорій, до яких належать Ветерани, які нею користуються.

Політика США також враховує і групи з особливими потребами. Діє потужна мережа медичних та реабілітаційних закладів, виплачуються компенсації у зв'язку з інвалідністю, пенсії членам сімей загиблих та надаються освітні пільги та виплати дітям Ветеранів тощо. Також Служба Готовності та працевлаштування Ветеранів може надати допомогу Ветеранам з інвалідністю в пошуках можливих варіантів працевлаштування, навчання та професійної підготовки чи перепідготовки [11].

Також потужну систему підтримки Ветеранів збудувало Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії. В межах їх уряду було створено численні структури та підрозділи, що займаються координацією роботи з Ветеранами та реалізацією їх прав. Ключову роль у цьому процесі відіграє Міністерство оборони Сполученого Королівства. «Ветерани Сполучене Королівство», «Служба захисту Ветеранів» «Служба переходу зі сфери оборони» та відповідна гаряча лінія фактично складають систему урядових організацій та служб, які покликані забезпечити Ветеранів та членів їх сімей усім необхідним для успішної реінтеграції: від завчасної підготовки переходу для військовослужбовців до надання телефонних консультацій Ветеранам та членам їх сімей. Колишні військовослужбовці та члени їх сімей мають доступ до спеціалізованої медичної допомоги, їх приєднують до військової пенсійної системи.

Ветерани Сполученого Королівства та члени їх сімей мають доступ до спеціалізованої медичної допомоги й підтримки, включені до пенсійної системи збройних сил. В межах центрів зайнятості працюють поборники інтересів ветеранів, покликані допомагати Ветеранам та членам їх сімей із отриманням пільг, перекваліфікацією та подачею заявок на роботу. Значну частину пільг та послуг надаються місцевою владою.

Крім державної допомоги, активну участь у підтримці Ветеранів беруть громадські та благодійні організації, бізнес. Близько 3 000 роботодавців у 2021 році стали підписантами Угоди про Збройні сили, що передбачає залучення приватного сектору до вирішення проблем ветеранів у сфері працевлаштування та освітніх можливостей [11].

На національному рівні у Сполученому Королівстві у режимі єдиного вікна діють «Veterans Gateway». Ця організація надає консультації Ветеранам щодо широкого кола питань. На місцевому рівні діють ветеранські хаби та центри.

Наступна країна, яку ми хочемо описати через призму Ветеранської політики (в якій Збройні сили навіть не використовують терміну «Ветеран») – це Ізраїль. Країна, яка по нині живе в умовах триваючого збройного конфлікту, має подібну до України рису – поступова реінтеграція звільнених солдатів (саме такий термін використовує Ізраїль для позначення Ветеранів) до початку повної демобілізації, яка наступить після завершення війни.

В Ізраїлі немає відокремленого Міністерства у справах ветеранів. Питаннями роботи зі звільненими військовими займається Міністерство оборони Ізраїлю. Ключовими його підрозділами щодо цього напрямку є:

- Фонд і відділ звільнених солдатів при МО – допомагає інтегрувати звільнених солдатів у систему освіти, професійної перепідготовки та працевлаштування.
- Департамент реабілітації осіб з інвалідністю МО – займається відновленням осіб з інвалідністю до оптимальних функціональних спроможностей.
- Департамент сімей і вшанування при МО – працює з сім'ями загиблих військовослужбовців.

Ключовий інструмент наведених вище структур – консультування, надання інформації, онлайн послуги. У сфері охорони здоров'я – військовим здійснюються виплати медичного страхування протягом року після звільнення.

Звільнені солдати отримують субсидований доступ до освітніх послуг та одноразову виплату після успішного завершення піврічного працевлаштування. Крім цього вони отримують грошовий депозит у трастовому фонді до 7 років після звільнення з обмеженим доступом.

Хочемо також зазначити, що більшість програм мають тимчасовий характер, що, на нашу думку, має стимулювати ветерана прагнути до самостійності шляхом освіти та працевлаштування та обмежує зловживання пільгами, або навіть маргіналізацію.

Ізраїль плідно співпрацює зі Сполученими штатами у сфері ветеранської політики. Також до підтримки (особливо ветеранів з інвалідністю) активно долучається Ізраїльська діаспора по всьому світу.

Останньою у цьому підрозділі хочемо згадати Хорватію. На відміну від Ізраїлю, країна має профільний орган центральної виконавчої влади, а саме Міністерство хорватських ветеранів. Цей орган відстежує виконання ключового у Хорватському законодавстві закону «Про ветеранів вітчизняної війни у Хорватії та членів їх сімей». Даним НПА передбачено як і визначення поняття «Ветеран», так і описані належні йому права та послуги. Із особливих функцій Міністерства – пошук безвісти зникли осіб за час вітчизняної війни [11].

Ветерани Хорватії можуть отримати широку номенклатуру послуг, серед яких хочемо виділити:

- Навчання і працевлаштування для осіб з інвалідністю та поранених чи непрацевлаштованих Ветеранів (часто працевлаштовують на державній службі);
- Доступ до послуг з підтримки ментального здоров'я від Міністерства хорватських ветеранів;
- Доступ до медичного забезпечення, додаткового лікування поранених та осіб з інвалідністю внаслідок бойових дій та навіть лікування за кордоном (у деяких випадках);
- Право на придбання державного житла після тривалої оренди;
- Тощо.

У Хорватії діють мережі ветеранських організацій, що займаються підтримкою, адвекцією ветеранів, реалізують для них освітні проєкти. До таких організацій належить «Фонд ветеранів вітчизняної війни у Хорватії та членів їхніх сімей» [12].

Важливо зазначити, що програму переходу від військової кар'єри до цивільного життя реалізовує не Міністерство хорватських ветеранів, а Міністерство оборони, а саме Департамент з питань переходу.

Підсумовуючи, хочемо сказати, що кожна країна має свою унікальну систему реінтеграції Ветеранів. Це зумовлено численними факторам, серед яких

і форма державного устрою, і наслідки війн (особливо, якщо вони проходили чи проходять на території конкретної держави), і активність роботи уряду, місцевої влади, громадського сектору та бізнесу, і від кількості Ветеранів (наприклад, у Хорватії у 2021 році до Ветеранів належали 10,5% населення всієї країни, а у Сполученому Королівстві 4 роки до того Ветеранами були 4,08% громадян) тощо.

Досвід Світових Воєн та військових конфліктів оснних десятиліть дозволяє Українському урядові, місцевій владі, громадському сектору, бізнесу та навіть Ветеранам послуговуватися досвідом, враховувати помилки та адаптовувати до українських умов дієві інструменти та рішення.

Для прикладу, на урядовому рівні можна було б врахувати досвід США щодо освіти та концентрації уваги саме на цьому аспекті, який повинен не тільки допомогти Ветерану відновити втрачені навички, а й сприяти його ресоціалізації та підвищенню заробітної плати в майбутньому.

На рівні бізнесу – пропонуємо звернути увагу на залученість бізнесу до процесу реінтеграції Ветеранів. Збігаючи наперед скажу, що Україна вже також на цьому шляху.

Вивчення зарубіжного досвіду доводить, що реінтеграція Ветеранів є не лише соціальним викликом, а й можливістю для структурної модернізації суспільства. Успішні приклади доводять, що стратегічне мислення, завчасне планування та міжвідомча співпраця є основою ефективної ветеранської політики. Для України важливо не просто відтворити окремі елементи закордонних моделей, а глибоко осмислити їхню логіку, інституційне підґрунтя та культурний контекст. Особливо цінним є фокус на освіті, працевлаштуванні, адаптивному супроводі та залученні бізнесу як ключового партнера. Із урахуванням масштабів російсько-української війни, досвід інших країн має стати не орієнтиром для копіювання, а джерелом рішень, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Відтак, системна, міжсекторальна, гнучка модель реінтеграції — це шлях до соціальної стійкості, відновлення довіри та довготривалого миру.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

2.1. Характеристика процесів реінтеграції Ветеранів: державний, регіональний, місцевий аспект

Розглядаючи наведену нижче загальну структуру сайту «Є-Ветеран» [13] (Рис. 2.1.1), яку було розроблено автором в межах співпраці з ГО «Реабілітаційні сили України» та українським парламентарем, важко розрізнити окремі пільги та послуги, але можна візуально оцінити масштаб прав та гарантій Ветеранів в Україні (важливо зазначити, що навіть ця схема не вміщує вичерпного переліку, бо регіональний рівень значно ширший).

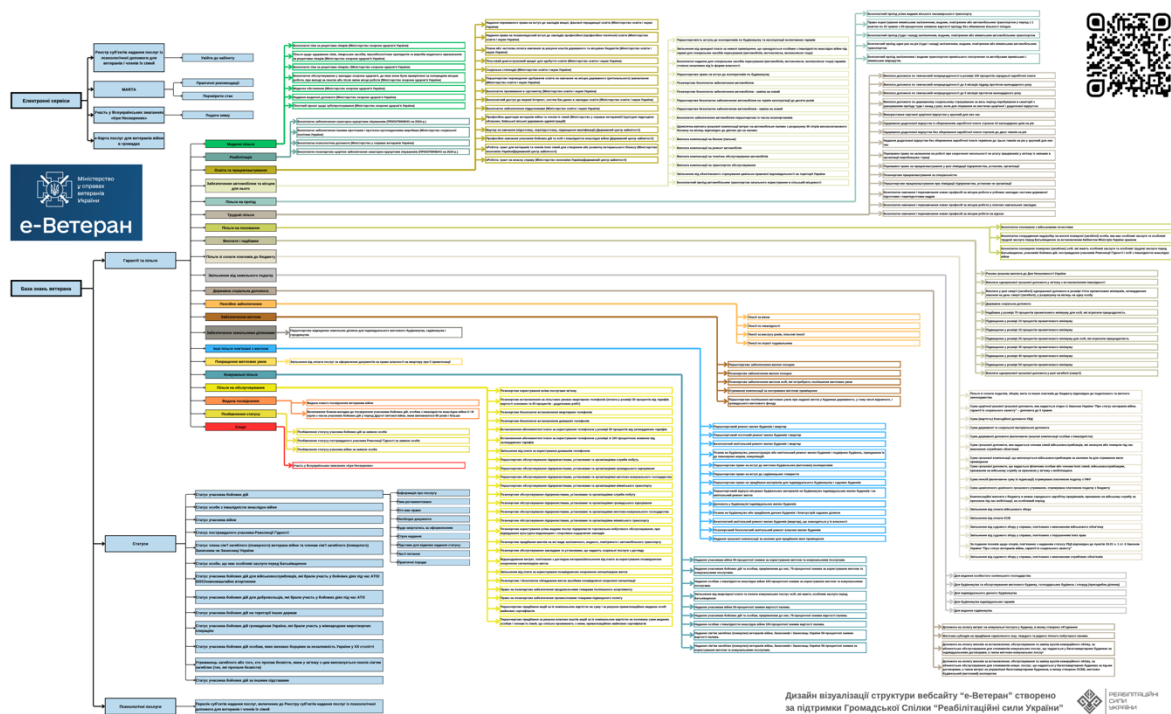


Рис. 2.1.1. Схема сайту «Є-ветеран»

**Джерело: Розроблено автором на основі [13]*

Також ця схема дозволяє зрозуміти, що система допомоги Ветеранам не має єдиного надавача чи єдиного центрального органу виконавчої влади, який гарантує та забезпечує всі права. Підтримка Ветеранів в Україні – складний і багатошаровий процес.

В Україні центральним органом виконавчої влади, який формує Ветеранську політику є Міністерство у справах Ветеранів України. Воно також розробляє та приймає на уряді нормативно-правові акти, координує роботу з іншими центральними органами влади, будує міжнародну взаємодію у сфері Ветеранської політики, запускає національні постійні та експериментальні проєкти, забезпечує роботу Єдиного державного реєстру ветеранів війни, Реєстру суб'єктів надання послуг із психологічної допомоги для ветеранів і членів їх сімей та багато іншого [14].

Разом з Мінветеранів серед органів влади України на національному рівні у цій сфері працюють:

- Офіс Президента України;
- Верховна Рада України (зокрема Комітет ВРУ з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів);
- Міністерство охорони здоров'я України;
- Міністерство цифрової трансформації;
- Міністерство соціальної політики України;
- Міністерство освіти і науки України;
- Міністерство оборони України;
- Міністерство економіки України (зокрема і Державна служба зайнятості);
- Міністерство фінансів України;
- Міністерство внутрішніх справ України;
- Міністерство інфраструктури;
- Офіс першої леді України;
- Національне агентство кваліфікацій;
- тощо.

Кожен з наведених органів влади в межах своїх програм долучаються до процесу реінтеграції Ветеранів. Наприклад, лікування Ветеранів та членів їх сімей знаходиться у сфері впливу МОЗУ, освіта – МОНУ, програми та проєкти щодо безбар'єрності розробляють і проваджують Мінінфраструктури та Офіс першої леді у співпраці з іншими ЦОВВ. Таких прикладів можна наводити багато,

ключова думка – центральні органи влади тісно співпрацюють заради покращення системи повернення військовослужбовців до цивільного життя.

Також на національному рівні діє Український ветеранський фонд – державна установа у сфері управління Міністерства у справах ветеранів. На сайті фонду зазначено про організацію наступне: «Державний провайдер сервісу реінтеграції ветеранів до продуктивного цивільного життя» [15]. УВФ реалізовує велику кількість власних проєктів, активно долучається до проєктів ОГС та міжнародних організацій. Хочемо виділити наступні важливі напрями роботи фонду:

- фінансування ветеранських проєктів (надання бюджетних грантів Ветеранам). Загалом за програмами УВФ [16] було підтримано 293 проєкти на загальну суму 442,19 мільйони гривень (рис. 2.1.2.). На картограмі можна побачити й розподіл за областями;

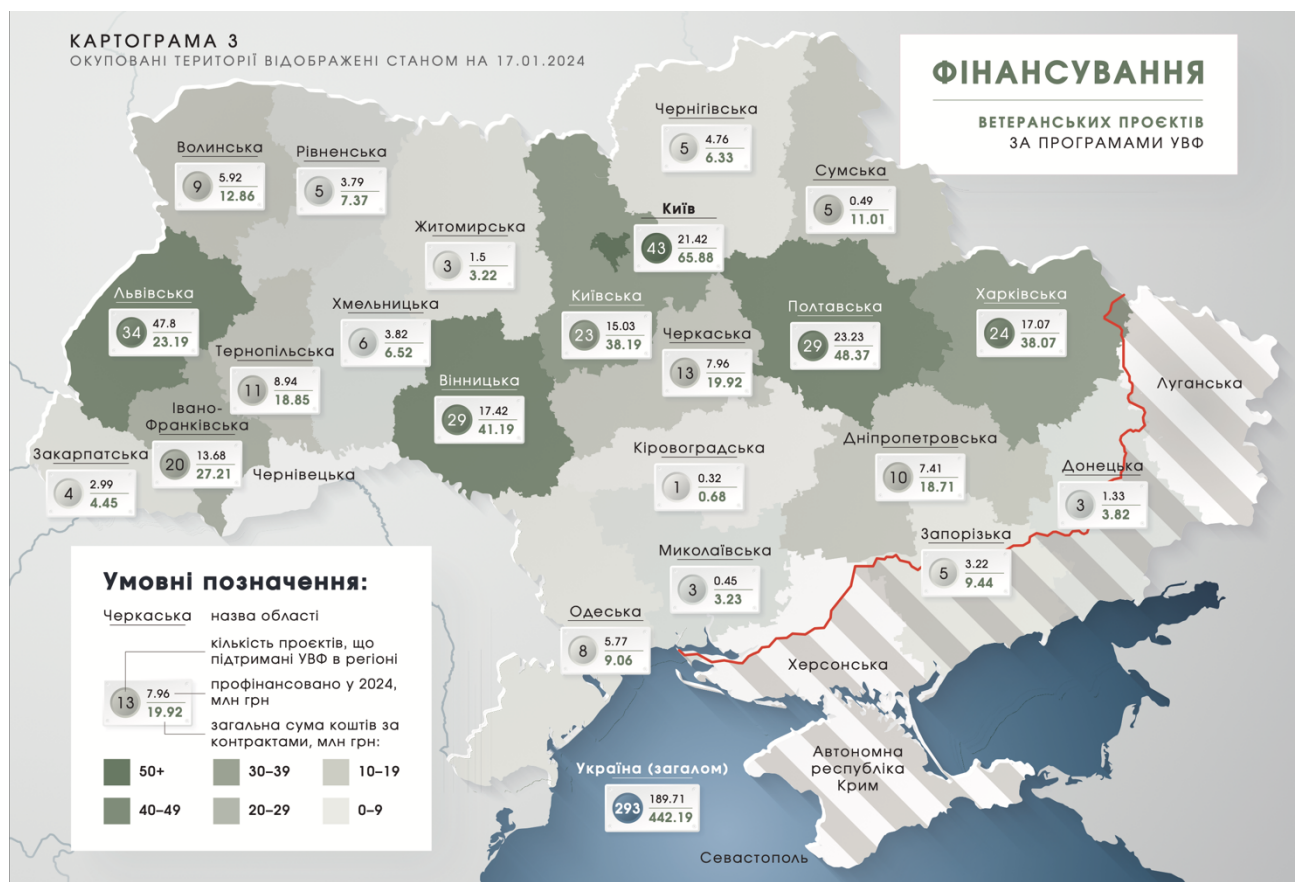


Рис. 2.1.2. Фінансування Ветеранських проєктів
за програмами УВФ [16]

- гаряча лінія кризової підтримки, яка протягом 2024 року опрацювала більше 14 тисяч запитів: психологічна підтримка, соціальні запити,

соціально психологічні потреби, медико-психологічні потреби тощо. Нижче наведено опис найпоширеніших запитів, які опрацьовує гаряча лінія, що може допомогти зрозуміти ключові проблемні питання, які можуть свідкати нашого працівника-ветерана (рис. 2.1.3)

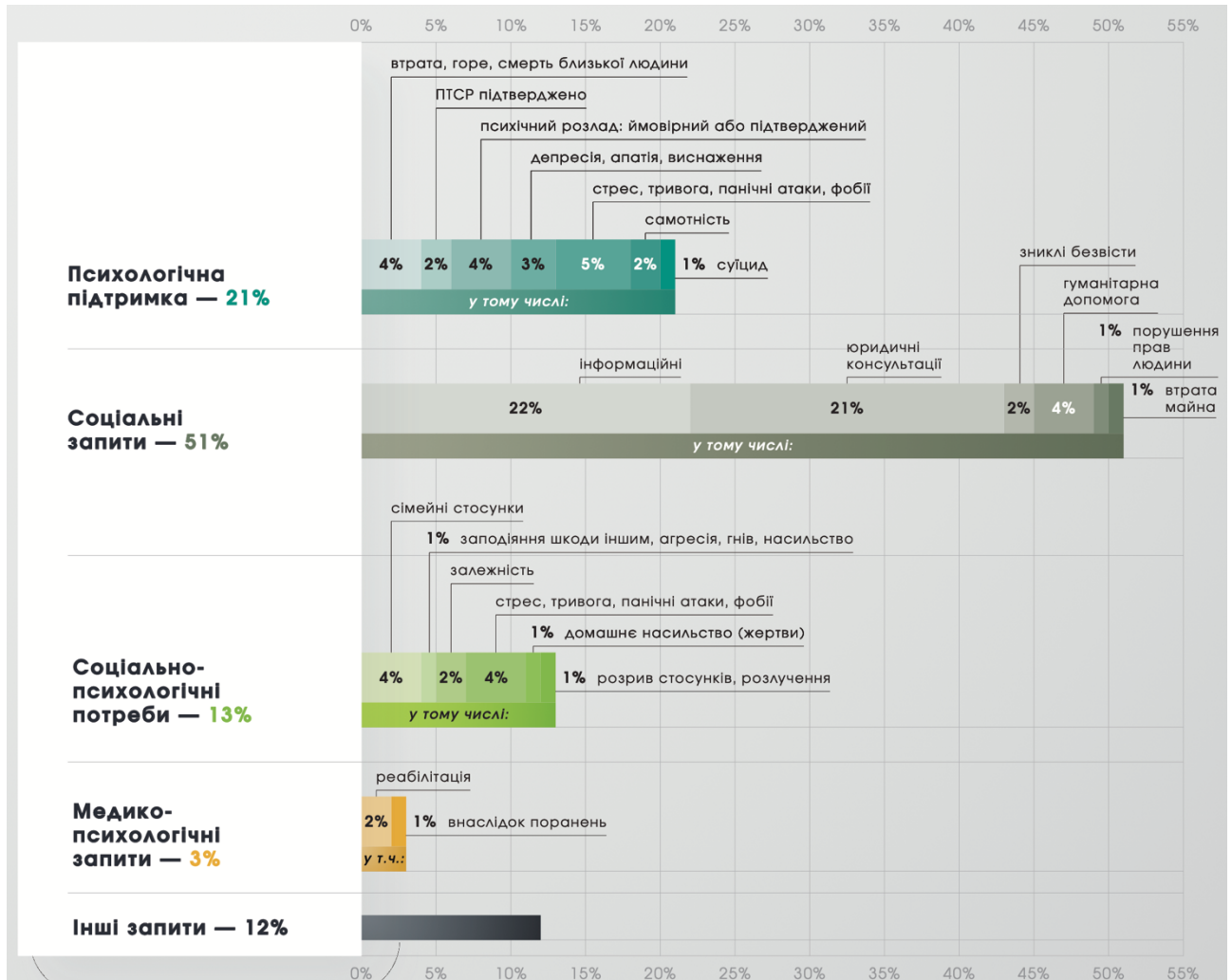


Рис. 2.1.3. Найпоширеніші звернення на гарячу лінію [16]

- дослідження щодо образу Ветеранів у суспільстві, їх потреб, стигматизацію тощо.

Наступною також хочемо виділити важливу роль Державної служби зайнятості, яка реалізовує низку проєктів для Ветеранів, їх працевлаштування, навчання та розвитку їх власних справ. Відповідно до звіту ДСЗ за січень-квітень 2025 року [17] у зазначений період:

- послуги отримали 8 тисяч учасників бойових дій;
- 1 тисяча УБД – пройшли професійне навчання;
- 277 – отримали ваучер на навчання;

- 1,4 тисячі Ветеранів отримали гранти на створення або розвиток власного бізнесу (загальні витрати за проєктом – 661 мільйон гривень).

До національного рівня ми також хочемо віднести частину великих українських організацій громадянського суспільства, які надають послуги військовим, Ветеранам та членам їх сімей, проводять аналітичну та дослідницьку роботу, стають партнерами як для органів влади, так і для бізнес організацій. До лідерів громадського сектору за визначеним напрямом можна віднести наступні організації:

- «Veteran Hub»;
- ГО «Принцип»;
- ГО «Юридична сотня»;
- БО «Після служби»;
- тощо.

Також варто зазначити, що значна частина проєктів національного масштабу реалізуються коштом донорських організацій, які дозволяють розвивати суспільно корисні ініціативи, зокрема і у сфері реінтеграції Ветеранів.

Окремо хочемо виділити медичні та реабілітаційні заклади, що працюють на національному рівні, мають унікальні можливості та умови (наприклад, Національний реабілітаційний центр «UNBROKEN») чи, є центрами досконалості МОЗУ (до останніх, для прикладу, належать Центр психічного здоров'я та реабілітації «Лісова поляна», Центр реабілітації Вінницької обласної клінічної психоневрологічної лікарні ім. акад. О. І. Ющенка).

Також до національного рівня варто віднести великий бізнес, національні та міжнародні компанії. Забігаючи вперед перерахую деякі приклади: «Аврора», «АЯКС», «Макдональдс» тощо.

Регіональний рівень представляють вже обласні військові адміністрації, районні та райони в місті Києві державні адміністрації, що є органами місцевої виконавчої влади в Україні. На їх базі утворені управління з питань ветеранської політики, які покликані на регіональному рівні реалізовувати державну Ветеранську політику.

Також до регіонального рівня хочемо віднести національні університети, а особливо ті, на базі яких було утворено Центри ветеранського розвитку. Американський досвід показує, що освіта Ветеранів є одним з ключів успіху їх реінтеграції. Здобуття вищої освіти, друга освіта, перекваліфікація чи підвищення кваліфікації – все це інструменти, що можуть допомогти Ветеранам знайти себе у цивільному житті, покращити свої конкурентні позиції на ринку праці, у довгостроковій перспективі – отримати більш високооплачувану роботу.

На регіональному рівні також діють різні обласні організації, що покликані підтримувати Ветеранів, зокрема медичні та реабілітаційні заклади.

Національний і регіональний рівні безумовно важливі, вони окреслюють вектор руху як окремих регіонів, так і держави загалом. Проте Ветерани живуть у громадах і потребують підтримки саме там.

Зараз в Україні активно розвивається проєкт Міністерства у справах ветеранів України, що передбачає створення нової професії: фахівця із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб (далі – Фахівці). Ці люди можуть бути як Ветеранами чи членами їх родин, так і цивільними. Їх ціль так описано на сайті Мінветеранів: «Всіляко сприяти ветеранам війни, демобілізованим особам та членам їхніх сімей у реалізації їхніх можливостей, прав, соціальних гарантій на шляху переходу від військової служби до цивільного життя» [18]. Допомога із оформленням документів, отримання пільг, інформування про можливості, кризова психологічна допомога – все це та багато іншого включає у себе робота Фахівця. Зараз у громадах на 100 осіб, яким може бути наданий супровід, вводиться одна шатна одиниця. Фахівці, для успішної діяльності, повинні знаходитися у комунікації з представниками місцевої влади, центрів надання адміністративних послуг, служб зайнятості, територіальних центрів комплектування та соціальних послуг тощо.

Важливу роль у тому, що у громаді можуть отримати Ветерани відіграють деякі часто неочевидні чинники:

- заможність громад (ТГ, де розміщені великі чи середні підприємства або проживає велика кількість населення мають більше ресурсів, які можуть спрямувати на підтримку Ветеранів);

- активність та лідерство очільників громад (розуміння керівником чи керівницею громад важливості роботи з Ветеранами та готовність активно працювати на користь захисників може сильно вплинути на кінцевий результат, наприклад, деякі громади відкривають ветеранські простори, допомагають місцевим Фахівцям, виділяють бюджети для матеріальної допомоги Ветеранам, залучають донорські кошти для реалізації проєктів всередині ТГ, шукають підтримки ОГС тощо, коли водночас незацікавлені керівники інших громад ігнорують все перераховане);
- наявність Ветеранів (у зв'язку з різними обставинами, у деяких громадах кількість Ветеранів та членів їх сімей може бути дуже незначним);
- тощо.

Важливим для реінтеграції Ветеранів на місцевому рівні може бути існування активних Ветеранських спільнот. Допомога за принципом «Рівний – рівному» є насправді досить ефективною, бо зникає бар'єр нерозуміння цивільними проблем та переживань військових. Ветерани між собою – побратими і це може сприяти побудові довірливих взаємин, швидшому і легшому вирішенню конфліктних ситуацій, ресоціалізації та реінтеграції загалом.

Не менш важливим на місцевому рівні є і рівень культури поваги до Ветеранів. Те, як люди ставляться до ще вчора військового впливає на його самопочуття у громаді, легкість комунікацій та навіть на відчуття безпеки.

Місцеві бізнес-організації та їх готовність працювати з Ветеранами – створюють індивідуальний для кожного і кожної Захисника чи Захисниці ландшафт локального ринку праці. Якщо підприємство готувалося до повернення свого мобілізованого працівника, тримало контакт із ним та його сім'єю, оцінювало ризики та коригувало бізнес-процеси, вчило своїх працівників співпраці з людьми з військовим досвідом, вдосконалювало інклюзивність тощо, – то процес повернення працівника на робоче місце (чи навіть наймання інших Ветеранів) мав би стати комфортним для всіх, хто буде до нього залученим.

Варто зазначити, що якісна та прогнозована система реінтеграції Ветеранів в Україні може бути збудована, якщо організації на всіх рівнях розумітимуть її важливість та матимуть спільний вектор руху. Від міністерств та міжнародних

бізнесів до старостатів та первинної медичної ланки – кожна організація може і повинна дати відповідь на питання «Що ми робимо та що ще можемо зробити для тих, хто ціною власного здоров'я та життів побратимів і посестер захищав нас?». Оскільки реінтеграція – дуже широкий і складний процес – важливо формувати Ветеранську політику у співдії з усіма ЦОВВ, враховувати досвід громад та пропозиції ОГС, долучати бізнес і використовувати іноземний досвіт, а що найголовніше – досліджувати та враховувати актуальні потреби та запити українських Ветеранів.

Підсумовуючи, хочемо зазначити, що процес реінтеграції Ветеранів в Україні є багаторівневим і включає державний, регіональний та місцевий аспекти взаємодії. На національному рівні формується політика, координується нормативно-правова база та реалізуються загальнодержавні програми, що забезпечують основу для системного підходу. Регіональний рівень виконує функцію провідника між центральною політикою та потребами громад, зокрема через роботу обласних адміністрацій, університетів та профільних медичних закладів. Водночас саме місцевий рівень визначає ефективність реінтеграції на практиці – у громадах, де живуть Ветерани. Якість Ветеранської підтримки значною мірою залежить від ініціативності керівництва ТГ, активності місцевих спільнот, доступності послуг та долученості бізнесу. Важливу роль відіграє і становлення професії фахівця з супроводу Ветеранів, що має стати ланкою зв'язку між державними структурами та людьми. Тільки за умов взаємодії всіх рівнів управління, партнерства з громадським сектором та врахування реальних потреб Ветеранів можливо створити дієву, стійку й людяно орієнтовану систему повернення захисників до мирного життя.

2.2. Аналіз дієвості процесів управління реінтеграцією Ветеранів російсько-української війни в бізнес-організаціях

Український бізнес – надзвичайно важливий елемент системи реінтеграції українських Ветеранів. Працевлаштування чи повернення назад до цивільної професії часто є складним процесом для Ветеранів, особливо після складних травм чи отримання інвалідності. Сьогодні значна кількість відомих бізнес-організацій декларують те, що вони не тільки виконують норми закону і зберігають за людиною робочі місця, а й підтримують своїх мобілізованих працівників та їх підрозділи від початку їх залучення до Сил Оборони України.

Сьогодні український (і не тільки) бізнес виходять за рамки базового виконання норм закону, бізнес бачить проблему та шукає рішення.

«Старлайт Медіа» [19] за експертної підтримки «Ветеран Хаб» у колаборації з «Форбс Україна» та за підтримки Мінветеранів представив «Принципи бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок» – документ, що пропонує 11 (12) ключових положень (Додаток В), покликаних продиктувати новий стандарт ведення бізнесу в Україні – інклюзивного та сприятливого для Ветеранів та членів їх сімей. Станом на початок травня 2025 року їх підписали 57 компаній в Україні [20].

Ключовий принцип – лідерство у темі підтримки Ветеранів – підсвічує нам компанії, які сьогодні зайняли проактивну позицію в цьому напрямі, компанії, які розуміють важливість вже зараз, не очікуючи повної демобілізації, працювати над складними питаннями: інклюзивність, подолання дискримінацій, освітні можливості, допомога сім'ям, шана полеглим тощо.

Першою компанією, яку ми хочемо розглянути як приклад дієвого управління процесами реінтеграції Ветеранів у бізнес-організаціях – це співавтори «Принципів бізнесу, дружнього до ветеранів та ветеранок» «Старлайт медіа». На сайті компанії серед основних розділів знаходимо пункт «Ветеранська програма», що вже свідчить про пріоритети компанії. Ця організація розробила одну з перших комплексних стратегій, що запроваджує систему підтримки та адвокації прав Ветеранів на робочому місці, в продуктах компанії та суспільстві.

Організація викрито пропагує підтримку Ветеранів та пропонує свою програму для інших бізнесів (розмістила її на сайті з можливістю вільного завантаження). Також «Старлайт Медіа» оголосила про створення комунікаційної спільноти серед дружніх до Ветеранів бізнесів для розвитку напрямку. Компанія підтримує зв'язок не тільки з діючими військовими та підтримує Ветеранів, а й налагодила взаємодію з членами їх сімей, зокрема членів сімей загиблих (за час війни четверо працівників організації загинули у боротьбі з ворогом).

Ще одним яскравим прикладом роботи бізнес-організації над процесами реінтеграції Ветеранів є мультимаркет «Аврора» [21]. Їх увагу до цього питання також підкреслює наявність серед основних розділів сайту заголовка «Ветеранам». На цій сторінці вони не тільки запрошують Ветеранів до себе на роботу, але і розповідають про здобутки команди, серед яких: нагорода від «Ветеран Хаб» за розбудову корпоративної культури, орієнтованої на підтримку ветеранів, ТОП-25 рейтингу компаній, дружніх до ветеранів та ветеранок від «Форбс» [22].

Компанія була однією з перших, хто підписав «Принципи бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок». Також вони пропонують додаткові можливості Ветеранам (рис. 2.2.1)



Рис. 2.2.1. Можливості для Ветеранів від компанії «Аврора» [21]

Дуже показовим прикладом роботи з Ветеранами є компанія «МХП» [23], понад 2600 співробітників якої зараз на фронті, понад 700 ветеранів – повернулися до роботи в компанію. Восени 2023 року в межах програми «МХП

Поруч» компанія запустила Центр із взаємодії з військовими та ветеранами, координатори та експерти якого забезпечують індивідуальний супровід та комплексну підтримку для захисників та їхніх сімей під час служби й після повернення з війни [23].

Компанія декларує наступні напрями програм:

- надійний тил військових;
- підтримка Ветеранів;
- піклування про родини;
- розвиток ветеранських бізнесів;
- ветеранські простори;
- адаптивний спорт.

Всі ці напрями роботи підтверджені історіями реальних людей та заходів. Крім того, компанія розмістила на сайті контактну інформацію координаторів Центру із взаємодії з військовими та Ветеранами, які працюють в різних містах та селах та пропонує безкоштовну лінію підтримки. Старший бізнес-партнер з персоналу «МХП» та експертка програмного комітету «МХП Поруч» Ірина Захарчук у своїй статті пропонує наступні 4 поради для адаптації військових на цивільній роботі [24]:

- організувати системний підхід до роботи з військовими та Ветеранами (пропонує ввести посаду координатора для Ветеранів)
- забезпечити підтримку з чітко визначними задачами (пропонує чітко визначити потребу військового, ветерана та / або членів їх сімей, щоб якісно допомагати);
- ретельно підійти до призначення координатора, продумати перелік потрібних компетенцій (радить особливо зважати на вмотивованість кандидатів);
- навчити колектив взаємодіяти з ветеранами (пропонує організувати тренінги для працівників).

Ці поради відображені і в діяльності «МХП». Компанія запровадила посади координатора та фахівця із супроводу у справах реінтеграції Ветеранів.

Сьогодні, одним із найбільших роботодавців для Ветеранів в Україні є акціонерне товариство «Українська оборонна промисловість». Станом на кінець 2024 року у компанії було працевлаштовано більше 500 Ветеранів, а ще 1600 працівників захищали Батьківщину на фронті. Бойовий досвід таких кандидатів на посади є перевагою при працевлаштуванні. Для системної роботи і всебічної підтримки та адаптації Ветеранів, їх працевлаштування «Укроборонпром» створив Центр реінтеграції Ветеранів [25].

До програм Центру належать:

- фізичне та ментальне відновлення;
- патронатний напрямок;
- взаємодія та інформаційне консультування Ветеранів, мобілізованих працівників та членів їх сімей;
- інклюзивність робочих місць;
- створення корпоративної культури.

Ще однією компанією, яка активно працює над реінтеграцією Ветеранів, є лідер фармацевтичної галузі України – компанія «Фармак». Близько 90 працівників компанії зараз захищають країну, близько десятка – вже повернулися на робочі місця. На жаль, війна забрала життя 2 працівників. «Фармак» реалізовує свою внутрішню політику підтримки Ветеранів ще з моменту мобілізації працівників, надаючи їм та їх підрозділам всебічну підтримку. Компанія не забуває і про родини загиблих, підтримує їх, дітям надає фінансову допомогу [26]. Також програма включає 4 складові:

- 1) юридична підтримка;
- 2) психологічне та фізичне відновлення;
- 3) реабілітація;
- 4) лояльні умови роботи.

Останній пункт передбачає зручний темп роботи та оплачувані вільні дні для вирішення проблем з оформленням статусу ветерана війни на період адаптації. «Фармак» входить до списку 52 компаній, які підписали «Принципи бізнесу, дружнього до ветеранів та ветеранок». Крім того в 2025 році компанія

перемогла у номінації «Підтримання ветеранів» на конкурсі «Відповідальна країна 3.0», де представила кейс «Бути поруч: як Фармак підтримує ветеранів».

«ДТЕК» – найбільша приватна енергетична компанія України. Їх працівники активно долучалися до сил оборони ще з 2014 року, що дозволило накопичити досвід підтримки Ветеранів. Сьогодні вже понад 900 працівників повернулися до цивільного життя з яких близько півтисячі – повернулися на своє колишнє робоче місце [27]. У 2024 році «ДТЕК» було визнано одним з найкращих роботодавців України і присвоєно нагороду в спеціальній номінації «Кращі програми з адаптації ветеранів». Компанія починає свою програму підтримки ще з дня мобілізації, надає медичне страхування (розроблена програма страхування Ветеранів «Ветеран+»), забезпечує амуніцією, а після повернення з урахуванням індивідуального підходу допомагає Ветеранам реінтегруватися. Важливу роль у цьому процесі відіграє «Академія ДТЕК», у якій працівник може відновити свої навички та навчитися новому.

«ЕРАМ» - українська ІТ-компанія, що потрапила до списку найкращих роботодавців для Ветеранів за версією «Форбс Україна». Майже 300 їхніх працівників зараз воюють, а 30 – вже повернулися [28]. Їх позиція – робота над реінтеграцією Ветеранів починається не після повернення в компанію а з моменту мобілізації. Підтримка мобілізованих грошовими компенсаціями, комунікація з ними, підтримка армії та внутрішні зміни – це все те, що відбувається ще до повернення в компанію.

Унікальною ідеєю, які реалізувала «ЕРАМ» (інші компанії на розповідали про подібне раніше) – це листи до мобілізованих працівників, які покликані розповісти майбутнім колегам які невдовзі повернуться до мирної роботи про те, як справи йдуть в компанії, які зміни тощо. Також «ЕРАМ» створила путівник для Ветеранів з численними корисними для них ресурсами.

Додаткові оплачувані відпустки при поверненні, безкоштовна психологічна допомога, адаптація офісів до вимог безбар'єрності – це далеко не вичерпний перелік того, що компанія робить для Ветеранів.

Дуже важливим досвідом реінтеграції Ветеранів на великому промисловому підприємстві поділилися представники компанії «Інтерпайп» [29].

Станом на 28 квітня 2025 року 1048 працівників захищають Україну, 83 – загинули, 40 – вважаються зниклими безвісти. Частина Ветеранів мобілізувалися ще на початку війни у 2014 році.

Компанія пропонує комплексну систему реінтеграції, яка включає психологічну, юридичну, медичну та освітню підтримку. Ветерани, які зараз працюють в компанії, – це не тільки мобілізовані працівники (яких називають внутрішніми). «Інтерпайп» займається працевлаштуванням працівників, які до війни працювали в інших компаніях.

Особлива увага в компанії звернена до Ветеранів з інвалідністю. «Інтерпайп» декларує, що наразі проводить повний аудит бізнес-процесів для каталогізації робочих місць для Ветеранів. Досвідчених працівників, які через поранення чи інвалідизацію не можуть виконувати обов'язки на попередньому робочому місці перенавчають, переводять на інші посади, шукають можливості для їх ефективного залучення (наприклад, одному з працівників запропонували змінити професію з токаря на інженера-технолога). Компанія виділяє два фактори, що є найбільш дискомфортними для Ветеранів – це шум і робота на ногах. Підприємство це враховує та шукає можливості мінімізації впливу цих факторів. Загалом компанія вже працевлаштувала понад півтори сотні Ветеранів та постійно вдосконалює цей процес.

Цікавий досвід роботи з Ветеранами є у великої української мережі автозаправних станцій «ВОО». Найперше, на сайті у розділі «Вакансії» можна зустріти фільтри: «Ветеранам» та «людям з інвалідністю», що означає, що вони як і «Інтерпайп» займалися аудитом бізнес-процесів, щоб визначити найкращі пропозиції для названих категорій [30].

Компанія реалізує некомерційний проєкт «Академія кави WOG. Освітній соціальний проєкт для ветеранів, ветеранок та членів їхніх сімей». В межах проєкту команда тренерів проводить навчання за 15 модулями, щоб навчити Ветеранів професії бариста. Це має дозволити слухачам опанувати нову професію, започаткувати власну справу та долучитися до спільноти однодумців [31].

Навчання Ветеранів – це те, що активно розвинула одна з найбільших ІТ-компаній України – «СофтСерв». У різні періоди вони пропонували різні безоплатні курси, де навчання пройшли більше 100 військових, Ветеранів та членів їх сімей [32].

З понад 4 сотень мобілізованих працівників компанії 70 осіб вже демобілізувалися. Компанія декларує намір допомогти їм поступово та комфортно повернутися до цивільного життя. Зараз компанія використовує систему винагород, яка передбачає виплати за час служби та додаткові відпустки, розширене медичне страхування, психологічну допомогу та перепідготовку (з необхідності) після повернення у компанію. У грудні 2024 року «СофтСерв» отримали відзнаку за програму «Ветерани в SoftServe» [33]. Що не менш важливо – компанія активно підтримує ініціативи та проєкти, що сприяють відновленню та реінтеграції Ветеранів, наприклад, спільний проєкт з «Суперхюманс» щодо відкриття поверху для лікування військових та цивільних, обладнання 300 автомобілів швидкої допомоги тощо. Загалом компанія направила на допомогу Україні понад 2 мільярда гривень [34].

Аналіз практик українських бізнес-організацій свідчить про поступову, але системну трансформацію ставлення до реінтеграції Ветеранів як до важливого управлінського процесу. Попри складність викликів, зумовлених наслідками війни, дедалі більше компаній переходять від формального дотримання норм до свідомого лідерства в темі ветеранської підтримки. У центрі таких змін – визнання соціальної відповідальності бізнесу та розуміння стратегічної цінності Ветеранів як працівників. Організації починають впроваджувати комплексні політики підтримки ще з моменту мобілізації працівників, формують внутрішні програми адаптації, комунікації, перепідготовки та реабілітації. Практика демонструє, що ефективні підходи поєднують персоналізовану підтримку, чітко вибудовану інфраструктуру та співпрацю з громадськими і державними структурами. Особливої уваги заслуговує участь бізнесу у розробці та впровадженні «Принципів бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок», що задають стандарт інклюзивного корпоративного середовища.

Реінтеграційні кейси компаній «Старлайт Медіа», «Аврора», «МХП», «Укроборонпром», «Фармак», «ДТЕК», «ЕРАМ», «Інтерпайп», «ВОГ» та «Софтсерв» демонструють зрілість підходів, орієнтацію на довіру та сталість у політиці повернення. Їх досвід підкреслює: успішна реінтеграція можлива лише за умови продуманої HR-стратегії, інституційної підтримки та емпатійного колективу. Ветеран не має «пристосовуватися» до старої системи – система повинна змінитися, щоб гідно прийняти захисника. Успішні компанії розуміють це і впроваджують відповідні трансформації. Успішність бізнесу більше не вимірюється лише прибутком — вона включає здатність дбати про тих, хто захищав державу.

Найкращими практиками є:

- створення окремих центрів підтримки ветеранів («МХП», «Укроборонпром»),
- запровадження координаторів із реінтеграції («МХП», «Фармак»),
- формування комунікаційних спільнот («Старлайт Медіа»),
- навчання колективу та адаптація офісів до нових потреб («ЕРАМ»).

Ці рішення є орієнтирами для компаній, які очікують своїх працівників з поля бою чи тільки планують працевлаштовувати Ветеранів. Важливо займати активну позицію у цьому процесі, шукати найкращі приклади, спілкуватися лідерами власних галузей для побудови найефективнішої системи реінтеграції. Приклади компаній, які наведені у цьому підрозділі, яскраво демонструють, що партнерство з провідними громадськими організаціями, місцевою та державною владою може створити ефект синергії та сприяти створенню потужних реінтеграційних інструментів.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РЕІНТЕГРАЦІЄЮ ВЕТЕРАНІВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1. Загальні рекомендації бізнес-організаціям, для успішного налагодження процесів реінтеграції Ветеранів

Зміни у зовнішньому середовищі бізнес-організації потребують відповідної реакції, що є базовою умовою успішної діяльності відкритих систем. Мобілізація працівників та поява Ветеранів на ринку праці – це суттєві зміни ще і у внутрішньому середовищі компаній. Ігнорування цих процесів може бути згубним.

Найперша наша рекомендація: необхідно провести самоаналіз.

На численних прикладах українських компаній можемо побачити, що робота щодо реінтеграції Ветеранів починається задовго до їх повернення у мирне життя. З моменту мобілізації працівника та / або з моменту усвідомлення менеджментом компанії що Ветерани стануть їх працівниками, клієнтами, кінцевими споживачами тощо – процес внесення змін вже повинен початися. Дуже багато бізнес-процесів потребують коригування, тому щоб чітко визначити масштаб роботи та пріоритетності – необхідно зрозуміти, де ми знаходимося зараз.

Для прикладу, результатом аналізу внутрішнього середовища може стати документ, в якому будуть наведені такі дані:

- кількість мобілізованих працівників та стан комунікації з ними та членами їхніх сімей;
- кількість вакансій (поточних чи тих, що будуть потенційно відкриті в межах середньострокових та довгострокових планів), на які можуть претендувати Ветерани;
- рівень інклюзивності приміщень компанії, наприклад за такими критеріями:
 - наявність паркомісць для людей з інвалідністю та повідомлення про них на в'зді до паркінгу;

- наявність можливості потрапити всередину приміщення на кріслі колісному;
 - наявність ліфта чи підйомника для доступу на інші поверхи чи для компенсації перепадів всередині приміщення;
 - інклюзивність вивісок (чи може інтенсивність та характер роботи вивіски призвести до приступу епілепсії чи спричинити інші негативні реакції у людей з травмами різного характеру);
 - наявність адаптованих меблів для людей на кріслах колісних, достатньої кількості сидячих місць в зоні очікування;
 - наявність доступних інклюзивних вбиралень;
 - тощо.
- готовність персоналу до роботи з Ветеранами (пройдені курси, особистий досвід, тощо);
 - стан готовності HR-відділу (чи ознайомлені вони з особливостями законодавства щодо пільг та умов роботи Ветеранів та людей з інвалідністю з їх числа?)
 - наявність внутрішніх програм для Ветеранів та їх перелік (чи передбачені додаткові адаптаційні відпустки в момент повернення на колишнє робоче місце? Чи існують заохочувальні премії? Як організовано відновлення втрачених навичок? Тощо);
 - наявність внутрішньої культури вшанування українських Захисників і Захисниць, що поклали своє життя за Україну;
 - наявність партнерів у сфері реінтеграції ветеранів;
 - тощо.

Друга частина налізу покликана показати бізнесу всі існуючі інструменти, які можна застосувати. Тому тут можуть бути передбачені наступні відповіді на наступні питання:

- які рекомендації щодо працевлаштування Ветеранів пропонує держава?
- Які можливості пропонує територіальна громада?

- Які інструменти використовувалися відомими іноземними компаніями у повоєнний період їх країн?
- Що робили українські компанії, які працюють з Ветеранами з 2014 року серед тих, хто знаходиться у ТОП-рейтингу найкращих роботодавців для Ветеранів в Україні за версією «Форбс Україна»?
- Які інструменти нам пропонує громадський сектор?
- Які об'єднання, робочі групи, конференції тощо існують на тему реінтеграції Ветеранів?
- Хто та чим може допомогти нашому бізнесу для побудови ефективної системи реінтеграції?
- Тощо.

Цей аналіз вміщуватиме індивідуальні для кожного бізнесу пункти, але матиме на меті одну ціль: визначити всі можливі бізнес-процеси та інші елементи внутрішнього світу організації, які повинні бути вдосконаленими заради побудови ефективної системи реінтеграції Ветеранів всередині організації та який досвід і допомогу можна використати.

Також надзвичайно важливо попередньо проаналізувати актуальні потреби Ветеранів. Це може бути як загальний огляд, так і точковий підхід. Для розуміння ситуації загалом менеджмент компанії може опертися на існуючі дослідження про потреби Ветеранів, зокрема на аналітику Українського ветеранського фонду, «Ветеран Хабу» тощо.

Точковий підхід – більш якісний і, на наш, погляд – оптимальний, хоч і вимагає більших затрат часу та коштів. Коли мова йде про мобілізованих працівників, можна отримати інформацію з особистого спілкування та заповнення опитувальників (особливо, що стосується матеріального стану чи потреб членів сім'ї), опертися на діагноз, який поставили Ветерану в медичному закладі (ця інформація є конференційною та надається виключно за згоди пацієнта) чи ознайомитися з рішенням експертної команди з оцінки повсякденного функціонування особи (ЕКОПФ). Також можна в день повернення провести психологічний скринінг, залучивши до процесу психолога, щоб виявити ознаки наслідків мінно-вибухових травм, посттравматичного

стресового розладу тощо. У випадках, коли це передбачено – відправити Ветерана на медогляд. Весь цей комплекс дій повинен дати роботодавцю достатньо інформації для розуміння того, до чого саме потрібно адаптуватися (наприклад, зменшити тривалість роботи стоячи для осіб з травмами опорно-рухового апарату чи запропонувати працівнику з мінно-вибуховою травмою робоче місце з помірною гучністю роботи обладнання).

Вадливий аспект – з досвіду українського бізнесу – Ветерані часто хочуть зберегти в таємниці деякі травми чи фізичні обмеження, щоб уникнути дискримінації чи відмови у працевлаштуванні. Тут, на нашу думку, варто втримати баланс між безпекою на виробництві та недискримінаційним ставленням.

Рекомендуємо керівникам, які приймають рішення про найм Ветерана за можливості консультуватися щодо тих чи інших травм та захворювань зі спеціалістами, щоб уникнути ще більшої травматизації та нещасних випадків, які можна було б попередити.

Наступний етап в межах наших рекомендацій – планування.

Будь-яке планування потребує цілевстановлення. Чого бізнес-організація хоче досягнути у довгостроковій перспективі? Яка декомпозиція цих цілей? У цьому процесі можна застосовувати численні інструменти планування. Для демонстрації того, як можуть бути представлені цілі, використаю OKR-методологію:

Мета: посилити систему реінтеграції мобілізованих працівників компанії.

Ключовий результат 1: відновити зв'язок зі 100% мобілізованих працівників та членами їхніх сімей.

Ключовий результат 2: зробити інклюзивними 85% усіх приміщень компанії, з пріоритетом на місця загального користування.

Ключовий результат 3: навчити 95% працівників права ефективної взаємодії з Ветеранами.

Опісля відбувається глибша декомпозиція, встановлюються терміни, додаються уточнення тощо. Ця методологія дозволить сформулювати перелік задач, які очно сприятимуть досягненню визначеної мети.

Наступний етап, який ми пропонуємо в межах наших рекомендацій – це пошук релевантних до цілей бізнес-організації інструментів та інформації. Їх ідентифікація могла бути здійснена ще в процесі аналізу. Разом з тим хочемо запропонувати наш наступний перелік:

- «Методичні рекомендації для роботодавців з організації працевлаштування та розвитку трудових відносин з Ветеранами війни» – розроблений та презентований 11 квітня 2025 року Міністерством у справах ветеранів документ, до роботи над яким була залучена робоча група з представників влади, бізнесу та громадського сектору, що пропонує комплексні та ґрунтовні рекомендації, покликані інформаційно та інструментально підсилити кадрові служби підприємств на шляху найму та розвитку Ветеранів. Сам документ складається з наступних ключових елементів [35]:
 - загальні положення, де визначені нормативно-правове забезпечення, термінологія, права та гарантії Ветеранів тощо;
 - планування повернення та залучення до компаній Ветеранів війни;
 - планування найму та відбору кандидатів з числа Ветеранів війни;
 - адаптація працівників із числа Ветеранів війни та підтримка їх добробуту;
 - професійний розвиток працівників, які є ветеранами війни;
 - Розвиток корпоративної культури.
- «Принципи бізнесу, дружнього до ветеранів війни» – про них згадувалося у другому підрозділі другого розділу цієї кваліфікаційної роботи (Додаток В). Розроблені бізнесом спільно з Міністерством у справах ветеранів України, ці 11 (12) принципів покликані пропагувати лідерство серед бізнесів на шляху створення сприятливого середовища для працевлаштування та успішної реінтеграції Ветеранів. Наша рекомендація – приєднуватися до спільноти дружніх до Ветеранів бізнесів (станом на 5 травня, підписантами є 52 компанії).
- Проєкт «PРАКТУКА», який реалізовує «Ветеран Хаб» за підтримки догорів – це досить глибокі рекомендаційні та практично-орієнтовані матеріали для бізнесу. Їх задекларована мета: «Підтримка компаній, які зустрічають

ветеранів и ветеранок у командах». Посібники, які були розроблені в межах проєкту [36]:

- «Офісна та дистанційна робота. Як налагодити співпрацю з ветеранами й ветеранками» – посібник для безпосередніх керівників;
- «Виробництво. Як налагодити співпрацю з ветеранами й ветеранками» – посібник для безпосередніх керівників;
- «Особливості інтеграції ветеранів та ветеранок у роботи на виробництві»;
- «Роботи просто неба. Як налагодити співпрацю з ветеранами й ветеранками» – посібник для безпосередніх керівників;
- «Особливості інтеграції ветеранів та ветеранок у сферу робіт просто неба»;
- «Як налагодити співпрацю з ветеранами й ветеранками» - посібник для HR та відділу кадрів.

Також «Ветеран Хаб» пропонує практичні інструменти для бізнесу, які збудовані на досвіді та запитах компаній. На сайті організації вони розділені на 4 блоки [37]:

- «Вступна частина. База знань для роботи з ветеранами»
- «Повернення ветерана / ветеранки на робоче місце та інструменти для його / її адаптації та розвитку»
- «Комунікація та взаємодія у роботі з ветеранами»;
- «Найкращі практики у сферах добробуту для підтримки ветеранів».

Ми рекомендуємо бізнесу ознайомитися з усіма запропонованими «Ветеран Хабом» матеріалами.

- Безоплатна правова допомога [38] – Ветерани після повернення до цивільного життя стикаються з численним юридичними питаннями та викликами. Якщо компанія не має юрисконсульта, або він має іншу спеціалізацію – можна звертатися за безоплатними юридичними послугами, які гарантовані для певного переліку категорій громадян, серед яких є і учасники бойових дій, військовослужбовці та Ветерани.

- Кваліфікаційні центри [39] – організації, які можуть здійснити оцінку та визнавати результати навчання (навіть неформального) та присвоїти відповідні кваліфікації. Зараз триває проєкт «Кваліфікації, загартовані боєм», що покликаний допомогти Ветеранам повернутися до цивільного життя шляхом визнання їх досвіту вмінь та навичок, здобутих за час військової служби. Це дозволить бізнесу краще розуміти, які нові функції може виконувати працівник з бойовим досвідом та пропонувати Ветеранам більш релевантні посади.
- «Реєстр суб'єктів надання послуг із психологічної допомоги для ветеранів і членів їх сімей» [40] – згідно з постановою КМУ від 29.11.2022 року №1338 Ветерани можуть отримати безоплатну психологічну допомогу від надавачів, які внесені до реєстру. У випадку, якщо компанія не може найняти у штат психолога, то бізнесу необхідно пам'ятати про передбачену Міністерством у справах ветеранів України можливість.
- «Центри життєстійкості» [41] – пілотний проєкт Міністерства соціальної політики України в межах Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?». Станом на 16 квітня 2025 року центри вже працюють у 225 громадах 23 областей України. Центри покликані підтримати психічне здоров'я, знизити рівень тривожності, навчити стійкості, дати опору тим, хто пережив втрату, розлуку, адаптацію після служби тощо. Бізнесу, який працює в час війни, важливо дбати про ментальне здоров'я працівників, Зокрема і Ветеранів. За рахунок доступності «Центри життєстійкості» можуть стати в нагоді великій кількості особливо невеликим компаніям.
- Програми та можливості, які на своїх ресурсах розміщує Державна служба зайнятості [42].
- Тощо.

Дослідивши усі можливі інструменти та інформаційні джерела, рекомендуємо бізнесу переглянути свої бізнес-процеси. Працевлаштування, продажі, комунікації, виробництво тощо – всі вони можуть виявитися недостатньо адаптованими в умовах, коли мова йде про залучення Ветеранів.

Пропонуємо використовувати цикл PDCA, для постійного вдосконалення. Ця модель включає такі етапи: плануй, роби, перевіряй і впливай. Запропонований цикл дозволить безперервно поліпшувати процеси з урахуванням здобутого досвіду.

Наприклад бізнес-процес найму нових працівників з урахуванням Ветеранів передбачає необхідність перегляду:

- текстів вакансій, їх акцентів, згадок про особливі умови праці, інклюзивність, додаткові можливості для Ветеранів тощо;
- ресурси для розміщення вакансій;
- підходи до проведення співбесід, інтерв'ю, тестових завдань;
- тривалість та умови випробувального терміну;
- тощо.

Важливо зазначити, що актуальні дослідження потреб Ветеранів, про які згадувалося у першому розділі, свідчать про те, що демобілізованих Захисників і Захисниць не влаштовує рівень цивільних зарплат. Порівняно з оплатою праці військовослужбовців з урахуванням «бойових», зарплати на цивільному ринку праці можуть виявитися у 4 рази нижчими. Для компенсації такої значної різниці, рекомендуємо бізнесу знайти можливості підвищення оплати праці Ветеранам. Серед можливих шляхів – призначати їх на посади, які пов'язані з бойовим досвідом, але не передбачають повної зайнятості. У виборі такої посади (крім іншого) радимо скористатися послугами згаданих вище кваліфікаційних центрів. Якщо збільшення заробітної плати залежить від рівня освіти та кваліфікації працівника – варто скористатися державними програми, які дозволяють Ветерану отримати компенсацію за отримані освітні послуги.

Наступна рекомендація – залучати до вирішення проблем працевлаштованих Ветеранів фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб. Відповідні фахівці працевлаштовані у громадах. Необхідно прослідкувати, щоб усі Ветерани-працівники знаходилися на супроводі, що може значно полегшити вирішення численних проблемних питань: оформлення статусів та пільг, допомога сім'ям Ветеранів тощо. Фахівці також можуть поширювати інформацію про вакансії для Ветеранів [18].

Разом з тим варто також побудувати комунікацію з місцевим Ветеранським простором чи аналогом. Взаємодія із цими закладами може мати двосторонню користь:

- ветеранські простори часто пропонують безоплатні послуги для Ветеранів, концентрують у себе різних надавачів, зокрема й представників центрів зайнятості, психологів, юристів та інколи навіть фізичних терапевтів. В Україні планується побудувати Національну мережу Ветеранських просторів, що зробить їх більш доступними для Ветеранів та компаній;
- бізнес може у співпраці з ветеранським простором організовувати різні заходи для та про Ветеранів, розміщувати вакансії на території простору, тощо.

Після аналізу, планування, пошуку ресурсів та підтримки й перегляду бізнес-процесів необхідно приступити до впровадження, збирати інформацію, оцінювати ефективність, коригувати цілі та плани. Важливо в цей момент моніторити інформаційний простір щодо появи нових інструментів та можливостей, щоб мати можливість їх інтегрувати чим ще вдосконалити процес реінтеграції Ветеранів.

Також рекомендуємо висвітлювати свою роботу для ветеранів. Це принесе не тільки репутаційні дивіденди, а й дозволити іншим компаніям звернути увагу на те як можна допомогти Ветеранам у процесі їх реінтеграції та стане додатковим стимулом для самих Ветеранів обрати саме вашу компанію як майбутнє місце роботи. Але є ще не меш важливі аспекти:

- ветерани, що знаходяться зараз на передовій знатимуть, що про них пам'ятають, їх чекають;
- інформаційний простір сприятиме розвитку дружнього до Ветеранів бізнесу;
- в публічному доступі буде формуватися «історія повернення до цивільного життя в Україні в час та опісля російсько-української війни», що важливо не тільки для розвитку нашої Держави, а й для накопичення світового досвіду включно.

Наступна рекомендація – ввести посаду, обов’язки в межах якої полягатимуть у супроводі Ветеранів всередині організації. В залежності від розмірів організації, це може бути як кілька осіб та і частина обов’язків окремого працівника. Обов’язки в межах посади:

- супровід мобілізованих працівників та підтримка комунікації з ними у час їх перебування на військовій службі;
- комунікація з членами сімей;
- підготовка, погодження та ведення внутрішньоорганізаційних проєктів щодо адаптації компанії до повернення мобілізованих працівників та працевлаштування Ветеранів;
- консультування HR-відділу;
- участь у співбесідах Ветеранів;
- співпраця з фахівцями із супроводу ветеранів війни та членів їх сімей;
- допомога в адаптації тих, хто повернувся чи працевлаштувався з числа Ветеранів;
- посередництво у конфліктних ситуаціях;
- тощо.

На нашу думку, вдалим кандидатом на таку посаду може бути Ветеран. Спільний досвід дозволить краще розуміти проблеми побратимів. Також це про принцип «Рівний-рівному», про який йшлося у попередньому розділі. З досвіду, саме Ветерани на подібних посадах є проактивними та краще відчують потенційні джерела дизкомфарту.

Остання рекомендація у цьому підрозділі – бути партнером Ветеранів. З досвіду українського бізнесу, шляхом спонсорства та участі в організації можна долучатися до Ветеранських проєктів, які, для прикладу, стосуються: спорту, кібер-спорту, творчості, освіти, лікування та реабілітації, протезування тощо. Це дозволяє не тільки розміщувати свою ейдетику у списках спонсорів на банерах великих заходів з широким охопленням серед цільової аудиторії, отримувати грамоти й подячні пости у соціальних мережах, але і насправді ефективно долучитися до реінтеграції Ветеранів вже не на локальному а на національному

рівні. Подібні проєкти – це те, чим будуть пишатися не тільки власники та керівники компанії, але і її працівники. Важливо при плануванні таких заходів не забувати про самих Ветеранів. При організації масових заходів важливо дотримуватися рекомендацій, які висвітлені в статті Руслана Думнича «Організація публічних заходів за участю Ветеранів російсько-української війни» (рис. 3.1.1) (Додаток Б). Зростаючі темпи інвалідизації населення, наслідки мінно-вибухових травм серед військових та все частіше – серед цивільних, підвищення рівня чутливості українців до великого переліку тем, що стосуються війни, ворога та його звірств, знецінювання подвигу тощо – це все та багато іншого вже сьогодні є надважливими обставинами, які необхідно враховувати командам організаторів. Не менш важливо подбати і про безпеку. В час триваючих бойових дій, ворожих обстрілів ракетами та дронами умовно мирних територій України коригування піддають численні елементи заходів: локація (важлива наявність укриттів поруч чи можливість проведення події в укритті), анонс (завчасний анонс подій, особливо за участі колишній чи діючих військових є небезпечним), публікації (часто протягом дня події учасникам не дозволяється публікувати фото та відео, особливо з позначенням локації) тощо.

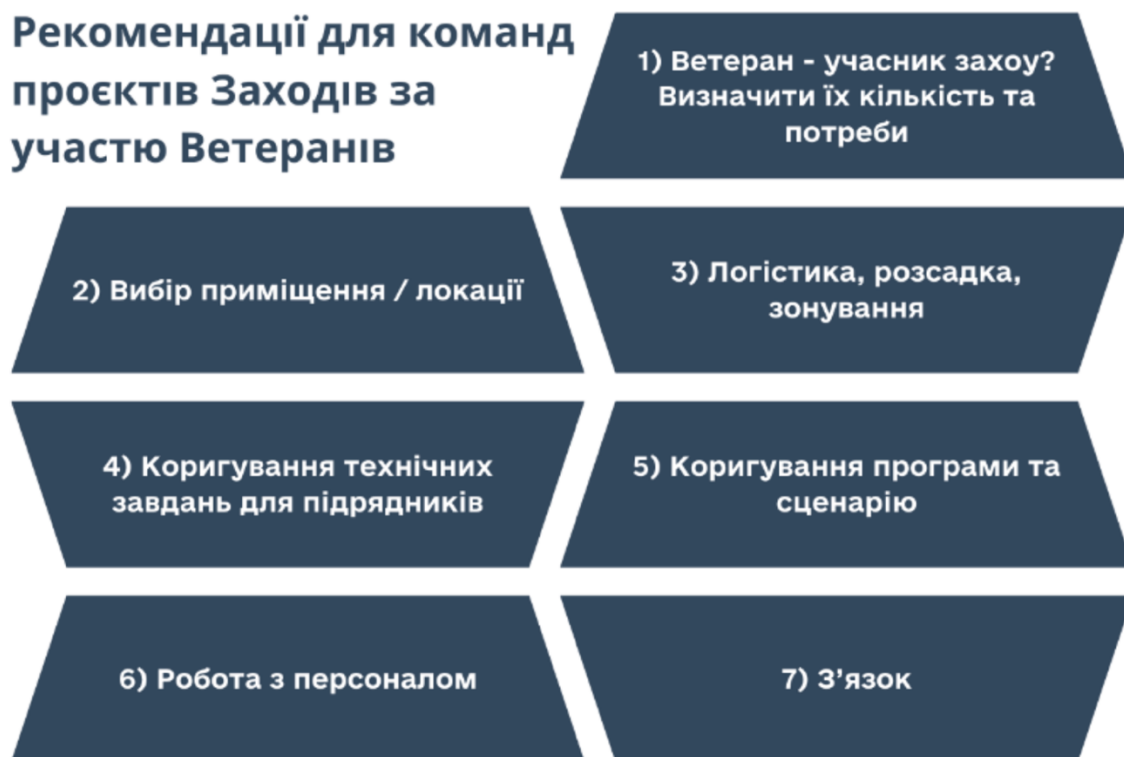


Рис. 3.1.1. Рекомендації для команд проєктів Заходів
За участю Ветеранів (Додаток Б)

Підсумовуючи, хочемо зазначити, що реінтеграція Ветеранів у бізнес-організаціях вимагає комплексного, цілісного та стратегічного підходу. Першим кроком до побудови дружнього до Ветеранів середовища є глибокий самоаналіз – зокрема оцінка внутрішніх ресурсів, інклюзивності бізнес-процесів та готовності команди до змін. Надалі важливо перейти до планування, використовуючи інструменти стратегічного менеджменту, зокрема (для прикладу) методологій OKR та PDCA, які дозволяють ставити конкретні цілі, діяти і постійно вдосконалюватися.

Успіх у реінтеграції неможливий без використання зовнішніх ресурсів:

- нормативно-методичних рекомендацій;
- практичних посібників від «Ветеран Хаб»;
- державних програм;
- кваліфікаційних центрів;
- центрів психологічної допомоги;
- тощо.

Також надзвичайно важливим є перегляд усіх етапів життєвого циклу працівника – від оголошення про вакансію до підтримки після повернення з фронту. Робота з Ветеранами має базуватися не на формальному підході, а на повазі, адаптації та персоналізованій підтримці.

Залучення фахівців із супроводу Ветеранів дозволяє компаніям посилити підтримку на індивідуальному рівні. Впровадження має супроводжуватися постійним моніторингом змін, аналітикою й гнучкою реакцією на нові виклики та можливості. Важливо, аби компанії відкрито висвітлювали свої ініціативи — це посилює репутацію, мотивує інших роботодавців та формує позитивний інформаційний простір навколо ветеранів. Публічна позиція бізнесу демонструє повагу до захисників та допомагає створити історію повернення, яка стане цінним надбанням для держави. Ключовим фактором успіху стає усвідомлена роль бізнесу як партнера Ветеранів, який не лише адаптує систему, але й долучається до спільної трансформації суспільства. Саме партнерство, а не просто лояльність, має бути новим стандартом взаємодії бізнесу з людьми, які повертаються з війни.

3.2. Внутрішньоорганізаційний проєкт підготовки бізнес-організації до працевлаштування Ветеранів.

Реінтеграція Ветеранів війни – виклик, що стоїть не лише перед державою, а й перед бізнес-спільнотою України. Повернення до цивільного життя супроводжується рядом труднощів: фізичними та психологічними травмами, порушеною професійною траєкторією, стигматизацією тощо. Бізнес-організації як ключові суб'єкти економіки, здатні запропонувати Ветеранам не лише робоче місце, а й соціальну підтримку, визнання, розвиток. Для цього необхідна якісна внутрішня трансформація: від змін у кадровій політиці до розвитку інфраструктури, навчання персоналу та формування корпоративної культури підтримки.

Для того, щоб запровадити ці зміни, пропонуємо реалізувати наступний проєкт:

Назва проєкту: «Ветеран – бізнес – реінтеграція: комплексна підготовка бізнес-організації до працевлаштування Ветеранів».

Тип проєкту: внутрішньоорганізаційний. Спрямований на трансформацію HR-системи організації.

Замовник проєкту: керівник підприємства (CEO)

Керівник проєкту: директор HR-департаменту підприємства.

Головний консультант проєкту: Менеджер-помічник Ветеранів компанії.

Цільова аудиторія: Ветерани, які повертаються до цивільного життя, HR-фахівці, лінійні менеджери та колектив загалом.

Мета проєкту: підготувати бізнес-організацію до інклюзивного працевлаштування Ветеранів шляхом адаптації кадрової політики, покращення внутрішніх процесів, модернізації робочого середовища та впровадження культури ветеранської підтримки.

- Очікувані результати:
 - створення політик та процедур, дружніх до Ветеранів;
 - адаптація офісної та виробничої інфраструктури до потреб Ветеранів, зокрема осіб з інвалідністю;

- підвищення обізнаності працівників щодо правил ефективної взаємодії з Ветеранами шляхом навчання та ознайомлення перших з досвідом останніх;
- посилення бренду роботодавця як соціально відповідального та відкритого до співпраці з Ветеранами;
- зменшення ризику плинності кадрів серед Ветеранів.
- Стейкхолдери проекту:
 - Ветерани та члени їхніх сімей (як кінцеві бенефіціари);
 - HR-відділ (як впроваджувачі);
 - лінійні керівники (як модератори впровадження);
 - керівники компанії (рішення про реалізацію та фінансування);
 - ОГС (як партнери, тренери, носії експертизи);
 - органи державної та місцевої влади (консультативна та ресурсна підтримка);
 - психологи, психотерапевти та експерти з адаптації.

Етапи реалізації проекту (рис. 3.2.1).



Рис. 3.2.1. Етапи реалізації проекту

**Джерело: Розроблено автором*

- Етап 1. Підготовчо-аналітичний (4-6 тижнів):
 - оцінка кількості мобілізованих працівників та ймовірних Ветеранів у регіоні;
 - аналіз чинних HR-процедур, політик, інфраструктури та рівня інклюзивності;
 - проведення внутрішнього опитування щодо готовності колективу;
 - ідентифікація потреб Ветеранів (через партнерські ГО / БО, опитування, вторинні дослідження та експертні висновки);

- встановлення проєктних цілей та KPIs..
- Етап 2. Розробка та планування (6-8 тижнів)
 - розробка політики працевлаштування та супроводу Ветеранів;
 - формування інструкцій для кадрової служби щодо прийому на роботу Ветеранів;
 - розробка плану навчань для персоналу: тренінги з ефективної комунікації в Ветеранами, ментального здоров'я, інклюзивності;
 - розробка плану переобладнання робочих місць;
 - побудова моделі взаємодії з фахівцями із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб.
- Етап 3. Впровадження змін (8-10 тижнів)
 - проведення серії навчань персоналу та керівників у співпраці з «Ветеран Хаб» та місцевим Центром ветеранського розвитку;
 - пілотне працевлаштування Ветерана за новими інструкціями та політикою на переобладнане робоче місце;
 - створення внутрішньоорганізаційного ветеранського простору із зонами відпочинку, пам'яті та інформування;
 - модернізація простору: парковка, інклюзивні меблі, входи, вбиральні тощо.
- Етап 4. Моніторинг, тестування та коригування (4-6 тижнів)
 - оцінка процесів за критеріями ефективності;
 - проведення внутрішнього аудиту змін (у тому ж числі психологічного клімату);
 - збір зворотнього зв'язку від колективу та пілотно-працевлаштованого Ветерана;
 - коригування плану на основі результатів;
 - висвітлення результатів проєкту на медіа-ресурсах компанії.

Критерії оцінки ефективності (за KPI-s)

- % завершених навчань для працівників (+ середній бал оцінювання за результатами навчання);

- кількість Ветеранів, що пройшли нову систему реінтеграції у компанії протягом півріччя;
- рівень задоволеності Ветеранів працевлаштуванням (визначення за результатами опитування);
- рівень підтримки з боку колективу компанії (за результатами опитування);
- ступінь реалізації інфраструктурних та технічних змін (у відсотках: план-факт);
- присутність компанії у інформаційному просторі як відкритого до співпраці з Ветеранами бізнесу (кількість згадок на квартал + охоплення).

Проект «Ветеран – бізнес – реінтеграція: комплексна підготовка бізнес-організації до працевлаштування Ветеранів» – це ініціатива, покликана адаптувати бізнес-організацію та створити безпечне, гідне та інклюзивне середовище для тих, хто захищав державу. Він поєднує управлінське мислення, проєктний підхід, соціальну відповідальність та адаптивні HR-практики в єдину трансформаційну систему.

Реалізація такого проєкту не тільки відповідає сучасним етичним стандартам, але й формує нову культуру взаємодії з людьми з військовим досвідом.

Ми рекомендуємо бізнесу України брати на себе лідерство в темі реінтеграції ветеранів, реалізовувати власні та партнерські проєкти для Ветеранів, розвивати внутрішню систему реінтеграції, адже це все не лише про соціальну справедливість, а й про розумну інвестицію в майбутнє організації.

ВИСНОВКИ

У цій кваліфікаційній роботі нами було здійснено цілісне дослідження управлінських практик реінтеграції Ветеранів у бізнес-організаціях, яке ґрунтується на міждисциплінарному підході, поєднуючи знання управлінських наук, соціології, економіки, а також сучасної ветеранської політики. Здійснений аналіз дозволив окреслити реінтеграцію Ветеранів як комплексне явище, що охоплює весь спектр адаптаційних процесів — від повернення до громади до відновлення трудової участі, формування нових професійних і соціальних ролей.

Ми виявили, що Ветерани — це не лише окрема соціальна група з особливими потребами, а й активний суб'єкт відновлення країни, що здатен внести вагомий внесок у післявоєнну економіку. Саме тому їх ефективна реінтеграція має стати пріоритетом як для державних інституцій, так і для бізнес-середовища. Досвід інших країн, зокрема США, Великобританії, Ізраїлю та Хорватії, засвідчує: без системної участі роботодавців та адаптації внутрішніх бізнес-процесів, повноцінне повернення Ветеранів до цивільного життя є малоймовірним.

У процесі дослідження ми визначили, що ключовими чинниками успішної реінтеграції у бізнес-організаціях є: інклюзивність кадрової політики, наявність чутливої корпоративної культури, інструменти менторства, адаптація робочих місць, а також освітні та психологічні програми підтримки. Крім того, ми обґрунтували необхідність інтегрувати у внутрішньоорганізаційні процеси такі елементи, як аналіз інфраструктурної доступності, формалізація зобов'язань щодо найму Ветеранів та використання актуальних даних про їхні потреби.

Особливу увагу було приділено аналізу сучасної української ситуації. Ми виявили, що, попри відсутність централізованої політики реінтеграції у бізнесі, існує значний потенціал для формування дружнього до Ветерана середовища, про що свідчить приклад провідних компаній України, які вже сьогодні реалізують програми підтримки. Це зокрема «МХП», «Старлайт Медіа», «Аврора», «Фармак», «ДТЕК» та інші, досвід яких може стати дороговказом для інших роботодавців.

Як результат теоретичного та практичного аналізу, нами було розроблено повноцінний внутрішньоорганізаційний проєкт, спрямований на підготовку бізнесу до працевлаштування Ветеранів. У межах проєкту запропоновано послідовні етапи реалізації: від стратегічного аудиту та навчання персоналу — до впровадження політик інклюзивності, моніторингу результатів і закріплення змін. Цей проєкт має універсальний характер, адже може бути адаптований до бізнесів різного масштабу та галузевої належності.

Завдяки реалізації запропонованої моделі компанія отримує не лише кадровий ресурс, але й репутаційні, організаційні та моральні дивіденди. Ми переконані, що стратегічне планування процесів реінтеграції є не менш важливим за короткострокові соціальні ініціативи. Вчасне реагування на виклики сьогодення дозволить збудувати стійку, адаптивну та людяно орієнтовану бізнес-організацію.

Узагальнюючи, можемо стверджувати: реінтеграція Ветеранів — це не акт милосердя, а свідоме управлінське рішення, що слугує інтересам як суспільства, так і бізнесу. Повага, підтримка і працевлаштування Ветеранів — це також частина національної безпеки, економічної стійкості та відновлення країни після війни. Ми рекомендуємо кожній бізнес-організації не чекати централізованих приписів, а самостійно ініціювати внутрішні трансформації, ґрунтуючись на принципах відповідальності, гідності та співпраці.

Таким чином, результати нашого дослідження підтверджують: бізнес може і повинен бути партнером у справі відновлення країни через підтримку її Захисників. Управлінські рішення, що враховують досвід, потреби й потенціал Ветеранів, формують нову якість бізнес-середовища — людяну, адаптивну та стійку. Саме такий бізнес стане рушієм повоєнного зростання України та прикладом ефективної взаємодії економіки та громадянського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративні дані в значенні Закону України «про державну статистику», що збирається Міністерством у справах ветеранів України / Портал відкритих даних : офіційний веб-портал. URL: <https://data.gov.ua/dataset/034f43a4-133a-498f-8478-6076ed1013e4> (дата звернення: 30.04.2025)
2. Про статус ветеранів війни та гарантії їх соціального захисту. Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. Із змінами від від 01.01.2025 4170-IX, *Відомості Верховної Ради України*. 1993, № 45, ст.425. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> (дата звернення: 15.03.2025)
3. Шлях ветеранів і ветеранок / VETERAN HUB : офіційний вебсайт. URL: <https://veteranhub.com.ua/veteran-way/> (дата звернення: 09.02.2025)
4. Генеральний Секретар. Записка для Генеральної Асамблеї ООН. *Електронна бібліотека ООН*. 2005, A/C.5/59/31. URL: https://digitallibrary.un.org/record/549756/files/A_C-5_59_31-RU.pdf (дата звернення: 10.02.2025)
5. Потреби ветеранів і ветеранок. Результати шостого опитування Українського ветеранського фонду. 2024. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/analiz-potreb-ta-problem-veteraniv-ta-veteranok-za-2024-rik/> (дата звернення: 30.04.2025)
6. Стигматизація ветеранів і ветеранок: ситуація в Україні та досвід США / Український ветеранський фонд : офіційний вебсайт. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/Styhmatyzatsiia-veteraniv-i-veteranok.pdf> (дата звернення: 04.05.2025)
7. Прощавай, зброе: роман / Ернест Гемінгвей; перекл. З англ. Віктора Морозова. – Львів : Видавництво Старого Лева, 2023. – 424 с.
8. Алан Олпорт. Демобілізовані: повернення додому після Другої світової війни / з англійської переклала Любов Пиляєва. – Львів: Локальна історія, 2024. – 360 с.

9. About GI Bill benefits / U. S. Department of Veterans Affairs : офіційний вебсайт. URL: <https://www.va.gov/education/about-gi-bill-benefits/> (дата звернення: 20.03.2025)
10. History of the GI Bill / Veterans education success : офіційний вебсайт. URL: https://vetsedsuccess.org/resources/gi-bill-history/?gad_source=1&gad_campaignid=9730578618&gbraid=0AAAAACd17g23REzQXplFqp_6SlJe_DJ3a&gclid=Cj0KCQjwiqbBBhCAARIsAJSfZkYAi_E7YRLnPYBSsThDcu7bOXBB__qtn2ZmRSmNAYRWQzsBD9op7bQaAnaEALw_wcB (дата звернення: 20.03.2025)
11. Керрінгтон Д. Г. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України / UNDP : офіційний вебсайт. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/veteransreintegrationreport_-_ukr_-_2023-09-13_upd.pdf (дата звернення: 30.03.2025)
12. Zaklada hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji / Zaklada branitelja : офіційний вебсайт. URL: <https://zaklada-branitelja.hr> (дата звернення: 05.04.2025)
13. е-Ветеран : Офіційний веб-портал. URL: <https://eveteran.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2025)
14. Звіт за результатами аналізу українського законодавства в частині забезпечення трудових прав ветеранів війни / Український ветеранський фонд. 2024. 40 с.
15. Український ветеранський фонд : офіційний вебсайт. URL: <https://veteranfund.com.ua> (дата звернення: 20.04.2025)
16. Річний звіт Українського ветеранського фонду за 2024 рік / Український ветеранський фонд : офіційний вебсайт. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/doc/report-2024.pdf> (дата звернення: 19.04.2025)

17. Діяльність Державної служби зайнятості січень-квітень 2025 / Державна служба зайнятості : офіційний вебсайт. URL: <https://dcz.gov.ua/result/period?filter=2025> (дата звернення: 04.05.2025)
18. Відповіді на ключові питання щодо впровадження у громадах фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб / Міністерство у справах ветеранів України : офіційний вебсайт. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/vidpovidi-na-kluchovi-pitannya-schodo-vprovadzhennya-u-gromadah-fahivtsiv-iz-suprovodu-veteraniv-viyni-ta-demobilizovanih-osib> (дата звернення: 20.04.2025)
19. Ветеранська програма / Starlight.media : офіційний вебсайт. URL: <https://starlight.media/veteranska-programa/> (дата звернення: 25.04.2025)
20. Український бізнес формує нову культуру вдячності до Захисників та Захисниць: майже 60 компаній доєднались до спільноти бізнесу, дружнього до ветеранів та ветеранок / Міністерство у справах ветеранів України : офіційний вебсайт. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/ukrainskiy-biznes-formue-novu-kulturu-vdyachnosti-do-zahisnikiv-ta-zahisnits-mayzhe-60-kompaniy-doednalis-do-spilnoti-biznesu-druzhnogo-do-veteraniv-ta-veteranok> (дата звернення: 27.04.2025)
21. Працевлаштування ветеранів / Аврора : офіційний вебсайт. URL: <https://robota.avrora.ua/pracevlastuvannia-veteraniv> (дата звернення: 28.04.2025)
22. 25 найкращих роботодавців для ветеранів / Forbes : офіційний вебсайт. URL: <https://forbes.ua/ratings/25-naykrashchikh-robotodavtsiv-dlya-veteraniv-05092023-15785> (дата звернення: 28.04.2025)
23. МХП Поруч – програма індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів та їхніх родин / МХП : офіційний вебсайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/mhp-poruch> (дата звернення: 30.04.2025)
24. Захарчук І. Що головне? Чотири поради для адаптації військових на цивільній роботі / NV Бізнес : офіційний вебсайт. URL:

<https://biz.nv.ua/ukr/experts/koli-ukrajinski-viyskovi-povertayutsya-na-robotu-dopomogi-hr-specialista-nedostatno-ekspert-z-mhp-50487807.html> (дата звернення: 30.04.2025)

25. Укроборонпром та його підприємства щоденно працевлаштовують ветеранів / УкрОборонПром : офіційний вебсайт. URL: <https://ukroboronprom.com.ua/news/ukroboronprom-ta-iogo-pidprijemstva-shhodenno-pracevlastovuyut-veteraniv> (дата звернення: 27.04.2025)
26. Важкий шлях додому. Як Farmak допомагає ветеранам адаптуватися до цивільного життя / Farmak : офіційний вебсайт. URL: <https://farmak.ua/publication/vazhkij-shlyah-dodomu-yak-farmak-dopomagaе-veteranam-adaptuvatisya-do-czivilnogo-zhittya/> (дата звернення: 25.04.2025)
27. Успішна інтеграція ветеранів в цивільне життя стане запорукою економічного відновлення країни / DTEK : офіційний вебсайт. URL: <https://dtek.com/media-center/news/uspishna-integratsiya-veteraniv-v-tsivilne-zhittya-stane-zaporukoyu-ekonomichnogo-vidnovlennya-krain/> (дата звернення: 22.04.2025)
28. EPAM запрошує ветеранів опанувати основи комп'ютерних наук / EPAM : офіційний вебсайт. URL: <https://careers.epam.ua/company/news/2023/epam-invites-veterans-to-learn-the-basics-of-computer-science> (дата звернення: 22.04.2025)
29. Реінтеграція ветеранів з інвалідністю в промисловій компанії: досвід Інтерпайп / Інтерпайп : офіційний вебсайт. URL: <https://interpipe.biz/ua/reintehratsiia-veteraniv-z-invalidnistiu-v-promyslovii-kompanii-dosvid-interpaip/> (дата звернення: 30.04.2025)
30. Кар'єра / WOG : офіційний вебсайт. URL: <https://wog.ua/ua/career/> (дата звернення: 20.04.2025)
31. Академія кави WOG запрошує на навчання ветеранів / WOG : офіційний вебсайт. URL: <https://wog.ua/ua/news-detail/akademiya-kavy-wog-zaproshuye-na-navchannya-veteraniv/> (дата звернення: 20.04.2025)
32. SoftServe спільно з Veteran Hub запускають ІТ-курс для ветеранів та ветеранок / SoftServe : офіційний вебсайт. URL:

<https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/softserve-veteran-hub-launch-free-it-course> (дата звернення: 22.03.2025)

33. Ветеранську програму SoftServe відзначили нагородою глобального договору ООН / SoftServe : офіційний вебсайт. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/softserve-wins-award-for-veterans-program> (дата звернення: 22.03.2025)
34. Superhumans та SoftServe відкрили оновлений поверх, де проходитимуть лікування військові та цивільні / SoftServe : офіційний вебсайт. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/superhumans-and-softserve-open-new-hospital-space> (дата звернення: 30.04.2025)
35. Методичні рекомендації для роботодавців з організації працевлаштування та розвитку трудових відносин з ветеранами війни / Міністерство у справах ветеранів України : офіційний вебсайт. URL: https://mva.gov.ua/media/1/Методичні_рекомендації_01.04.25.pdf (дата звернення: 03.05.2025)
36. PRAKTYKA: Підтримка компаній, які зустрічають ветеранів і ветеранок у командах / PRAKTYKA Veteran Hub : офіційний вебсайт. URL: <https://praktyka.veteranhub.com.ua> (дата звернення: 08.04.2025)
37. Veteran Hub : офіційний вебсайт. URL: <https://veteranhub.com.ua> (дата звернення: 10.04.2025)
38. Безоплатна правова допомога : офіційний вебсайт. URL: <https://legalaids.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2025)
39. Кваліфікаційні центри / Національне агентство кваліфікацій : офіційний вебсайт. URL: <https://nqa.gov.ua/qualification-centers/> (дата звернення: 20.04.2025)
40. Перелік суб'єктів надання послуг, включених до Реєстру суб'єктів надання послуг із психологічної допомоги для ветеранів і членів їх сімей / Міністерство у справах ветеранів України : офіційний вебсайт. URL: <https://mva.gov.ua/veteranam/perelik-subektiv-nadannya-poslug-vklucheni-h-do-reestru-subektiv-nadannya-poslug-iz-psihologichnoi-dopomogi-dlya-veteraniv-i-chleniv-ih-simey> (дата звернення: 20.04.2025)

41. Життєстійкість / Міністерство соціальної політики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/about/klyuchovi-napryamy/zhyttyestiykist> (дата звернення: 27.04.2025)
42. Державна служба зайнятості : офіційний вебсайт. URL: <https://dcz.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Опубліковані тези виступу за обраним напрямом дослідження

РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

Думнич Руслан Іванович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Білорус Т.В.

VETERAN REINTEGRATION AS A FACTOR OF BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION IN UKRAINE

The theses highlight the impact of veteran reintegration from the russo-Ukrainian war on business processes in Ukraine. The growing number of veterans, particularly of working age, presents new challenges for business organizations, requiring adaptation of their HR, marketing, and management strategies. Considering the specific needs of veterans, including potential physical and psychological consequences of war, is not only a socially responsible approach but also an economic necessity. Successful integration of veterans into the business environment requires adjustments in personnel management, customer service, corporate governance, and social responsibility processes. The transformation of business processes in response to veterans' needs is a key aspect of sustainable economic development and the formation of an inclusive society.

За даними Міністерства у справах ветеранів у 2022 році в Україні було більше 300 тисяч ветеранів російсько-української війни [1] (далі – Ветеранів). В 2024 році заступник Міністра у справах ветеранів Руслан Приходько повідомив про чисельність - 1 мільйон 300 тисяч осіб [2]. Варто зазначити, що таке зростання кількості Ветеранів в Україні спостерігається ще до початку повної демобілізації. Після війни (згідно з прогнозом, озвученим експертською у справах ветеранів України Юлією Лапутиною) в Україні буде близько 5 мільйонів Ветеранів [5], що становитиме приблизно 15% від усього населення країни. Більшість цих людей – чоловіки та жінки працездатного віку, що поповняють трудові ресурси та збільшують свою присутність як на ринку праці так і як клієнти та партнери для українського бізнесу.

Ветерани – люди, що за час захисту незалежності та територіальної цілісності країни отримали травмуючий досвід війни. Фізичні та ментальні травми мають індивідуальні наслідки для кожного захисника та захисниці: від мінімального впливу до отримання інвалідності. За два роки повномасштабного вторгнення в Україні кількість людей з інвалідністю збільшилася на 300 тисяч осіб [4]. Ці дані ще більше актуалізують питання інклюзивності.

Втрата побратимів на полі бою, постійне перебування в ситуаціях, що загрожують життю та здоров'ю, наслідки обстрілів та численні інші атрибути війни впливають на систему цінностей, погляди та навіть характер спілкування захисників і захисниць, і цей «багаж» вони візьмуть у цивільне життя. Знати і вміти правильно взаємодіяти з Ветеранами – обов'язок кожного українця.

Кожен Ветеран після звільнення з військової служби має особливі потреби [3] та проходить процес повернення до цивільного життя (реінтеграцію). У цьому процесі беруть участь не тільки побратими, фахівці із супроводу чи персонал реабілітаційних центрів, а й члени сімей, сусіди, знайомі та все цивільне оточення захисника з яким він взаємодіє, зокрема і бізнес-організації: супермаркети, магазини, компанії де працював або збирається працювати Ветеран тощо.

Всі вищезазначені особливості Ветеранів, які поступово стають все більшою соціальною групою – фактор, який спричиняє та спричинятиме трансформації бізнес-процесів в Україні. Врахування особливостей Ветеранів має стати не тільки хорошим тоном соціально-відповідального бізнесу, а стандартом та обов'язком кожної бізнес-організації. Управління продажами, маркетинг і просування, обслуговування клієнтів, управління персоналом, матеріально-технічне забезпечення, корпоративне управління та соціальна відповідальність – ці та інші бізнес-процеси повинні бути переглянутими та вдосконаленими для побудови ефективної взаємодії з Ветеранами.

Отже, взаємодія українського бізнесу з Ветеранами ставатиме все більш інтенсивною, що спричиняє потребу трансформації бізнес-процесів організацій. Підтримка Ветеранів на шляху їх реінтеграції – важливий елемент соціальної відповідальності бізнесу та прояв вдячності та пошани захисникам і захисницям України.

1. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://data.mva.gov.ua/>
2. В Україні 1 мільйон 300 тисяч ветеранів: як їх підтримують. Аліна Бурцева, Дар'я Нематіан Золбін. Суспільне новини. URL: <https://suspihne.media/798951-v-ukraini-1-miljon-300-tisac-veteraniv-ak-ih-pidtrimuut/>
3. Потреби ветеранів і ветеранок. Результати шостого опитування Українського ветеранського фонду. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitica/analiz-potreb-ta-problem-veteraniv-ta-veteranok-za-2024-rik/>
4. Танасишин у штаб-квартирі ООН: В Україні понад 3 млн людей з інвалідністю – це люди з величезним потенціалом, навичками, ідеями, силою. Міністерство соціальної політики : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/23795.html>
5. Це категорія потужних людей. Міністр у справах ветеранів розповіла про допомогу ветеранам і їхнім родинам. Дарія Кудимова. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/laputina-intervyu-ministerstvo-dopomoha-veteranam/32422428.html>

Думнич Руслан Іванович

здобувач вищої освіти Економічного факультету

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАХОДІВ ЗА УЧАСТЮ ВЕТЕРАНІВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

АНОТАЦІЯ. Обґрунтовано необхідність врахування потреб Ветеранів при організації публічних заходів. Визначено їх біопсихосоціальні потреби. Сформульовано 7 ключових рекомендацій для команд проєктів Заходів, які варто врахувати при їх плануванні та організації: попереднє визначення складу учасників, уточнення їх статусів та особливих потреб; підбір локації з урахуванням результатів попереднього аналізу аудиторії; пропрацювання всіх можливих маршрутів учасників, коригування розсадки та зонування приміщень / майданчиків з урахуванням індивідуальних потреб учасників; внесення коригувань до технічних завдань до підрядників; коригування програми заходу та сценарію з урахуванням перерв, віддання шани, подяк та уникнення чутливих тем, слів, символів; підготовка персоналу до роботи з Ветеранами; налагодження швидких та ефективних каналів зав'язків для пріоритетного реагування на запити Ветеранів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: Ветерани, Заходи, шанування, планування, організація, проєкт, люди з інвалідністю, рекомендації, інклюзивність, безбар'єрність, травми.

Постановка проблеми. Військова агресія росії проти України, яка почалася з окупації Криму та Донбасу, є першопричиною появи нової соціальної групи – ветерани російсько-української війни (далі – Ветерани). До числа Ветеранів відносять учасників бойових дій, осіб з інвалідністю внаслідок війни, учасників війни [1]. Бойові дії є джерелом численних травм: фізичних, психологічних. Згідно з дослідженням Українського ветеранського фонду, медична та психологічна допомога займають друге та третє місця за актуальністю потреб для ветеранів/ок [2]. Після завершення дії карантинних обмежень щодо проведення масових заходів, що були запроваджені з метою запобігання поширенню коронавірусної хвороби (Covid19) [3], масові заходи знову стали актуальними для центральних та місцевих органів влади, бізнес-

РОЗДІЛ 4.**МЕНЕДЖМЕНТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

організацій, організацій громадянського суспільства, культурних діячів та інших організаторів.

Згідно з даними Міністерства у справах ветеранів, вже станом на 2022 рік в Україні було більше 300 тисяч ветеранів російсько-української війни [4]. Після повномасштабного вторгнення це число значно зросло. Заступник міністра у справах ветеранів Руслан Приходько зазначає актуальну кількість 1 мільйон 300 тисяч ветеранів [5]. Така кількість свідчить про те, що ця соціальна група швидко зростає та є значною частиною працездатного населення, що в свою чергу зобов'язує команди проектів виставок, конференцій, форумів, концертів, конгресів та інших форматів масових заходів (далі – Заходи) враховувати потреби Ветеранів під час організації подій.

Метою статті є визначити потреби Ветеранів та сформувати систему рекомендацій для команд організаторів проектів Заходів, які дозволять завчасно підготуватися та передбачити все необхідне для комфортної участі гостей та учасників подій.

Аналіз останніх досліджень. Сьогодні проводяться численні дослідження на теми, пов'язані з потребами ветеранів, їх реінтеграцію в мирне життя, відновлення фізичного та ментального здоров'я. Хочу виділити дослідження "Українського ветеранського фонду", які допомагають краще зрозуміти образ та потреби ветеранів. Також корисними для вивчення теми та практичного застосування знань є дослідження та публікації, які робить "Veteran Hab", зокрема проєкт "Prakrika", реалізований спільно з IREX за підтримки державного департаменту США під супервізією Івони Костиної та керівництвом Ірини Галузінської. Численні українські науковці публікують наукові статті про біо-психо-соціальні особливості ветеранів, їх повернення до мирного життя, зокрема: Тетяна Захаріна, Єгоричева Світлана, Лихижа Микола, Цимбалюк Ірина, Цимбалюк Сергій та інші.

Виклад основного матеріалу. Оскільки активна фаза війни триває, то основною причиною звільнення з військової служби є поранення чи шкода здоров'ю, що унеможливають подальшу участь у бойових діях. Це означає, що більшість Ветеранів сьогодні – є фізично травмованими (зокрема мова про: кульові та осколкові ураження кінцівок, черепно-мозкову травму, травму щелепно-лицевої ділянки, опіки, ураження нервової системи, ушкодження внутрішніх органів, ураження органів зору та слуху, пошкодження крупних кровоносних судин та інше). Після евакуації із зони бойових дій, військові проходять етапи лікування та реабілітації. Кінцева мета цих заходів - врятувати життя пораненого, максимально відновити його здоров'я та реінтегрувати його у мирне життя. Проте такі поранення супроводжуються численним наслідками, що впливають на буденне життя, серед них: необхідність користуватися вилицями чи кріслами колісними, використовувати протези, носити і регулярно використовувати медичні прилади, орієнтуватися у просторі за допомогою тростини тощо.

Також необхідно зазначити, що війна спричиняє наслідки і для ментального здоров'я. Вона є джерелом так званих "великих травм" [6] для багатьох українців, а що більше – для Ветеранів (ці травмуючі фактори передбачають безпосередню загрозу їхньому життю та здоров'ю). Психологічні травми спіткають усіх Ветеранів, бо на їх бойовому шляху траплялися важкі поранення, смерть побратимів, наслідки обстрілів та багато інших травмуючих подій. Їх вплив є індивідуальними для кожного Ветерана.

Участь у бойових діях впливає на світогляд, цінності Ветеранів та їх соціальні взаємодії (спілкування, емоційні реакції, тактильність та інше). Між спілкуванням у мирному житті та в окопах існує значна різниця і процес реадaptaції до цивільного життя часто може бути тривалим та вимагати зусиль, розуміння та участі не тільки бійця, а й його оточення.

Всі ці наслідки війни, в якій Ветерани взяли на себе відповідальність за незалежність та територіальну цілісність України, є тим, що на нашу думку необхідно враховувати командам проєктів Заходів при плануванні та організації.

Перед тим як перейти до системи рекомендацій, хочемо зазначити, що сьогодні організатори Заходів в Україні, не залежно від складу учасників, вже послуговуються наступними ключовими принципами:

- безпека;
- інклюзивність та безбар'єрність;
- використання державної мови;
- шанування героїв.

Проте участь Ветеранів у Заходах потребує особливого загострення уваги над конкретними питаннями організації, які продиктовані як потребами відповідних осіб, так і морально-етичними аспектами. Вирішення цих питань має бути не декларативним, а практичним.

У цій статті ми концентруємо увагу саме на Ветеранах, але усвідомлюємо, що люди без бойового досвіду теж можуть мати особливі потреби, які необхідно враховувати при організації Заходів.

Рекомендації для команд проєктів Заходів за участю Ветеранів

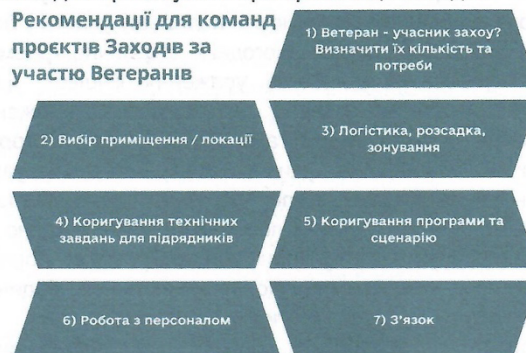


Рис. 1. Рекомендації для команд проєктів Заходів за участю Ветеранів

РОЗДІЛ 4.**МЕНЕДЖМЕНТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Ключові рекомендації для команд проєктів Заходів за участю Ветеранів:

1) Визначити чи будуть Ветерани учасниками та / або гостями Заходу. Визначити їх кількість та потреби.

Це можна зробити кількома способами, які значною мірою залежать від формату Заходу. Якщо ми знаємо всіх наших попередньо запрошених учасників та гостей, то для уточнення потреб можна здійснити телефонні дзвінки чи попросити заповнити відповідну форму. У разі, коли гості заходу самі реєструються на захід, то в онлайн-форму варто додати блок питань про статус та потреби [7]. За можливості варто зробити окрему форму для людей з порушеннями зору, адаптовану для зручного користування.

2) Вибір приміщення / локації.

Зазвичай, на початковому етапі планування у команди проєкту на основі орієнтовних розрахунків вже існує перелік приміщень чи локацій, що найкраще підходять до концепції запланованого Заходу. Дані, які команда проєкту отримає за результатами обробки анкет чи дзвінків, дозволять скоригувати вимоги та скоротити список варіантів. Наприклад, наявність людей на кріслах колісних є причиною відмовитися від приміщень, де є багато сходинок і відсутні пандуси, ліфти та інклюзивні вбиральні.

3) Логістика, розсадка, зонування.

Важливо змодельювати весь маршрут учасників та гостей Заходу. Від громадського транспорту, під'їзду таксі та місць для паркування транспортних засобів до внутрішнього пересування. Важливо, щоб у присутніх був рівний доступ до всіх локацій / приміщень (передбачити пандуси в усіх місцях де вони можуть стати в нагоді). Також було б корисно передбачити місця для Ветеранів, що свідчитимуть про повагу (окремий рад, заброньовані місця, пріоритетне обслуговування тощо). Також це можна застосувати для коригування впливу зовнішніх факторів, про які йтиметься далі.

Інший і не менш важливий аспект цієї рекомендації – це попереднє бронювання місць з найлегшим доступом для осіб на кріслах колісних, протезах тощо в залах та / або на майданчиках, які не є цілком інклюзивними й доступ до частини площ, місць чи рядів ускладнений численними сходинами, значними перепадами висоти, високими порогами тощо [8]. У деяких залах встановлені стаціонарні крісла чи інші розбірні конструкції – за необхідності їх частину необхідно завчасно демонтувати.

Якщо Захід передбачає переважно ходьбу та перебування у вертикальному положенні, то варто передбачити тиху зону відпочинку з можливістю посидіти та випити води.

4) Коригування технічних завдань для підрядників.

Організація Заходів різного формату часто супроводжуються численними атрибутами, серед яких стійки реєстрації, охорона, фотозони, сцени, аудіо та світлове обладнання, інфостенди, фудкорти та інше. Участь

Ветеранів у Заходах, а особливо якщо серед них є люди з інвалідністю, передбачає зміну вимог до підрядників, щоб зробити перебування усіх учасників та гостей Заходу однаково комфортним [8].

Для прикладу:

- крім класичної високої стійки реєстрації необхідно поставити нижчу для комфортного доступу людям на кріслах колісних;
- у зоні очікування варто передбачити місце для сидіння (важливо для осіб, що не можуть довго перебувати у вертикальному положенні);
- електричні кабелі, кабель-канали та інше обладнання, яке розміщується на підлозі, не повинне заважати вільному та безпечному пересуванню;
- у залі чи на майданчику необхідно змонтувати аудіо та світлове обладнання таким чином, щоб у зоні з Ветеранами гучність та інтенсивність світла були помірними;
- столи для кейтерингу повинні бути двох розмірів: високі та низькі;
- роздаткові матеріали мають містити інформацію про локацію та розміщення на ній інклюзивних вбиралень;
- тощо

5) Коригування програми та сценарію.

Подяка військовим за їх велику справу, шана полеглим, повага до символів України – сьогодні це невід'ємні елементи, без яких не варто починати Заходи. Також важливо уникати використання російської мови, випадків виправдання агресії ворога, нівелювання вкладу сил оборони України та численних інших тем, що недоречні не тільки на Заходах за участі Ветеранів, а й у інформаційному просторі загалом [9]. Графічні зображення, символи та логотипи – теж повинні бути проаналізовані через призму сприйняття українського захисника. У програмі Заходу варто передбачати перерви і час для нетворкінгу (крім елемента відпочинку це ще й можливості для ресоціалізації Ветеранів).

6) Робота з персоналом.

У момент планування заходу необхідно передбачити достатню кількість персоналу, що працюватиме у день заходу (можливо необхідно додати додаткових рецепціоністів, помічників, координаторів тощо). Також необхідно провести попередню підготовку сформованої команди до роботи з Ветеранами: завчасно донести інформацію про гостей та учасників, вичерпно ознайомити з локацією (варто пройти по всіх точках і чітко визначити розміщення ліфтів, вбиралень, пандусів, входів та виходів, зон, рядів, місць заброньованих для Ветеранів тощо), розподілити обов'язки та повноваження, налагодити систему зв'язку між членами команди, навчити правилам ефективної взаємодії з Ветеранами [9]. Також важливо в день самого заходу до його початку надати персоналу найсвіжішу інформацію про зміни, що

РОЗДІЛ 4.**МЕНЕДЖМЕНТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

відбулися, внести останні коригування та пересвідчитися у відсутності запитань та зауважень.

7) З'язок.

Забезпечити Ветеранам комфортний та ефективний канал зв'язку з персоналом та / або організаторами Заходу для швидкого та якісного реагування на запити. Для цього можна вказувати контактні дані у відповідях на реєстраційну форму, розміщувати QR-коди в доступних місцях, розміщувати контактну інформацію на бейджах чи іншому роздатковому матеріалі Заходу тощо. Ефективність відповідного каналу зв'язку значною мірою залежатиме від наявності відповідального за нього члена команди, що слідкуватиме за появою нових повідомлень, листів, телефонних дзвінків тощо.

Висновки. Ветерани – люди, що ціною власного здоров'я та титанічних зусиль доклалися до захисту незалежності та територіальної цілісності України. Їх численні травми війни стали причиною появи потреб та особливостей, увага до яких – є обов'язком команд проєктів Заходів. Запропонована у статті система рекомендацій має допомогти організаторам покращити рівень комфорту та доступність Заходів для Ветеранів, а в результаті й полегшувати шлях реадaptaції бійця до цивільного життя.

Список використаних джерел:

1. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 № 3552-XII, Відомості Верховної Ради України. 1993. № 45. Ст. 425 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>
2. Потреби ветеранів і ветеранок. Результати шостого опитування Українського ветеранського фонду. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/analiz-potreb-ta-problem-veteraniv-ta-veteranok-za-2024-rik/>
3. Про затвердження протиепідемічних заходів під час проведення масових заходів (крім спортивних) на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) : Постанова Головного державного санітарного лікаря України від 19.10.2021 №18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0018488-21#Text>
4. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://data.mva.gov.ua/>
5. В Україні 1 мільйон 300 тисяч ветеранів: як їх підтримують. Аліна Бурцева, Дар'я Нематіан Золбін. Суспільне новини. URL: <https://suspiine.media/798951-v-ukraini-1-miljon-300-tisac-veteraniv-ak-ih-pidtrimuut/>
6. Невидимі наслідки війни. Як розпізнати? Як спілкуватись? Як допомогти подолати? Довідник для широкого кола фахівців. Київ, 2023. 164 с. Друге видання, доповнене. URL: <https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/Nevidimi-naslidki-viyini-2023-1.pdf>
7. Організація івентів для ветеранів війни. Київський національний університет культури і мистецтв. URL: <https://knukim.edu.ua/organizacziya-iventiv-dlya-veteraniv-vijny/>
8. Складові безбар'єрності. Ініціатива Олени Зеленської "Без бар'єрів". URL: <https://bf.in.ua/components/>
9. Етика спілкування з ветеранами: поради експертки. Армія інформ. URL: <https://armyinform.com.ua/2023/06/15/etyka-spilkuвання-z-veteranamy-porady-ekspertky/>

Перелік «Принципів бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок»

Принципи бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок

Створено Starlight Media за експертної підтримки Veteran Hub, в колаборації з Forbes Ukraine та за підтримки Міністерства у справах ветеранів

1. **Забезпечувати лідерство в темі підтримки ветеранів і ветеранок на найвищому управлінському рівні**
(Особисте залучення CEO, членів Правління, Наглядової ради до теми та контролю реалізації рішень, спрямованих на підтримку ветеранів і ветеранок)
2. **Забезпечувати справедливі та недискримінаційні умови для рекрутингу та повернення ветеранів/ок на робоче місце**
(Навчання рекрутингових/hr команд, підготовка керівників/ць, інформування про прагнення роботодавця щодо найму ветеранів/ок, гнучкі умови праці після повернення, профільні програми адаптації/менторства)
2.1. Створювати корпоративні програми та можливості для освіти та перекваліфікації ветеранів і ветеранок
(Доступ до загальнокорпоративної освіти, створення спеціалізованих курсів для ветеранів/ок та їхніх сімей, програми перекваліфікації та пошуку альтернативного місця роботи у разі поранень чи зміни професійного інтересу)
3. **Інвестувати в розбудову корпоративної культури, дружньої до ветеранів і ветеранок**
(Загальне навчання для команд, формування профільних спільнот, залучення всіх працівників до соціальних проєктів, якими опікується компанія (для ветеранів/ок, їхніх партнерів/ок і сімей загиблих))
4. **Забезпечувати доступ до якісних програм підтримки фізичного та психологічного здоров'я, сприяти реабілітації**
(Корпоративні програми страхування, сервіси психологічної підтримки, бенефіти на відвідування спортзалів, сеансів масажу, басейнів тощо)
5. **Забезпечувати увагу до гендерних особливостей і потреб ветеранів і ветеранок**
(Врахування гендерної складової у програмах медичної підтримки, протидії стереотипам, програмах підтримки батьківства, протидії насильству та домаганням тощо)
6. **Створювати програми та сервіси для підтримки сімей ветеранів і ветеранів/ок, а також сімей загиблих і безвісти зниклих**
(Збереження фокуса уваги на підтримці партнерів/ок і членів сімей у програмах освіти, корпоративних бенефітах, пільгах)
7. **Забезпечувати інвестиції в розбудову інклюзивних робочих просторів, сервісів і продуктів**
(Безбар'єрне робоче місце, адаптація робочих місць і профілів посад, інвестиції в доступність сервісів і послуг для людей з інвалідністю (клієнтів, працівників/ць, партнерів/ок))
8. **Підтримувати ветеранів/ок, їхні сім'ї та справедливо відображати їхній досвід і потреби в маркетингових комунікаціях і кампаніях**

(Принципи недискримінаційного висвітлення/представлення, не поширення стереотипів щодо ветеранів/ок, відображення їхніх потреб у своєму контенті та кампаніях)

9. Підтримувати бізнес ветеранів/ок , їхніх партнерів/ок і сімей загиблих (Підтримка ветеранських бізнесів у закупівлі, політиках закупівель, маркетингових зусиллях)
10. Підтримувати ветеранські спільноти та профільні громадські організації, адвокатувати інтереси ветеранів/ок та їхніх сімей на локальному та національному рівнях (Благодійні внески на підтримку ветеранських спільнот і профільних НГО, надання ресурсів бізнесу (просторів/техніки/знань) для їхнього більш ефективного функціонування, адвокаційні соціальні та інформаційні кампанії)
11. Шанувати пам'ять загиблих працівників/ць

+1

12. Вимірювання та звітність
Забезпечення регулярного та сегментованого вимірювання якості сервісів і програм для підтримки ветеранів і ветеранок, публікація звітності щодо дій на підтримку ветеранів/ок та їхніх сімей для стейкхолдерів (співробітників, партнерів, суспільства)

Принципи підготовлено Starlight Media у партнерстві з експертами Veteran Hub

Назва компанії

ПІБ CEO

Підпис CEO підтримую _____

Дата підписання

АНОТАЦІЯ

Думнич Р. І. Управлінські практики реінтеграції Ветеранів у бізнес-організаціях. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад, узагальнення світового досвіду та розробка практичних рекомендацій щодо управління процесами реінтеграції Ветеранів у бізнес-організаціях.

Роботу присвячено дослідженню управлінських практик залучення бізнесу до процесу переходу військовослужбовців від військової служби до цивільного життя та висвітленню актуальних інструментів для побудови ефективної системи реінтеграції мобілізованих працівників та працевлаштованих Ветеранів.

У роботі визначено сутність реінтеграції Ветеранів, обґрунтовано актуальність цього процесу в тому ж числі як об'єкту управління. Описано історичний та актуальний досвід демобілізації та підтримки Ветеранів США, Сполученого Королівства, Ізраїлю та Хорватії. Охарактеризовано процеси реінтеграції Ветеранів в Україні на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Досліджено досвід роботи з Ветеранами провідних українських компаній, серед яких: «МХП», «ДТЕК», «Старлайт Медіа», «ВОГ», «Фармак», «Аврора», «Українська оборонна промисловість», «ЕПАМ», «Софтсерв» та «Інтерпайп». На основі аналізу державних програм, проєктів громадського сектору та досвіду великих роботодавців – було розроблено рекомендації бізнес-організаціям для успішного налагодження системи реінтеграції у бізнес-організаціях.

Також було запропоновано внутрішньоорганізаційний проєкт підготовки бізнесу до працевлаштування Ветеранів.

Ключові слова: реінтеграція Ветеранів, інклюзивність, демобілізовані військовослужбовці, управління реінтеграцією, внутрішньоорганізаційний проєкт, бізнес-процеси, працевлаштування Ветеранів, адаптація бізнес-організації, повернення до цивільного життя.

ABSTRACT

Dumnych R. I. Managerial Practices for the Reintegration of Veterans into Business Organizations – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management" of the educational and scientific program "Management of Organizations and Administration." Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The aim of the research is to deepen the theoretical foundations, summarize global experience, and develop practical recommendations for managing the processes of Veteran reintegration into business organizations.

This thesis explores managerial practices for engaging businesses in the transition of service members from military service to civilian life, highlighting relevant tools for building an effective reintegration system for both mobilized employees and employed Veterans.

The work defines the essence of Veteran reintegration and substantiates the relevance of this process, including its role as a subject of management. It describes both historical and current experiences of demobilization and Veteran support in the United States, the United Kingdom, Israel, and Croatia. The reintegration processes of Veterans in Ukraine at the national, regional, and local levels are also characterized.

The study examines the experience of leading Ukrainian companies working with Veterans, including: MHP, DTEK, Starlight Media, VOG, Farmak, Aurora, Ukrainian Defense Industry, EPAM, SoftServe, and Interpipe. Based on the analysis of governmental programs, civil society projects, and the practices of large employers, recommendations were developed for business organizations to establish effective Veteran reintegration systems.

Additionally, the study proposes an internal organizational project to prepare businesses for employing Veterans.

Keywords: Veteran reintegration, inclusivity, demobilized service members, reintegration management, internal organizational project, business processes, Veteran employment, business organization adaptation, return to civilian life.