УДК 331.108:005.95:331.5
DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-20-22

Скопенко Н.С.
доктор економічних наук, професор,
Національний університет харчових технологій
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4540-3455

Секретарук Т.В.
магістрант,
Національний університет харчових технологій
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-5411-6987

Баталова О.А.
старший викладач,
Національний університет харчових технологій
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-5871-1841

РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ У ТРУДОВІ КОЛЕКТИВИ: МОДЕЛЬ HR-СУПРОВОДУ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ

Обґрунтовано системний HR-підхід до реінтеграції ветеранів у трудові колективи підприємств в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Метою є розроблення комплексного підходу до HR-супроводу реінтеграції, систематизація ризиків та інструментів їх мінімізації. Використано методи аналізу, узагальнення, систематизації, порівняння та структурно-логічного моделювання. Запропоновано модель реінтеграції, що охоплює підготовку підприємства, рекрутинг / повернення, адаптацію, підтримку, інтеграцію в колектив, розвиток, HR-бренд і мінімізацію HR-ризиків. Визначено наскрізний характер управління ризиками та роль позитивного досвіду працівників у формуванні HR-бренду. Практична значущість полягає у можливості застосування моделі підприємствами для системної реінтеграції ветеранів, збереження кадрового потенціалу та розвитку HR-бренду.

Ключові слова: *менеджмент персоналу, реінтеграція ветеранів, трудові колективи, HR-супровід, професійна адаптація, кадрові ризики, управління ризиками, HR-інструменти, HR-бренд.*

Skopenko Nataliia, Sekretaruk Tanya, Batalova Olena
National University of Food Technologie

VETERANS' REINTEGRATION INTO WORKPLACE TEAMS: A MODEL OF HR SUPPORT, RISK MANAGEMENT, AND HR BRAND DEVELOPMENT

The article substantiates a systemic approach to reintegrating veterans into enterprise workplace teams under wartime and post-war transformations. The purpose is to substantiate a comprehensive HR approach to veterans' reintegration, systematize the associated human resource management risks, and develop a reintegration model for workplace teams. The study uses analysis and generalization of scientific, regulatory, and analytical sources, along with systematization, comparison, and structural-logical modeling. The current logic of public policy on veterans' professional reintegration is generalized, identifying interrelated stages – preparation, recruitment, adaptation, support, and monitoring – the transfer of which to enterprise-level HR management is substantiated through tools for preparing managers and teams, adaptation, support, professional development, communication, monitoring, and retention. The main risks of veterans' reintegration – in recruitment and engagement, professional adaptation, team interaction, discrimination, managerial and communication practices, premature termination, and the loss of qualified employees and organizational competencies – are systematized through the logical relationship "risk → cause → potential consequences → HR risk mitigation tool." A model of veterans' reintegration into workplace teams is proposed, integrating eight interrelated elements: enterprise preparation, recruitment/return, adaptation, support, team integration, development, HR brand, and HR risk minimization. Risk management is shown to be cross-cutting and should be implemented at every stage, while the HR brand forms from employees' accumulated experience of interacting with the employer. The approach's practical significance lies in its applicability to food industry enterprises for consistent veterans' reintegration, preserving human resource potential, maintaining team stability, and fostering a positive perception of the enterprise as an employer.

Keywords: *veteran reintegration, work teams, HR support, personnel management, professional adaptation, HR risks, risk management, HR tools, employer brand.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні зумовила суттєві трансформації соціально-трудових відносин, зайнятості та підходів до управління персоналом. За цих умов особливої актуальності набувають повернення ветеранів до цивільного професійного середовища та їх інтеграція в трудові колективи. Для підприємств цей процес є не лише соціально значущим завданням, а й важливим напрямом удосконалення менеджменту персоналу, оскільки його організація впливає на командну взаємодію, організаційну

© Скопенко Н.С., Секретарук Т.В., Баталова О.А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

культуру, утримання працівників та сприйняття підприємства як роботодавця.

Ефективна реінтеграція може сприяти розвитку HR-бренду через формування репутації відповідального та інклюзивного роботодавця. Водночас недостатня підготовленість підприємства, керівників і трудового колективу здатна посилювати ризики менеджменту персоналу, зокрема конфлікти, дезадаптацію, плинність кадрів, зниження залученості та порушення командної взаємодії. Тому реінтеграцію ветеранів доцільно розглядати як комплексний управлінський процес, у якому HR-інструменти мають забезпечувати підтримку працівника, розвиток HR-бренду та мінімізацію кадрових ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження розглядають HR-бренд як складову стратегічного управління персоналом, що впливає на залучення, задоволеність та утримання працівників. M. Azimi та співавтори [14] обґрунтовують взаємозв'язок досвіду працівників із HR-брендом та утримання талантів, акцентуючи на значенні організаційних цінностей, політик і робочого середовища. У дослідженні [28] розкрито роль ставлення працівників до роботодавця у формуванні його привабливості та позитивного образу підприємства.

Окремий напрям становлять дослідження професійної та соціальної реінтеграції ветеранів. Н. А. Азьмук [1] визначає її як комплексний соціально-економічний та освітній процес, що потребує механізмів підтримки зайнятості й професійного розвитку. У праці [19] узагальнено чинники переходу ветеранів до цивільної зайнятості, серед яких професійні компетентності, соціальна ідентичність, подолання стигматизації та організаційна підтримка.

Водночас результативність реінтеграції визначається не лише готовністю ветерана, а й характеристиками організаційного середовища, лідерства та трудової взаємодії. Інклюзивне лідерство, психологічна безпека та можливість висловлювати власну позицію є важливими передумовами залученості персоналу [24].

Отже, аналіз наукових праць засвідчує наявність досліджень HR-бренду, реінтеграції ветеранів та організаційних ризиків, проте їх взаємозв'язок на рівні системи менеджменту персоналу підприємства розкрито недостатньо. Потребує подальшого обґрунтування підхід, за якого реінтеграція ветеранів розглядається не лише як соціально-трудовий процес, а й як чинник формування позитивного HR-бренду та інструмент запобігання ризикам менеджменту персоналу.

Формування цілей статті. Метою статті є обґрунтування системного HR-підходу до реінтеграції ветеранів у трудові колективи в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах повномасштабної війни та повернення ветеранів до цивільного життя їх професійна реінтеграція стає важливим напрямом сучасного менеджменту персоналу. Її доцільно розглядати не лише як відновлення трудових відносин або працевлаштування, а як комплексний організаційно-управлінський процес, спрямований на професійну адаптацію ветеранів, їх включення в трудовий колектив і формування конструктивної взаємодії з керівництвом та колегами.

Результативність реінтеграції залежить від узгодження індивідуальних потреб ветерана з цілями підприємства, корпоративною культурою та особливостями трудових процесів, а також від готовності підприємства адаптувати управлінські практики, підготувати керівників і колектив та забезпечити необхідну підтримку.

У сучасній державній політиці України реінтеграція ветеранів у сферу зайнятості набуває послідовного та системного характеру, що дає підстави виокремити такі взаємопов'язані етапи: підготовка → рекрутинг → адаптація → супровід → моніторинг. Така послідовність є аналітичним узагальненням положень Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року [9], Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року [10], а також Концепції та затвердженої у 2026 р. Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки [6; 8]. Стратегічні документи визначають необхідність скоординованої взаємодії держави, роботодавців та інших суб'єктів задля забезпечення комплексного повернення ветеранів до цивільного життя, подолання бар'єрів зайнятості та створення умов для їх економічної реінтеграції.

Етап підготовки передбачає формування готовності роботодавців і трудових колективів до інтеграції ветеранів, підготовку колективів та адаптацію робочих місць відповідно до їхніх потреб [6]. Етап рекрутингу охоплює підбір вакансій відповідно до професійних компетентностей ветеранів та їх взаємодію з роботодавцями з урахуванням результатів професійної адаптації. Етап адаптації спрямований на професійну підготовку ветеранів, адаптацію робочих місць та їх включення у цивільне професійне середовище й трудовий колектив. Етап супроводу забезпечує підтримку ветеранів після працевлаштування. Програма «Ветеран. Робота» [6] передбачає супровід Державною службою зайнятості протягом 6–12 місяців, а постанова КМУ від 02.08.2024 № 881 [4] визначає діяльність фахівців із супроводу ветеранів. Етап моніторингу передбачає оцінювання результативності працевлаштування та професійної адаптації, аналіз отриманих результатів і коригування відповідних заходів ветеранської політики.

Таким чином, державний підхід переходить від одноразового працевлаштування до безперервної професійної інтеграції ветеранів, що охоплює підготовку, рекрутинг, адаптацію, супровід і моніторинг. Для підприємства ця логіка трансформується у HR-модель реінтеграції, доповнену інструментами підготовки, адаптації, комунікації, підтримки та моніторингу.

На думку авторів, HR-супровід реінтеграції ветеранів є системою взаємопов'язаних заходів із підготовки, адаптації, розвитку, підтримки, моніторингу та утримання працівника. Їх послідовна реалізація забезпечує професійне й соціальне включення ветерана, узгодження його потреб із цілями підприємства, мінімізацію кадрових і соціально-трудових ризиків та формування позитивного HR-бренду (табл. 1).

Запропонована система HR-супроводу охоплює взаємопов'язані етапи від підготовки підприємства до довгострокового утримання ветерана. Її реалізація забезпечує професійне й соціальне включення працівника, мінімізацію кадрових і соціально-трудових ризи-

Таблиця 1

Етапи та інструменти HR-супроводу реінтеграції ветеранів у трудові колективи

Етап/Основний зміст	Ключові HR-інструменти	Очікуваний результат	Вплив на HR-бренд та ризики
1. Підготовка Оцінювання готовності підприємства до повернення ветерана, адаптація внутрішніх політик і процедур	аудит HR-політик; визначення відповідальних осіб; підготовка керівників і колективу; формування плану реінтеграції	Готовність підприємства та трудового колективу до повернення ветерана	Формування іміджу відповідального роботодавця; запобігання організаційним і комунікаційним ризикам
2. Адаптація Організація повернення ветерана до робочого процесу та відновлення його професійної взаємодії з колегами	індивідуальний план адаптації; onboarding; buddy/менторство; гнучкий графік; поетапне відновлення навантаження	Поступове включення ветерана у професійну діяльність	Підвищення позитивного досвіду працівника; зниження ризиків дезадаптації та плинності
3. Підтримка Забезпечення організаційних і соціально-психологічних умов для стабільного проходження реінтеграції	регулярна комунікація HR; доступ до добровільних програм підтримки; консультаційні та соціальні сервіси; підтримка керівника	Стабілізація професійного та соціального стану працівника	Підвищення довіри до роботодавця; мінімізація конфліктних і соціально-трудових ризиків
4. Розвиток Відновлення та розвиток професійного потенціалу ветерана і визначення можливостей його подальшого кар'єрного розвитку	навчання; підвищення кваліфікації; перекваліфікація; індивідуальна траєкторія розвитку; кар'єрне консультування	Відновлення та нарощування професійної результативності	Формування образу роботодавця, орієнтованого на розвиток працівників; зниження ризиків професійної невідповідності
5. Моніторинг Систематичне оцінювання результатів реінтеграції та своєчасне виявлення проблем	опитування ветерана і колективу; зворотний зв'язок; HR-аналітика; контроль показників адаптації, залученості та взаємодії	Виявлення відхилень і своєчасне коригування HR-заходів	Підвищення якості employee experience; раннє виявлення кадрових, комунікаційних і командних ризиків
6. Утримання Закріплення результатів реінтеграції та забезпечення довгострокової трудової взаємодії	програми залученості; визнання результатів; кар'єрні можливості; індивідуальна підтримка; участь у корпоративних ініціативах	Стійке включення ветерана в трудовий колектив і довгострокове утримання	Посилення HR-бренду через позитивний досвід працівників; зниження ризику звільнення та втрати компетентностей

Джерело: удосконалено авторами

ків, формування позитивного досвіду та зміцнення HR-бренду. Отже, реінтеграція ветеранів є складовою стратегічного менеджменту персоналу, що поєднує соціальну відповідальність підприємства з його організаційними та кадровими інтересами.

Безперервність і системність HR-підтримки визначають не лише результативність реінтеграції ветерана та рівень кадрових ризиків підприємства, а й формують реальний досвід працівників, який безпосередньо впливає на сприйняття роботодавця. Саме накопичений досвід взаємодії працівників із підприємством створює основу для формування та розвитку HR-бренду.

HR-бренд підприємства формується передусім через реальний досвід працівників у взаємодії з організацією, керівництвом, колегами та системою управління персоналом. Тому його сприйняття визначається не лише декларованими цінностями, а й відповідністю між пропозицією роботодавця та фактичними умовами праці. Позитивний досвід сприяє задоволеності, організаційній ідентифікації та прихильності працівників, тоді як негативний послаблює репутацію підприємства на ринку праці [15; 28].

Дослідження [14] підтверджує зв'язок позитивного досвіду працівників із їх утриманням в організації, що підкреслює роль employee experience у формуванні стійкого HR-бренду. Водночас досвід працівників впливає на їх ставлення до роботодавця та його образ як місця роботи, пов'язуючи HR-бренд із реальною практикою менеджменту персоналу.

Особливого значення набуває поведінкова складова HR-бренду, оскільки працівники є його активними трансляторами. Дослідження [25; 28] свідчать, що позитивне ставлення до роботодавця та досвід зайнятості підвищують готовність працівників рекомендувати підприємство потенційним кандидатам, формуючи його репутацію через комунікацію «з уст в уста» (word-of-mouth). Але саме досвід зайнятості впливає на готовність працівників рекомендувати підприємство як бажаного роботодавця [26].

У сучасному трактуванні HR-бренду працівник є його активним співтворцем, а не пасивним отримувачем цінностей. Виконання роботодавцем зобов'язань, відповідність очікуванням працівників, якість управлінської взаємодії та можливості розвитку визначають готовність підтримувати позитивний образ підприємства [23]. Отже, HR-бренд є динамічним результатом взаємодії підприємства і працівників, сформованим через щоденні HR-практики та накопичений досвід роботи.

У контексті реінтеграції ветеранів якість їх повернення та професійної адаптації формує досвід взаємодії з роботодавцем і впливає на сприйняття підприємства як роботодавця. Системна підтримка, підготовка керівників і колективу, справедливість HR-рішень, про-

фесійний розвиток та інклюзивність сприяють позитивному досвіду працівників і зміцненню HR-бренду.

Результативність реінтеграції визначається також й здатністю мінімізувати ризики адаптації, утримання та використання людського капіталу. Системна підтримка ветеранів, підготовленість керівників і колективів та своєчасне реагування на проблеми сприяють запобіганню кадровим втратам і забезпеченню стабільності трудових відносин.

На основі узагальнення результатів опрацювання наукових, аналітичних та нормативно-методичних джерел [2; 3; 5; 8; 12; 16; 18; 20; 22; 27] систематизовано основні ризики, що можуть виникати у процесі реінтеграції ветеранів до трудових колективів, визначено їх ключові причини, потенційні наслідки та відповідні HR-інструменти мінімізації (табл. 2).

Ризики, пов'язані з реінтеграцією ветеранів, мають взаємопов'язаний і кумулятивний характер та можуть посилюватися на різних етапах відповідного управлінського циклу менеджменту персонала. Низька активність залучення ветеранів до працевлаштування звужує потенційний кадровий резерв і ускладнює формування достатнього кадрового ресурсу. Недостатня підготовленість керівників, своєю чергою, підвищує ймовірність комунікаційних помилок і неузгодженості управлінських дій, що може створювати передумови для виникнення конфліктів у трудовому колективі. Накопичення зазначених проблем підвищує ризик дострокового припинення трудових відносин, посилює репутаційні втрати підприємства та, у підсумку, може зумовлювати втрату кваліфікованих працівників і людського капіталу, у розвиток якого підприємство вже здійснило організаційні та фінансові вкладення.

Таким чином, запропоновані HR-інструменти доцільно розглядати як взаємопов'язану систему превентивних і коригувальних заходів, спрямованих на недопущення ескалації ризиків на різних етапах реінтеграції. Водночас ефективна мінімізація таких ризиків безпосередньо пов'язана з формуванням позитивного досвіду взаємодії працівників із роботодавцем,

Таблиця 2

Основні ризики реінтеграції ветеранів та HR-інструменти їх мінімізації

Ризик	Причини	Можливі наслідки	HR-інструмент мінімізації
Низька ефективність рекрутингу ветеранів	Стереотипи роботодавців; недостатнє розуміння військового досвіду; труднощі ідентифікації та оцінювання компетентностей ветеранів	Незаповнені вакансії; звуження кадрового резерву; недовикористання людського потенціалу	Партнерство з ветеранськими та службами зайнятості; цільовий рекрутинг; адаптація описів вакансій; визнання еквівалентності військового досвіду
Професійна дезадаптація	Розрив між військовим і цивільним професійним досвідом; труднощі трансляції компетентностей; невідповідність очікувань	Помилки; зниження результативності; втрата мотивації	Оцінювання та трансляція компетентностей; індивідуальний план адаптації; наставництво; поетапне включення в роботу
Передчасне припинення трудових відносин	Невідповідність роботи професійним очікуванням і кваліфікації; незадоволеність оплатою; недостатній довгостроковий супровід	Плинність кадрів; втрата компетентностей; повторні витрати на рекрутинг та адаптацію	Регулярний зворотний зв'язок; перегляд умов праці та винагороди; кар'єрне планування; супровід упродовж адаптаційного періоду
Конфлікти та порушення командної взаємодії	Стереотипи; недостатня підготовленість колективу; відмінності в комунікації; низька інклюзивність організаційної культури	Напруженість у колективі; погіршення соціально-психологічного клімату; зниження командної результативності	Підготовка колективу; навчання інклюзивній взаємодії; правила комунікації; механізми врегулювання конфліктів
Дискримінація та стигматизація	Упередження та стереотипізація ветеранів; некоректні практики відбору та взаємодії	Зниження довіри; приховування проблем; соціальна ізоляція; репутаційні втрати	Антидискримінаційна політика; безпечні канали звернення; навчання керівників і працівників; недопущення стереотипізації
Недостатня підготовленість керівників	Відсутність спеціальних компетентностей з управління реінтеграцією; неадекватні стилі управлінської взаємодії	Помилкові HR-рішення; зниження довіри; ускладнення адаптації	Навчання керівників; програма інклюзивного лідерства; алгоритми реагування; HR-консультування
Неефективна комунікація під час реінтеграції	Нечіткі очікування; відсутність узгоджених процедур; некоректне формулювання інформації про підтримку	Непорозуміння; зниження довіри; розрив між очікуваннями та фактичним досвідом	Чіткі процедури; регулярний зворотний зв'язок; індивідуалізація комунікації; узгодження форм підтримки
Розрив між HR-комунікацією та реальною практикою	Формальне декларування інклюзивності; невідповідність заявлених цінностей фактичному досвіду працівників	Зниження довіри до роботодавця; негативне сприйняття HR-бренду; погіршення employee experience	Внутрішній аудит HR-практик; оцінювання досвіду працівників; узгодження зовнішніх комунікацій із реальною політикою підприємства
Втрата кваліфікованого працівника та компетентностей	Кумулятивний вплив попередніх ризиків; відсутність професійного розвитку та перспектив кар'єрного зростання	Втрата людського капіталу; зниження стійкості кадрового потенціалу; додаткові витрати на заміщення	Кар'єрне планування; розвиток компетентностей; кадровий резерв; програми утримання; stay interviews; визнання професійних досягнень

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 3; 5; 8; 12; 16; 18; 20; 22; 27]

що створює передумови для зміцнення HR-бренду підприємства. Натомість випадки невдалої адаптації, передчасного звільнення, конфліктної взаємодії або невідповідності задекларованих принципів інклюзивності фактичним HR-практикам можуть негативно позначатися на довірі до роботодавця та його сприйнятті як привабливого місця роботи.

Необхідно зазначити, що мінімізація ризиків менеджменту персоналу у процесі реінтеграції залежить не лише від формалізованих HR-процедур, а й від якості щоденної взаємодії ветерана з керівниками та трудовим колективом. Управлінська поведінка, готовність колег до конструктивної взаємодії, наставницька підтримка, організація адаптації та сформована корпоративна культура визначають, наскільки ефективно політика реінтеграції реалізується на практиці та чи трансформуються потенційні кадрові ризики у керовані процеси.

Інклюзивне лідерство, психологічна безпека, культурна узгодженість, кар'єрний розвиток і адаптивність визначають умови ефективного включення ветерана в організаційне середовище [12; 17]. HR Порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок на публічній службі рекомендує керівникам чітко визначати очікування, пояснювати процедури, забезпечувати необхідний рівень автономії та уникати надмірного контролю [18]. Водночас колеги є активними учасниками реінтеграції, що зумовлює необхідність їх підготовки до взаємодії та подолання стереотипів; додатковим ресурсом адаптації є підтримка з боку інших ветеранів [18; 22].

Наставництво та поетапна адаптація забезпечують безперервність підтримки працівника, сприяючи зниженню ризиків плинності й помилок на початковому етапі [3; 15]. Доцільним є поєднання внутрішнього наставника та наставника з ветеранської спільноти [18]. Водночас корпоративна культура визначає, наскільки формальні політики реінтеграції реалізуються на практиці. Її інклюзивність, психологічна безпека та орієнтація на професійний розвиток створюють передумови для довгострокового включення ветеранів і формування позитивного HR-бренду підприємства [12].

Отже, мінімізація HR-ризиків має розглядатися не як відокремлений етап, а як наскрізний компонент усієї системи реінтеграції, що реалізується через сукупність організаційних і HR-інструментів на кожному її етапі.

На основі проведеного дослідження запропоновано модель реінтеграції ветеранів у трудові колективи, що послідовно поєднує вісім елементів: підготовку підприємства → рекрутинг / повернення → адаптацію → підтримку → інтеграцію в колектив → розвиток → HR-бренд → мінімізацію HR-ризиків (рис. 1). На відміну від підходів, орієнтованих переважно на окремі етапи адаптації, культурну інтеграцію чи інклюзивну стійкість, запропонована модель поєднує внутрішній досвід ветерана і трудового колективу з формуванням зовнішнього сприйняття підприємства як роботодавця. Її особливістю є визначення HR-бренду як результату системної реалізації реінтеграційних практик, а мінімізації HR-ризиків – як одночасного результату та механізму зворотного зв'язку, що забезпечує подальше коригування політики реінтеграці.

Модель ґрунтується на таких положеннях: елементи 1–4 визначають умови формування досвіду ветерана та трудового колективу, виходячи за межі суто процедурного забезпечення працевлаштування; HR-бренд (елемент 7) розглядається як результат накопиченого досвіду взаємодії працівників із підприємством, якість якого залежить від системності HR-практик; мінімізація HR-ризиків (елемент 8) має не лише результативний, а й коригувальний характер, оскільки дані про плинність персоналу, конфлікти та досвід працівників



Рис. 1. Модель реінтеграції ветеранів у трудові колективи

Джерело: запропоновано авторами

використовуються для вдосконалення етапу підготовки підприємства.

Отже, запропонована модель розглядає реінтеграцію ветеранів не як окрему HR-процедуру, а як цілісний управлінський процес, що охоплює підготовку підприємства, повернення або залучення ветерана, його адаптацію, підтримку, включення до трудового колективу та подальший професійний розвиток. Її системний характер забезпечується взаємопов'язаністю етапів і наскрізним урахуванням факторів, що визначають результативність реінтеграції.

Для підприємств харчової промисловості практична цінність моделі полягає у можливості поєднати завдання реінтеграції ветеранів із забезпеченням стабільності трудових колективів і збереженням кадрового та організаційного потенціалу. Послідовне застосування визначених HR-інструментів створює умови для зниження кадрової напруженості, підтримання безперервності трудових процесів, збереження професійних компетентностей і формування сприятливого внутрішнього середовища. Водночас сталість таких практик та їх узгодженість із корпоративною культурою посилюють сприйняття підприємства як відповідального роботодавця та створюють підґрунтя для зміцнення його HR-бренду.

Таким чином, запропонована модель забезпечує перехід від ситуативного реагування на окремі проблеми ветеранів до системної організації їхньої взаємодії з підприємством і трудовим колективом, що визначає її практичне значення для сучасного HR-менеджменту в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій.

Висновки. Обґрунтовано, що реінтеграцію ветеранів доцільно розглядати як комплексний організаційно-управлінський процес, що охоплює підготовку підприємства і трудового колективу, повернення або залучення ветерана, адаптацію, підтримку, професійний розвиток, моніторинг та утримання. Удосконалено систему HR-супроводу реінтеграції, яка забезпечує узгодження потреб ветерана з організаційними цілями підприємства та передбачає використання інструментів підготовки керівників і колективу, індивідуальної адаптації, наставництва, підтримки, розвитку та HR-аналітики. Систематизовано основні ризики реінтеграції за логікою «ризик → причина → наслідки → HR-інструмент мінімізації», що дало змогу визначити взаємопов'язаність ризиків рекрутингу, дезадаптації, конфліктів, плинності, дискримінації, комунікаційних помилок та втрати людського капіталу.

Запропоновано модель реінтеграції ветеранів у трудові колективи, що поєднує підготовку підприємства, рекрутинг / повернення, адаптацію, підтримку, інтеграцію в колектив, розвиток, HR-бренд та мінімізацію HR-ризиків. Особливістю моделі є трактування HR-бренду як результату накопиченого досвіду взаємодії працівників із підприємством, а мінімізації ризиків – як наскрізного компонента реінтеграції та механізму зворотного зв'язку для коригування HR-практик. Практичне значення моделі полягає у можливості її застосування для формування внутрішніх політик реінтеграції, забезпечення стабільності трудових колективів, збереження професійних компетентностей та підвищення якості управління персоналом підприємств.

Перспективним напрямом подальших досліджень є емпіричне оцінювання результативності запропонованих HR-інструментів на підприємствах різних галузей, визначення показників якості реінтеграції, employee experience, утримання ветеранів і командної взаємодії, а також розроблення механізмів їх інтеграції у систему HR-аналітики підприємства. Це дасть змогу перейти від концептуального обґрунтування моделі до її кількісної верифікації та практичної апробації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Азьмук Н. А. Соціально-економічна та освітня реінтеграція ветеранів до ринку праці: український контекст. *Вісник економічної науки України.* 2023. № 2 (45). С. 117–122. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).117-122

2. Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок в цивільному житті. Київ : Український ветеранський фонд при Міністерстві у справах ветеранів України, на замовлення Міжнародного фонду «Відродження», 2025. URL: https://surl.li/wraasv (дата звернення: 21.09.2026).

3. Гончар В. В., Орлова І. В. Управління адаптацією ветеранів у процесі працевлаштування. *Академічні візії.* 2025. № 49. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18223252

4. Деякі питання забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб : постанова КМУ від 02.08.2024 № 881. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/881-2024-п (дата звернення: 02.10.2026).

5. Понад половина ветеранів й ветеранок стикаються з перешкодами при працевлаштуванні: дослідження Українського ветеранського фонду. Міністерство у справах ветеранів України : вебсайт. 2025. URL: https://surl.li/kadqsu (дата звернення: 21.09.2026).

6. Про затвердження Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки : розпорядження КМУ від 11.02.2026 № 154-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/154-2026-р (дата звернення: 02.10.2026).

7. Про затвердження Методичних рекомендацій для роботодавців з організації працевлаштування та розвитку трудових відносин з ветеранами війни : наказ Міністерства у справах ветеранів України від 11.04.2025 № 291. URL: https://mva.gov.ua/media/1/НАКАЗ-Методичні_рекомендації.pdf (дата звернення: 21.09.2026).

8. Про схвалення Концепції Державної цільової програми «Ветеран. Робота» на 2026–2027 роки : розпорядження КМУ від 23.10.2025 № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2025-%D1%80 (дата звернення: 02.10.2026).

9. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження КМУ від 29.11.2024 № 1209-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-р (дата звернення: 02.10.2026).

10. Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження КМУ від 31.12.2024 № 1350-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1350-2024-р (дата звернення: 02.10.2026).

11. Сингаївська І., Бузова В. Особливості реінтеграції ветеранів війни в професійну діяльність. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2025. № 4 (80). С. 371–379. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-371-379

12. Тагікіланідамаванді Л. Інклюзивне лідерство та управління корпоративною культурою: стратегії інклюзії та адаптації для інтеграції ветеранів. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2025. № 3 (79). С. 311–325. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-311-325

13. Український ветеранський фонд презентував результати дослідження «Портрет ветерана 2025». Ветеранський фонд (Поруч з ветераном) : вебсайт. 23.12.2025. URL: https://surl.li/dfgyrj (дата звернення: 21.09.2026).

14. Azimi M., Sadeghvaziri F., Ebrahimi E., Mozafari A. War for talent or even enemy at the gate? Investigating the role of employer brand experience in talent retention. *Future Business Journal.* 2025. Vol. 11. Article 19. P. 1–15. DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-025-00440-x

15. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International.* 2004. Vol. 9, No. 5. P. 501–517. DOI: https://doi.org/10.1108/13620430410550754

16. Davenport K. E., Morgan N. R., Balotti B. A., Aronson K. R., Perkins D. F. Underemployment, compensation dissatisfaction, job turnover, and salary change: how are post-9/11 veterans doing three years after leaving the US military? *Journal of Veterans Studies.* 2024. Vol. 10, No. 3. P. 1–18. DOI: https://doi.org/10.21061/jvs.v10i3.542

17. European External Action Service. EU and ILO launch new initiative to support Ukraine's labour market transformation. *Delegation of the European Union to Ukraine : website.* 22.10.2025. URL: https://surl.li/bpgpqo (дата звернення: 21.09.2026).

18. HR Порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок на публічній службі. Київ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2024. URL: https://surl.li/dykymj

19. International Labour Organization. ILO and EU launch a project to strengthen Ukraine's labour market governance. 23 October 2025. URL: https://surl.li/wkkzgb (дата звернення: 29.09.2026)

20. Jasionowicz J. P. IV, Triana M. del C., Vogus T. J., Delgado J. Bridging the gap: An integrative review of research on veterans' transition to the civilian workforce. *Journal of Management.* 2026. Online first. (29.06.2026). DOI: https://doi.org/10.1177/01492063261456641

21. Kendrick I. J. The first salute: Why ethical onboarding matters for veteran hires. *Journal of Veterans Studies*. 2025. Vol. 11, No. 1. P. 213–217. DOI: https://doi.org/10.21061/jvs.v11i1.744

22. Le N. Q. How military service affects veterans' job outcomes. J*ournal of Veterans Studies.* 2024. Vol. 10, No. 1. P. 27–31. DOI: https://doi.org/10.21061/jvs.v10i1.513

23. Mahar D. H. From branding to voice: how employees co-create the employer brand. *International Journal of Manpower.* 2026. Vol. 47, No. 4. P. 636–654. DOI: https://doi.org/10.1108/IJM-10-2025-0843

24. Mohase K., Donald F., Israel N. Inclusive leadership, psychological safety, and employee voice in remote and hybrid work employees. *South African Journal of Psychology.* 2025. Vol. 55, No. 3. P. 432–446. DOI: https://doi.org/10.1177/00812463251365484

25. Mutter A. The four types of employer brand ambassadors. *Organizational Dynamics.* 2025. Vol. 54, Issue 3, Part 2. Article 101115. DOI: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101115

26. Saini G. K., Jawahar I. M. The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International.* 2019. Vol. 24, No. 7. P. 636–657. DOI: https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290

27. SHRM Foundation. Completing the Mission: Best Practices for Recruiting and Hiring Veterans. SHRM Foundation; SHRM, 2024. URL: https://surl.li/rtmnvw (дата звернення: 21.09.2026).

28. Thao H. T., Kim L. H., Kim Y.-J. Employer branding: How current employee attitudes attract top talent and new customers. *Administrative Sciences.* 2024. Vol. 14, No. 12. Article 342. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci14120342

REFERENCES

1. Azmiuk N. A. (2023) Sotsialno-ekonomichna ta osvitnia reintehratsiia veteraniv do rynku pratsi: ukrainskyi kontekst [Socio-economic and educational reintegration of veterans into the labour market: Ukrainian context]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy,* no. 2 (45), pp. 117–122. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).117-122 (in Ukrainian).

2. Vyklyky, potreby ta pereshkody pry pratsevlashtuvanni veteraniv ta veteranok v tsyvilnomu zhytti (2025) [Challenges, needs and barriers to employment of male and female veterans in civilian life]. Kyiv: Ukrainskyi veteranskyi fond pry Ministerstvi u spravakh veteraniv Ukrainy, na zamovlennia Mizhnarodnoho fondu "Vidrodzhennia". Available at: https://surl.li/wraasv (accessed September 21, 2026) (in Ukrainian).

3. Honchar V. V., Orlova I. V. (2025) Upravlinnia adaptatsiieiu veteraniv u protsesi pratsevlashtuvannia [Managing veterans' adaptation in the employment process]. *Akademichni vizii,* no. 49. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18223252 (in Ukrainian).

4. Deiaki pytannia zabezpechennia diialnosti fakhivtsiv iz suprovodu veteraniv viiny ta demobilizovanykh osib: postanova KMU vid 02.08.2024 № 881 (2024) [Some issues of ensuring the activities of specialists providing support to war veterans and demobilized persons: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 2, 2024 No. 881]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/881-2024-%D0%BF (accessed October 2, 2026) (in Ukrainian).

5. Ponad polovyna veteraniv y veteranok stikaiutsia z pereshkodamy pry pratsevlashtuvanni: doslidzhennia Ukrainskoho veteranskoho fondu (2025) [More than half of male and female veterans face barriers to employment: study by the Ukrainian Veterans Fund]. Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy: vebsait. Available at: https://surl.li/kadqsu (accessed September 21, 2026) (in Ukrainian).

6. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi prohramy "Veteran. Robota" na 2026–2027 roky: rozporiadzhennia KMU vid 11.02.2026 № 154-r (2026) [On approval of the State Target Program "Veteran. Work" for 2026–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 11, 2026 No. 154-p]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/154-2026-%D1%80 (accessed October 2, 2026) (in Ukrainian).

7. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii dlia robotodavtsiv z orhanizatsii pratsevlashtuvannia ta rozvytku trudovykh vidnosyn z veteranamy viiny: nakaz Ministerstva u spravakh veteraniv Ukrainy vid 11.04.2025 № 291 (2025) [On approval of Methodological recommendations for employers on organizing employment and developing labour relations with war veterans: Order of the Ministry for Veterans Affairs of Ukraine dated April 11, 2025 No. 291]. Available at: https://mva.gov.ua/media/1/НАКАЗ-Методичні_рекомендації.pdf (accessed September 21, 2026) (in Ukrainian).

8. Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi prohramy "Veteran. Robota" na 2026–2027 roky: rozporiadzhennia KMU vid 23.10.2025 № 1163-r (2025) [On approval of the Concept of the State Target Program "Veteran. Work" for 2026–2027:

Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 23, 2025 No. 1163-p]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2025-%D1%80 (accessed October 2, 2026) (in Ukrainian).

9. Pro skhvalennia Stratehii veteranskoi polityky na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024–2027 rokakh: rozporiadzhennia KMU vid 29.11.2024 № 1209-r (2024) [On approval of the Strategy of Veterans Policy until 2030 and the operational plan of measures for its implementation in 2024–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 29, 2024 No. 1209-p]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-%D1%80 (accessed October 2, 2026) (in Ukrainian).

10. Pro skhvalennia Stratehii formuvannia systemy povernennia z viiskovoi sluzhby do tsyvilnoho zhyttia na period do 2033 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh: rozporiadzhennia KMU vid 31.12.2024 № 1350-r (2024) [On approval of the Strategy for the formation of a system for returning from military service to civilian life until 2033 and the operational plan of measures for its implementation in 2025–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 31, 2024 No. 1350-p]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/1350-2024-%D1%80 (accessed October 2, 2026) (in Ukrainian).

11. Synhaivska I., Buzova V. (2025) Osoblyvosti reintehratsii veteraniv viiny v profesiinu diialnist [Features of the reintegration of war veterans into professional activity]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK",* no. 4 (80), pp. 371–379. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-371-379 (in Ukrainian).

12. Tahikilanidamavandi L. (2025) Inkliuzyvne liderstvo ta upravlinnia korporatyvnoiu kulturoiu: stratehii inkliuzii ta adaptatsii dlia intehratsii veteraniv [Inclusive leadership and corporate culture management: inclusion and adaptation strategies for veterans' integration]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK",* no. 3 (79), pp. 311–325. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-311-325 (in Ukrainian).

13. Ukrainskyi veteranskyi fond prezentuvav rezultaty doslidzhennia "Portret veterana 2025" (2025) [The Ukrainian Veterans Fund presented the results of the "Portrait of a Veteran 2025" study]. Veteranskyi fond (Poruch z veteranom): vebsait. December 23, 2025. Available at: https://surl.li/dfgyrj (accessed September 21, 2026) (in Ukrainian).

14. Azimi M., Sadeghvaziri F., Ebrahimi E., Mozafari A. (2025) War for talent or even enemy at the gate? Investigating the role of employer brand experience in talent retention. *Future Business Journal,* vol. 11, Article 19, pp. 1–15. DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-025-00440-x

15. Backhaus K., Tikoo S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International,* vol. 9, no. 5, pp. 501–517. DOI: https://doi.org/10.1108/13620430410550754

16. Davenport K. E., Morgan N. R., Balotti B. A., Aronson K. R., Perkins D. F. (2024) Underemployment, compensation dissatisfaction, job turnover, and salary change: how are post-9/11 veterans doing three years after leaving the US military? *Journal of Veterans Studies,* vol. 10, no. 3, pp. 1–18. DOI: https://doi.org/10.21061/jvs.v10i3.542

17. European External Action Service (2025) EU and ILO launch new initiative to support Ukraine's labour market transformation. Delegation of the European Union to Ukraine: website. October 22, 2025. Available at: https://surl.li/bpgpqo (accessed September 21, 2026).

18. HR Poradnyk shchodo adaptatsii ta orhanizatsii roboty veteraniv ta veteranok na publichnii sluzhbi (2024) [HR Guide on adaptation and work organization for male and female veterans in public service]. Kyiv: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Available at: https://surl.li/dykymj (in Ukrainian).

19. International Labour Organization (2025) ILO and EU launch a project to strengthen Ukraine's labour market governance. October 23, 2025. Available at: https://surl.li/wkkzgb (accessed September 29, 2026).

20. Jasionowicz J. P. IV, Triana M. del C., Vogus T. J., Delgado J. (2026) Bridging the gap: An integrative review of research on veterans' transition to the civilian workforce. *Journal of Management.* Online first, June 29, 2026. DOI: https://doi.org/10.1177/01492063261456641

21. Kendrick I. J. (2025) The first salute: Why ethical onboarding matters for veteran hires. *Journal of Veterans Studies,* vol. 11, no. 1, pp. 213–217. DOI: https://doi.org/10.21061/jvs.v11i1.744

22. Le N. Q. (2024) How military service affects veterans' job outcomes. *Journal of Veterans Studies,* vol. 10, no. 1, pp. 27–31. DOI: https://doi.org/10.21061/jvs.v10i1.513

23. Mahar D. H. (2026) From branding to voice: how employees co-create the employer brand. *International Journal of Manpower,* vol. 47, no. 4, pp. 636–654. DOI: https://doi.org/10.1108/IJM-10-2025-0843

24. Mohase K., Donald F., Israel N. (2025) Inclusive leadership, psychological safety, and employee voice in remote and hybrid work employees. S*outh African Journal of Psychology,* vol. 55, no. 3, pp. 432–446. DOI: https://doi.org/10.1177/00812463251365484

25. Mutter A. (2025) The four types of employer brand ambassadors. Organizational Dynamics, vol. 54, issue 3, part 2, Article 101115. DOI: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101115

26. Saini G. K., Jawahar I. M. (2019) The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International,* vol. 24, no. 7, pp. 636–657. DOI: https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290

27. SHRM Foundation (2024) Completing the Mission: Best Practices for Recruiting and Hiring Veterans. SHRM Foundation; SHRM. Available at: https://surl.li/rtmnvw (accessed September 21, 2026).

28. Thao H. T., Kim L. H., Kim Y.-J. (2024) Employer branding: How current employee attitudes attract top talent and new customers. *Administrative Sciences,* vol. 14, no. 12, Article 342. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci14120342

Дата надходження статті: 03.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 05.11.2026
Дата публікації статті: 24.11.2026