

Inna Yaroshchuk

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

ORCID: 0000-0001-8639-6648

Odarka Lysenko

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

Marharyta Kaverinska

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

Yan Kolodii

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

THE ECONOMIC EFFECTS OF CORPORATE PROGRAMS FOR THE REINTEGRATION AND WORKPLACE ADAPTATION OF WAR VETERANS

Abstract. The study shifts the conceptual focus from viewing veteran reintegration primarily as a cost or employee benefit toward understanding it as a strategic instrument for enhancing investment efficiency and safeguarding organizational capital. The analysis accounts for the specific conditions of a wartime economy and substantiates the proposition that, during both wartime and the post-war recovery period, socially responsible practices toward veteran employees constitute a critical condition for ensuring organizational resilience and operational continuity, rather than serving merely as a marketing instrument.

Keywords: veterans; reintegration; corporate programs; corporate social responsibility; economic integration.

Інна Ярошчук

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна

ORCID: 0000-0001-8639-6648

Одарка Лисенко

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна

Маргарита Каверінська

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна

Ян Колодій

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ КОРПОРАТИВНИХ ПРОГРАМ РЕІНТЕГРАЦІЇ ТА АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. Дослідження зміщує фокус із розкладу «реінтеграція ветеранів як витрата / пільга» на «реінтеграція як інструмент інвестиційної ефективності та захисту капіталу». Враховується специфіка воєнної економіки та обґрунтування, що у воєнний та повоєнний період соціально відповідальна поведінка щодо працівників-ветеранів є умовою операційного виживання компанії, а не просто маркетинговим інструментом.

Ключові слова: ветерани; реінтеграція; корпоративні програми; соціальна відповідальність бізнесу; економічна інтеграція.

Проблематика економічної результативності корпоративних програм реінтеграції та професійної адаптації ветеранів війни набуває особливої ваги в умовах трансформації українського ринку праці. Масштабні демографічні, міграційні та структурні зміни, спричинені війною, формують довгостроковий дефіцит

трудових ресурсів і водночас актуалізують необхідність ефективного використання наявного людського капіталу. За таких умов повернення ветеранів до економічної діяльності доцільно розглядати не виключно крізь призму соціальної відповідальності роботодавця, а як складову стратегічного управління трудовими ресурсами та стійкістю підприємства.

Принципова зміна полягає у переході від трактування ветеранської реінтеграції як переважно соціального або благодійного заходу до її розуміння як потенційно економічно продуктивної інвестиції. Корпоративні механізми професійної адаптації, психологічної підтримки, перекваліфікації, наставництва та поступового повернення до трудової діяльності можуть впливати на такі економічні параметри функціонування підприємства, як рівень утримання персоналу, витрати на рекрутинг і заміщення працівників, продуктивність праці, абсентеїзм, залученість персоналу та організаційна стійкість.

Наукова новизна дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні до оцінки реінтеграції ветеранів війни як інструменту інвестиційної ефективності підприємства. На відміну від існуючих підходів, які трактують корпоративну адаптацію ветеранів як елемент соціальної пільги чи витрат СББ, запропонований підхід розглядає її як управлінський механізм захисту людського капіталу, мінімізації витрат на плинність кадрів та оптимізації ESG-профілю бізнесу для підвищення його ринкової капіталізації.

У цьому контексті економічний ефект ветеранських програм доцільно визначати як сукупність прямих і непрямих результатів, що виникають унаслідок інвестицій підприємства у відновлення, збереження та ефективне використання трудового потенціалу ветеранів. До прямих ефектів можуть належати скорочення витрат на пошук і первинне навчання нових працівників, зменшення плинності кадрів та оптимізація витрат на заміщення вакантних посад. Непрямий ефект може проявлятися через підвищення організаційної стійкості, посилення корпоративної культури, розвиток інклюзивного середовища та формування репутаційного капіталу роботодавця.

Згідно з опитуваннями Укрінформу та Work.ua, понад 60 % компаній великого бізнесу в Україні вже розробляють або імплементували корпоративні стандарти працевлаштування та адаптації ветеранів.

В Україні уже існує законодавче підґрунтя реінтеграції та адаптації ветеранів війни: Закони України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», «Про зайнятість населення» (у частині компенсацій роботодавцям за облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю внаслідок війни).

Ветеранська спільнота різна, як будь-яка інша. Люди мають різний досвід служби, стан здоров'я, професійні амбіції, сімейні обставини та способи адаптації. Помилково сприймати всіх ветеранів як однорідну категорію, а тим більше – автоматично приписувати їм психологічні проблеми, неконтрольовану поведінку чи нездатність працювати в цивільних командах.

За даними опитування Українського ветеранського фонду, 63,3 % ветеранів і ветеранок не повернулися на попередні робочі місця. Серед причин звільнення з перших цивільних робіт після служби респонденти називали не лише оплату та стан здоров'я, а й психоемоційні труднощі, відсутність відчуття приналежності до колективу та брак розуміння важливості виконуваної роботи[1].

Інститутом соціально-економічних досліджень (ISEP) за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» у 2023 році було випущено посібник який містить практичні рекомендації, чек-листи та алгоритми дій, які допомагають трансформувати унікальні військові навички ветеранів (лідерство, стресостійкість, роботу в команді) у професійні цивільні компетенції. Матеріал розроблено для українського бізнесу, HR-фахівців, керівників та команд з метою створення безбар'єрного та підтримувального середовища для демобілізованих військовослужбовців[2].

На відміну від підходів, у межах яких адаптаційні заходи для ветеранів переважно класифікуються як соціальні витрати або елемент корпоративної соціальної відповідальності, запропонована концептуалізація розглядає їх як інструмент стратегічного управління людським капіталом. У такій системі координат витрати на професійну адаптацію, психологічну підтримку, підвищення кваліфікації та створення доступного робочого середовища можуть бути інтерпретовані як інвестиції, економічна віддача яких формується через збереження трудового потенціалу, скорочення транзакційних витрат на заміщення персоналу та підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Таким чином, економічна ефективність ветеранських програм може бути досліджена через співвідношення вкладених ресурсів та отриманих організаційно-економічних результатів. Це створює підґрунтя для переходу від декларативного підходу до реінтеграції ветеранів до системи її кількісного оцінювання.

Масштаб інтеграції ветеранів у цивільне економічне життя визначається не лише чисельністю демобілізованих військовослужбовців, а й ширшим колом осіб, пов'язаних із ветеранським середовищем. У публічних оцінках українських державних інституцій потенційна кількість ветеранів, членів їхніх сімей та родин загиблих після завершення активної фази війни оцінювалася у мільйонах осіб. Незалежно від конкретної демографічної оцінки, це означає формування масштабного сегмента населення, інтеграція якого безпосередньо впливатиме на пропозицію робочої сили та структуру зайнятості.

Водночас український бізнес уже функціонує в умовах істотного кадрового дефіциту. За результатами досліджень українських бізнес-асоціацій та державних органів, нестача працівників із необхідною кваліфікацією є одним із суттєвих обмежень для розширення господарської діяльності. За таких обставин залучення ветеранів до трудової діяльності може розглядатися як один із напрямів розширення внутрішньої пропозиції робочої сили.

Ключовим об'єктом економічного аналізу має бути не саме працевлаштування, а система корпоративних практик, що забезпечує стає та продуктивне включення ветерана в організацію.

Теоретичним підґрунтям економічної інтерпретації ветеранської адаптації може виступати концепція людського капіталу, відповідно до якої знання, професійні навички, досвід, стан здоров'я та інші характеристики працівника формують ресурс, здатний генерувати економічну віддачу.

У межах цього підходу, пов'язаного з роботами Гері Беккера, витрати на освіту, професійне навчання, розвиток компетентностей та підтримку продуктивного стану працівника розглядаються як інвестиції у людський капітал. Застосування цієї концепції до ветеранської реінтеграції дозволяє переосмислити витрати на професійну адаптацію та перекваліфікацію. Вони можуть розглядатися не як безповоротне соціальне навантаження на підприємство, а як вкладення у відновлення та ефективне використання вже сформованого трудового потенціалу.

Особливість ветеранів як об'єкта управління людським капіталом полягає в наявності специфічного досвіду, який у певних професійних контекстах може бути трансформований у цивільні компетентності. Зокрема, досвід функціонування в умовах високої невизначеності, необхідність оперативного прийняття рішень, командна взаємодія, відповідальність та дисциплінованість можуть мати практичну цінність для окремих видів економічної діяльності. Водночас перенесення таких компетентностей у цивільне професійне середовище потребує відповідної організаційної адаптації та не повинно базуватися на стереотипному уявленні про всіх ветеранів як про однорідну групу працівників.

Додаткове теоретичне пояснення економічної доцільності ветеранських програм забезпечує концепція створення спільної цінності, запропонована М. Портером і М. Крамером. Її принципова ідея полягає в тому, що вирішення суспільно значущих проблем за певних умов може одночасно створювати економічну цінність для підприємства.

У цьому контексті корпоративна реінтеграція ветеранів має подвійну природу. З одного боку, вона сприяє вирішенню суспільної проблеми – поверненню ветеранів до повноцінної економічної та професійної діяльності. З іншого боку, для підприємства вона може створювати економічні результати через розширення кадрового резерву, збереження досвідчених працівників, зменшення витрат на заміщення персоналу та формування стійкішої системи управління трудовими ресурсами.

Саме ця взаємодія соціального та економічного ефектів дозволяє відмежувати концепцію стратегічної реінтеграції від традиційного благодійного підходу. У першому випадку соціальна програма інтегрується безпосередньо у бізнес-модель та систему управління підприємством; у другому – соціальні видатки переважно залишаються зовнішніми щодо основних операційних процесів компанії.

Важливим теоретичним доповненням є ресурсний підхід до формування конкурентних переваг підприємства. Відповідно до *resource-based view*, стійка конкурентна позиція організації значною мірою залежить від наявності ресурсів і компетентностей, які створюють цінність та складно відтворюються конкурентами.

Тому конкурентну перевагу може створювати не стільки сам факт залучення ветеранів, скільки наявність у підприємства організаційних механізмів, здатних ефективно ідентифікувати, адаптувати та використовувати їхні компетентності. До таких механізмів можуть належати індивідуальні програми адаптації, наставництво, професійне перенавчання, адаптивні моделі організації праці, підготовка лінійних керівників та системи психологічної підтримки.

Одним із найбільш придатних для кількісного вимірювання напрямів економічного ефекту є зниження плинності кадрів. Звільнення працівника створює для підприємства сукупність витрат, які виходять далеко за межі безпосередніх витрат на рекрутинг. До них належать витрати на пошук кандидата, проведення відбору, оформлення, навчання та введення нового працівника в посаду, а також потенційні втрати продуктивності в період адаптації.

Тому зсув парадигми від соціальної пільги до інвестиційного інструменту є ключовим концептуальним елементом новизни дослідження.

До прямих економічних вигод підприємства можемо віднести:

- Зменшення витрат на найм та первинне навчання нових працівників за рахунок утримання досвідчених фахівців.
- Застосування унікальних навичок ветеранів (стресостійкість, критичне мислення, лідерство в невизначеності).
- Підвищення інвестиційної привабливості, зростання лояльності клієнтів та переваги при виході на ринки ЄС.
- Залучення державних субсидій, грантів чи пільг за облаштування інклюзивних робочих місць.

Успішні практики трансформаційного періоду військових ветеранів до цивільного життя передбачають чотири важливі складові: необхідність підготовки до переходу; визначення та вивчення факторів, що впливають на здатність адаптуватися до переходу до цивільного життя (соціальний статус, попередній досвід, кваліфікація тощо); втрата структури; укорінення ветерана поза межами війни, військової служби. Базовим засадничим елементом політики реінтеграції ветеранів в Україні має стати побудова комплексної, системної підтримки [3,4].

Важливим напрямом реінтеграції ветеранів є розвиток їхньої професійної кар'єри через здобуття нових компетентностей у закладах вищої, фахової передвищої та професійної освіти. У цьому контексті Інститут «Архітектура Стійкості», створений на базі ресурсів Київського національного університету будівництва і архітектури, поєднує освітню, реабілітаційну та професійно-інтеграційну складові. Важливим елементом його діяльності є партнерство з роботодавцями, яке забезпечує практичну орієнтацію підготовки, можливості стажування та працевлаштування ветеранів. Така модель сприяє не лише професійній адаптації, а й відновленню соціальних зв'язків та ефективнішому використанню людського капіталу. Відповідно, взаємодія «освіта – роботодавець – ветеран» може розглядатися як інструмент перетворення соціальної підтримки на довгостроковий соціально-економічний ефект [5].

Узагальнення наведених теоретичних положень дозволяє сформуувати концептуальну модель, відповідно до якої корпоративна реінтеграція ветеранів є не ізольованим соціальним заходом, а комплексним механізмом управління людським капіталом. Її потенційний економічний результат формується через декілька взаємопов'язаних каналів: збереження кадрового потенціалу, скорочення плинності, зменшення витрат на заміщення, підвищення стабільності трудових процесів, зростання організаційної стійкості.

Таким чином, перехід до економічно орієнтованої моделі оцінювання ветеранської реінтеграції дозволяє сформуувати принципово інший підхід до взаємодії соціальної політики та корпоративного управління. У межах такого підходу реінтеграція ветеранів розглядається одночасно як суспільно значущий процес та потенційний інструмент збереження людського капіталу, підвищення кадрової стійкості й довгострокової економічної ефективності підприємства.

REFERENCES / СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Христина Курганська. Як бізнесу зустрічати ветеранів. Економічна правда. 25.08.2026. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/yak-biznesu-pidgotuvatisya-do-povernennya-veteraniv-poradi-ta-dosvid-824894/> (дата звернення: 18.09.2026).
2. Чернишова І., Перун Ю., Бойченко О. Адаптація ветеранів в організацію після повернення з війни: посібник для керівника. АСМР Ukraine, за підтримки МХП. 2023. 39 с. URL: https://acmpukraine.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Посібник_для_керівника_Адаптація_ветеранів_03_10_2023.pdf (дата звернення: 18.09.2026)
3. Захаріна, Т. Реінтеграційний потенціал ветеранів як чинник успішної їх реінтеграції в соціум.// Social Work and Education. 2023. Vol. 10. No. 3. P. 263-275. DOI: 10.25128/2520-6230.23.3.1
4. Яценко Л. Проблеми працевлаштування ветеранів війни: ризики для держави та суспільства. Національний інститут стратегічних досліджень. 18.12.2023. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-pratsevlashtuvannya-veteraniv-viyny-ryzyky-dlya-derzhavy> (дата звернення: 18.09.2026).
5. Київський національний університет будівництва і архітектури. Інститут реінтеграції, реабілітації та професійного розвитку ветеранів «Архітектура Стійкості». Про нас. URL: <https://veterano.knuba.edu.ua/about-us/> (дата звернення: 18.09.2026).