

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ РЕІНТЕГРАЦІЄЮ ТА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯМ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

Седікова І. О.

ВСТУП

Війна в Україні спричинила глибокі зміни у структурі соціально-економічних відносин, що безпосередньо позначилися на стані та перспективах розвитку трудового потенціалу держави. Масштабне залучення населення до військової служби, вимушене переміщення робочої сили, зміна професійної структури зайнятості та зростання потреби економіки у кваліфікованих кадрах актуалізують пошук нових управлінських рішень у сфері зайнятості. Особливого значення у цьому контексті набуває повернення військовослужбовців до цивільного професійного середовища, яке не може зводитися лише до пошуку робочого місця.

Сучасний ринок праці характеризується високою динамікою, цифровізацією бізнес-процесів, структурними змінами зайнятості, дефіцитом кваліфікованих кадрів та посиленням вимог до професійних компетентностей. За таких умов військовослужбовці, попри наявність значного управлінського, лідерського та організаційного потенціалу, нерідко стикаються з труднощами трансформації військового досвіду у професійні компетентності, затребувані цивільними роботодавцями. Професійна реінтеграція є складною багаторівневою системою взаємодії державних інституцій, органів місцевого самоврядування, роботодавців, закладів освіти, служб зайнятості, громадських організацій та самих ветеранів. Професійна реінтеграція дедалі більше розглядається як складова державної політики розвитку людського капіталу та важливий елемент стратегії післявоєнного економічного відновлення України.

Наявна система підтримки зайнятості потребує переосмислення з огляду на специфіку переходу військовослужбовців до цивільної професійної діяльності. Її традиційні інструменти здебільшого орієнтовані на загальні категорії шукачів роботи й тому не завжди дають змогу належним чином оцінити військовий досвід, визначити можливості його застосування у цивільних професіях та врахувати індивідуальні потреби професійної адаптації. Окремою проблемою залишається забезпечення послідовності кар'єрного переходу, за якої професійний розвиток ветерана не переривається фактом звільнення з військової служби, а набуті під час неї знання, навички та управлінський досвід отримують належне визнання на ринку праці.

Для роботодавців залучення ветеранів до трудової діяльності також поступово набуває нового змісту. Військовий досвід може бути джерелом компетентностей, значущих для функціонування підприємств у нестабільному середовищі: організованості, відповідального ставлення до виконання завдань, командної взаємодії, лідерства, оперативного реагування та прийняття рішень за умов обмеженої визначеності. Водночас реалізація цього потенціалу залежить від спроможності підприємств адаптувати власні кадрові практики до роботи з ветеранами. Нерозвиненість механізмів професійної адаптації, недостатня підготовленість HR-підрозділів, відсутність усталених процедур конвертації

військових компетентностей у цивільні професійні кваліфікації, а також слабка координація бізнесу з державними та соціальними інституціями знижують результативність такого працевлаштування. Посилення уваги наукової спільноти до професійної реінтеграції військовослужбовців закономірно зумовлене масштабом сучасних соціально-економічних змін. У науковому доробку переважають дослідження, зосереджені на соціальній адаптації, психологічній підтримці та правовому забезпеченні статусу ветеранів. Значно менше уваги приділено управлінським аспектам їх професійного повернення, зокрема побудові узгодженої системи взаємодії суб'єктів реінтеграції, стратегічному плануванню професійних траєкторій та ефективному використанню людського капіталу ветеранів. У межах цього дослідження запропоновано розглядати професійну реінтеграцію як самостійний об'єкт стратегічного управління, результат якого визначається не лише фактом отримання роботи, а й здатністю ветерана закріпитися у цивільній професійній сфері та розвивати власний трудовий потенціал. Така постановка проблеми передбачає поєднання державної політики зайнятості, внутрішніх HR-механізмів підприємств, інструментів професійного навчання і розвитку компетентностей, цифрових сервісів кар'єрного супроводу та партнерської взаємодії між державою, бізнесом, освітніми установами й громадянським суспільством. Даний підхід дозволяє сформувати концептуальні засади побудови сучасної моделі управління професійною реінтеграцією, орієнтованої на забезпечення сталого працевлаштування ветеранів, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективне використання людського капіталу в інтересах післявоєнного розвитку України

1. Теоретико-методологічні засади управління професійною реінтеграцією військовослужбовців

Теоретичне осмислення професійної реінтеграції військовослужбовців потребує переходу від вузького трактування цього процесу як заходу соціальної підтримки до його розгляду як самостійного об'єкта стратегічного управління.

За оцінками Організації економічного співробітництва та розвитку, після завершення війни система державного управління повинна забезпечити безперервний супровід значної кількості ветеранів, що вимагатиме інтеграції політики зайнятості, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та регіонального розвитку в єдину систему управління переходом від військової служби до цивільного життя¹.

У науковій літературі сформувалося декілька методологічних підходів до пояснення процесів професійної реінтеграції. Найбільш поширеним є компетентнісний підхід, відповідно до якого основною передумовою успішної інтеграції ветеранів виступає відповідність їхніх професійних компетентностей сучасним потребам роботодавців. Інший напрям представлений соціально-адаптаційним підходом, у межах якого професійна реінтеграція розглядається як складова ширшого процесу соціальної інтеграції особистості. Його представники наголошують, що професійна діяльність є не лише джерелом доходу, а й важливим

¹ Черевко Т. Скільки учасників війни в Афганістані живе на Закарпатті й що для них роблять. Розповідає експерт. Суспільне Ужгород. 2022. 16 лют. URL: <https://suspiilne.media/uzhhorod/207747-skilki-ucasniv-vijni-v-afganistanizive-na-zakarpatti-j-so-dla-nih-roblat-rozpovidaie-ekspert/>

чинником формування соціальної ідентичності, відновлення соціальних зв'язків, підвищення самооцінки та психологічної стійкості ветеранів^{2 3}. В останні роки дедалі більшого поширення набуває екосистемний підхід, який розглядає професійну реінтеграцію як результат взаємодії багатьох інституційних суб'єктів. Ключовими елементами системи виступають органи державної влади, місцевого самоврядування, служби зайнятості, заклади освіти, роботодавці, громадські організації, ветеранські спільноти, міжнародні партнери та самі військовослужбовці. Від ефективності взаємодії між ними залежить не лише швидкість працевлаштування, а й довгострокова результативність професійної адаптації⁴.

З позицій сучасного менеджменту професійна реінтеграція військовослужбовців повинна ґрунтуватися на положеннях теорії стейкхолдерів, відповідно до якої створення суспільної цінності забезпечується шляхом узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін. У контексті реінтеграції такими стейкхолдерами є держава, роботодавці, ветерани, їхні сім'ї, освітні установи, служби зайнятості, міжнародні організації та територіальні громади. Кожен із них виконує окрему функцію, однак лише їх скоординована взаємодія забезпечує досягнення стратегічної мети – стійкої професійної інтеграції ветеранів у цивільну економіку. Важливою методологічною основою виступає ресурсна теорія підприємства. Її застосування дозволяє переосмислити роль ветеранів у системі управління персоналом. Якщо традиційно їх працевлаштування часто розглядалося крізь призму соціальної відповідальності бізнесу, то ресурсний підхід доводить, що військовослужбовці є носіями унікальних компетентностей, які можуть стати джерелом довгострокових конкурентних переваг організації. Поряд із цим доцільно враховувати положення концепції гідної праці, розробленої Міжнародною організацією праці⁵.

Останніми роками суттєво розширилася міжнародна наукова база досліджень, присвячених професійній реінтеграції ветеранів. Значний внесок у формування сучасної концепції управління професійною реінтеграцією зробили міжнародні організації, які розглядають цей процес як складову розвитку людського капіталу, інклюзивного ринку праці та післякризового економічного відновлення. Аналітичні дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD)⁶ обґрунтовують необхідність переходу від пасивної моделі соціальної підтримки ветеранів до системи активної політики зайнятості. У документах OECD підкреслюється, що ефективність професійної реінтеграції безпосередньо впливає на продуктивність праці, економічне зростання та стійкість національного

² Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України / М-во у справах ветеранів України : офіц. сайт. URL: <https://data.mva.gov.ua/>

³ Лебедина О. В Україні після війни буде 4-5 млн ветеранів – міністерка. Дзеркало тижня. Україна. 2023. 24 трав. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/v-ukrajini-pislja-vijni-bude-4-5-mln-veteraniv-ministerka.html>

⁴ Потреби ветеранів і ветеранок. Результати шостого опитування Українського ветеранського фонду. Жовтень – листопад 2024 р. / Український ветеранський фонд. URL: <https://veteranfund.com.ua/wpcontent/uploads/2024/11/Opytuvannia-veteraniv-zhovten-2024.pdf>

⁵ Гостюк О. Концепція гідної праці як елемент правової політики держави. Підприємництво, господарство і право. 2016. Вип. 6. С. 90-93.

⁶ OECD (2024). *Supporting Veterans in the Labour Market*.

ринку праці ⁷. Важливу методологічну основу становлять рекомендації Міжнародної організації праці (ILO) ⁸, відповідно до яких професійна реінтеграція ветеранів має здійснюватися на засадах концепції гідної праці, що поєднує продуктивну зайнятість, рівний доступ до ринку праці, соціальний захист, розвиток професійних компетентностей і соціальний діалог.

Вагомий внесок у розвиток сучасних моделей переходу військовослужбовців до цивільного життя зробили дослідження RAND Corporation ⁹, у яких професійна реінтеграція розглядається як комплексний багаторівневий процес, що інтегрує медичну реабілітацію, психологічну підтримку, розвиток професійних компетентностей, кар'єрне консультування та взаємодію з роботодавцями. Особливе місце у міжнародній практиці займає Transition Assistance Program (TAP) ¹⁰ Міністерства оборони США та Department of Veterans Affairs (VA) ¹¹. Програма TAP забезпечує підготовку військовослужбовців до цивільної кар'єри ще до завершення служби шляхом оцінювання професійних компетентностей, розвитку навичок пошуку роботи, підготовки резюме, професійного навчання та індивідуального кар'єрного планування. У свою чергу, VA забезпечує комплексний супровід ветеранів після звільнення, інтегруючи послуги з працевлаштування, освіти, охорони здоров'я та соціальної підтримки. У країнах ЄС сучасні підходи формуються під впливом European Commission ¹², яка розглядає професійну інтеграцію ветеранів у контексті Європейського порядку денного розвитку навичок, цифрової трансформації економіки, інклюзивного ринку праці та навчання протягом життя. Запропонований підхід передбачає об'єднання зусиль органів державної влади, роботодавців, закладів освіти та інститутів громадянського суспільства у процесі професійного повернення військовослужбовців до цивільного життя. Така взаємодія дає змогу розподілити функції між учасниками реінтеграційного процесу та забезпечити комплексний супровід ветерана на різних етапах професійного переходу. Важливе місце у цьому процесі посідають міжнародні та громадські ініціативи, практики яких орієнтовані на розвиток особистісної стійкості, наставництва, лідерських компетентностей, підприємницької активності та відновлення соціальних зв'язків. Зокрема, діяльність Invictus Foundation демонструє можливості поєднання освітніх, соціальних і спортивних інструментів для підтримки ветеранів та їх повернення до активної участі в суспільному житті.

У сучасних підходах до ветеранської зайнятості акцент поступово зміщується від одноразового сприяння працевлаштуванню до створення на підприємстві середовища, здатного забезпечити тривалу професійну адаптацію ветерана. Це передбачає перегляд окремих процедур добору персоналу, удосконалення підходів до оцінювання компетентностей, запровадження наставництва та формування таких умов праці, за яких військовий досвід може бути продуктивно використаний у цивільній діяльності. Відповідно, відповідальність за результат реінтеграції

⁷ OECD (2023). *Joining Forces for Gender Equality: What is Holding us Back?* (розділи щодо ветеранів і ринку праці).

⁸ ILO (2021). *Decent Work Country Programme for Ukraine 2020–2024*.

⁹ RAND Corporation. *Improving Veteran Employment Outcomes*.

¹⁰ U.S. Department of Defense. *Transition Assistance Program (TAP)*.

¹¹ U.S. Department of Veterans Affairs. *Veteran Employment Services*.

¹² European Commission. *Action Plan on the European Pillar of Social Rights* (2021).

розподіляється між самим працівником, роботодавцем та інституціями, які забезпечують професійну й соціальну підтримку.

Особливого значення набуває переосмислення самого поняття «управління професійною реінтеграцією». У більшості нормативних документів та практичних програм управління фактично ототожнюється з адмініструванням державних програм підтримки або організацією окремих заходів сприяння зайнятості. З позицій сучасної теорії менеджменту управління професійною реінтеграцією доцільно розглядати як «цілеспрямований процес стратегічного впливу на систему взаємопов'язаних організаційних, економічних, соціальних, освітніх та інформаційних відносин, спрямований на забезпечення ефективного переходу військовослужбовців від військової служби до цивільної професійної діяльності шляхом розвитку людського капіталу, координації діяльності всіх зацікавлених сторін та створення умов для їх довгострокової конкурентоспроможності на ринку праці». Запропоноване визначення принципово відрізняється від існуючих трактувань кількома положеннями. По-перше, професійна реінтеграція розглядається не як одноразовий захід, а як безперервний управлінський процес, який розпочинається ще під час проходження військової служби і завершується лише після досягнення сталої професійної адаптації ветерана. По-друге, основним об'єктом управління виступає не лише особа ветерана, а вся система взаємозв'язків між державою, роботодавцями, закладами освіти, службами зайнятості, медичними установами, громадськими організаціями, територіальними громадами та сім'єю військовослужбовця. По-третє, критерієм результативності є не факт працевлаштування, а стійкість професійної інтеграції, яка характеризується тривалістю зайнятості, професійним розвитком, кар'єрним зростанням, економічною самостійністю та рівнем задоволеності працею. Такий підхід повністю відповідає сучасній парадигмі публічного управління, що базується на принципах міжсекторального партнерства, мережевого управління та розвитку людського капіталу¹³.

Проведений аналіз наукових джерел дозволив виокремити основні етапи трансформації теоретичних підходів до управління професійною реінтеграцією військовослужбовців. Еволюція наукової думки відображає зміну парадигми від компенсаційної моделі соціального захисту ветеранів до стратегічного управління людським капіталом, орієнтованого на забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці, професійної адаптивності та довгострокової соціально-економічної інтеграції. Систематизацію зазначених підходів наведено в табл. 1.

Аналіз наукових підходів свідчить про зміну акцентів у дослідженні професійної реінтеграції військовослужбовців: від моделей, зосереджених переважно на медичному відновленні та соціальній підтримці, до комплексних управлінських концепцій.

¹³ Програма гідної праці МОП для України на 2020–2024 роки. International Labour Organization. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-02/wcms_768827.pdf

Таблиця 1

**Еволюція наукових підходів
до управління професійною реінтеграцією військовослужбовців**

Період	Науковий підхід	Основний зміст	Переваги	Обмеження
1940–1960-ті рр.	Медико-реабілітаційний	відновлення фізичного здоров'я та працездатності після поранень. Основна увага приділяється лікуванню, протезуванню та фізичній реабілітації.	фізичне відновлення ветеранів.	не враховує соціально-психологічні та професійні аспекти адаптації.
1960–1980-ті рр.	Соціально-адаптаційний	соціальна адаптація ветеранів, підтримка сім'ї, інтеграція у громаду та відновлення соціальних зв'язків.	комплексне адаптації особистості.	Недостатня увага професійному розвитку та кар'єрі.
1980–2000-ті рр.	Психологічний	подолання психологічних травм, посттравматичного стресового розладу, розвиток психологічної стійкості та готовності до цивільного життя.	ефективність соціальної адаптації та працездатності.	Не забезпечує вирішення економічних і професійних проблем.
2000–2014 рр.	Компетентнісний	розвиток та трансформацію професійних компетентностей, перепідготовку, навчання протягом життя.	конкурентоспроможність на ринку праці.	Не враховує індивідуальні психосоціальні потреби.
2014–2021 рр.	Інституційний	взаємодія державних органів, служби зайнятості, ЗВО, громадських організацій та роботодавців щодо працевлаштування ветеранів.	міжвідомча координація та розвиток державної політики.	Фрагментарність взаємодії між учасниками системи.
2022 р. – дотепер	Людиноцентричний	багаторівневий процес, що поєднує медичну, психологічну, соціальну, освітню, професійну, економічну та цифрову підтримку ветеранів.	комплексний підхід, індивідуальні траєкторії реінтеграції, розвиток людського капіталу.	Значні фінансові ресурси, міжсекторальної координації та цифрової інфраструктури.
Перспективний етап	Екосистемний	інтегрується у політику сталого розвитку підприємств, інклюзивного ринку праці, цифрових платформ, партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства.	довгострокова модель стійкої зайнятості ветеранів та соціальної відповідальності бізнесу.	Перебуває на етапі становлення, потребує нормативного та методичного забезпечення

Джерело: розроблено автором.

На відміну від існуючих систематизацій, що переважно висвітлюють окремі аспекти реінтеграції, запропоновано групування наукових підходів за їх домінуючою управлінською спрямованістю (рис. 1).



Рис. 1. Групування наукових підходів за їх домінуючою управлінською спрямованістю

Джерело: розроблено автором за допомогою Gemini

Не менш важливою методологічною проблемою є визначення принципів, на яких повинна функціонувати система управління професійною реінтеграцією. Аналіз міжнародного досвіду, рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародної організації праці, Європейської Комісії, а також сучасних наукових досліджень дозволив сформувати авторську систему принципів, яка може бути використана як методологічна основа розроблення державних і корпоративних програм підтримки ветеранів (див. рис. 2).

Запропонована система принципів передбачає формування цілісної екосистеми професійної реінтеграції, у межах якої всі учасники процесу функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління.

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що управління професійною реінтеграцією військовослужбовців потребує одночасного застосування людиноцентричного, компетентнісного, інституційного та екосистемного підходів. Їх узагальнення разом із визначеними принципами управління формує методологічну основу для розгляду практичних проблем професійної реінтеграції. У наступному підрозділі здійснюється діагностика ключових бар'єрів та оцінювання результативності працевлаштування ветеранів в Україні, результати якого слугуватимуть основою для обґрунтування стратегічної моделі управління професійною реінтеграцією військовослужбовців в умовах післявоєнного відновлення України.



Рис. 2. Принципи професійної реінтеграції ветеранів

Джерело: розроблено автором за допомогою Gemini

2. Діагностика бар'єрів та оцінювання ефективності працевлаштування ветеранів в Україні

Результативність професійної реінтеграції ветеранів залежить передусім від своєчасного визначення чинників, що перешкоджають їх поверненню до цивільної зайнятості. Дослідження засвідчують, що працевлаштування ветеранів формується під впливом сукупності індивідуальних, соціальних, інституційних та економічних обставин. За даними Українського ветеранського фонду та roboota.ua, понад 57% ветеранів стикаються з істотними труднощами під час пошуку роботи. Найбільш поширеними з них є невідповідність набутого військового досвіду вимогам роботодавців, складнощі психологічної адаптації, упереджене ставлення з боку роботодавців, обмежена пропозиція вакансій та необхідність професійного перенавчання.

Станом на 1 лютого 2024 року на обліку в Державній службі зайнятості перебувало 101,4 тис. безробітних, серед яких 1,7 тис. осіб мали статус учасника бойових дій. Аналіз результатів діяльності Державної служби зайнятості свідчить, що протягом 2023 року за її сприяння було працевлаштовано 672 безробітних ветеранів, 92 особи пройшли професійне навчання, а 71 особа скористалася механізмом отримання ваучера на навчання для підвищення кваліфікації або здобуття нової професії¹⁴. Результати дослідження Національного інституту

¹⁴ Яценко Л. Проблеми працевлаштування ветеранів війни: ризики для держави та суспільства. Сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialnapolityka/problemy-pratsevlashtuvannya-veteraniv-viyny-ryzyky-dlya-derzhavy>

стратегічних досліджень підтверджують тенденцію до збільшення чисельності безробітних серед учасників бойових дій, що обумовлено як масштабним зростанням кількості ветеранів, так і наявністю системних бар'єрів їх інтеграції на цивільний ринок праці. Як видно з рис. 3, протягом 2020–2024 рр. спостерігається стійка висхідна тенденція збільшення чисельності безробітних учасників бойових дій. Найбільш помітне зростання припало на період після початку повномасштабної війни у 2022 році: кількість ветеранів, які зверталися по допомогу з працевлаштуванням, майже утричі перевищила довоєнний рівень. Лінія тренду вказує на стійке зростання цього показника, що посилює навантаження на державну систему сприяння зайнятості ветеранів.

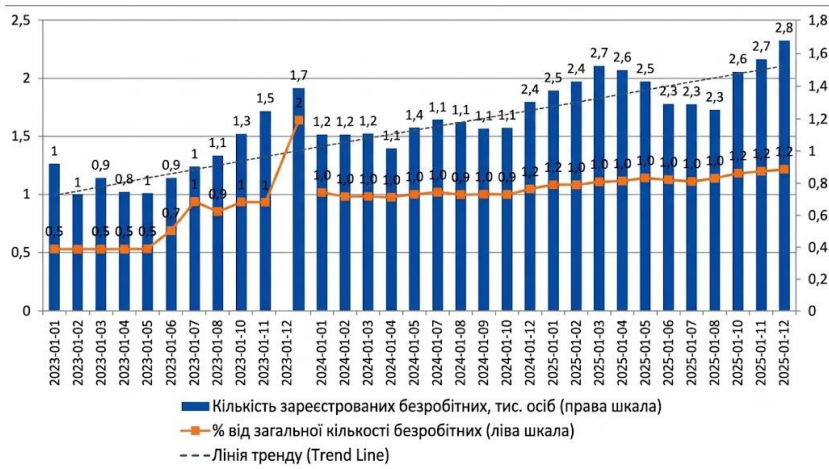


Рис. 3. Динаміка зростання кількості безробітних з числа УБД

Джерело: побудовано автором

Повномасштабна збройна агресія проти України спричинила суттєві структурні зміни національного ринку праці, посиливши дисбаланси між попитом і пропозицією робочої сили, зумовивши втрату робочих місць, переміщення трудових ресурсів та формування нової категорії учасників ринку праці – ветеранів війни, які повертаються до цивільної економічної діяльності.

За оцінками Міністерства у справах ветеранів України, у післявоєнний період сукупна чисельність ветеранів, членів їхніх сімей та сімей загиблих військовослужбовців може становити близько 10% населення України, що визначає необхідність формування комплексної системи їх соціально-професійної адаптації та інтеграції у сферу зайнятості. Особливої актуальності набуває питання працевлаштування ветеранів війни, які вже завершили військову службу у зв'язку з підставами, визначеними частиною четвертою ст. 26 Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу», та потребують повернення до цивільного професійного середовища. Одним із ключових бар'єрів професійної

реінтеграції ветеранів є недостатня відповідність військово-професійної підготовки сучасним потребам цивільної зайнятості. Система підготовки військовослужбовців в Україні традиційно орієнтована на формування військово-облікових спеціальностей (ракетні, танкові, авіаційні, стрілецькі, розвідувальні тощо), які частково корелюють із професійними кваліфікаціями цивільного сектору. Результати досліджень Українського ветеранського фонду, свідчать, що станом на 9 лютого 2024 р. 31% ветеранів повідомили про наявність проблем із працевлаштуванням та перебували у стані безробіття¹⁵. Процес повернення до цивільної зайнятості характеризується поступовою диверсифікацією професійних траєкторій, які наведено на рис. 4.

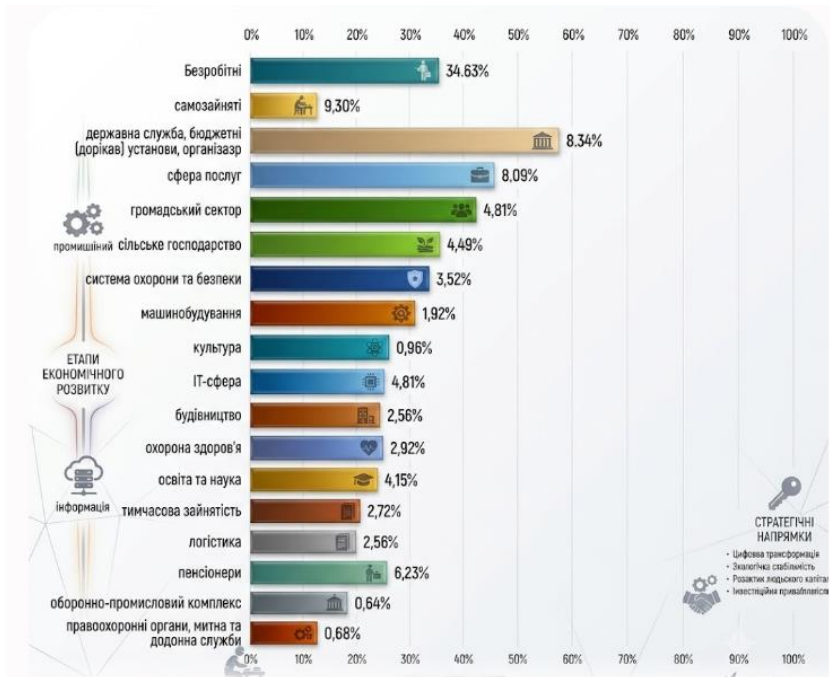


Рис. 4. Професійні траєкторії ветеранів

Джерело: побудовано автором

¹⁵ Працевлаштування ветеранів: актуальні запити. URL: <https://veteranfund.com.ua/2024/02/09/pratsevlashtuvanya-veteraniv-aktualni-zapity/>

За даними дослідження¹⁶, рівень складності адаптації військових компетентностей до умов цивільного життя оцінено респондентами на рівні 1,8 бали з 3 можливих, що є недостатньо ефективним механізмом професійної переорієнтації (див. рис. 5).

Одним із найвагоміших чинників, що ускладнюють адаптацію ветеранів, залишається психоемоційний стан. Прояви посттравматичного стресу, дезорієнтація та підвищена тривожність можуть істотно перешкоджати відновленню соціальних контактів і поверненню до трудової діяльності. Водночас важливими залишаються медичні та інституційні проблеми. Частина ветеранів має труднощі з доступом до медичної допомоги, фізичної реабілітації та реалізацією передбачених законодавством соціальних гарантій через складні адміністративні процедури. Додатковим бар'єром є недостатня доступність інклюзивного середовища та невідповідність окремих робочих місць потребам осіб із набутою інвалідністю. Інша група проблем стосується соціальної взаємодії та економічної самостійності. Дослідження засвідчують напруження у сімейних відносинах і відчуття соціальної відокремленості, що частково пов'язано з недостатнім розумінням цивільним населенням специфіки військового досвіду.



Рис. 5. Адаптація ветеранів до цивільного життя

Джерело: розроблено автором

Слабкий розвиток ветеранського підприємництва в Україні пов'язаний із комплексом інституційних, ресурсних і компетентнісних бар'єрів, які ускладнюють перехід ветеранів від військової служби до підприємницької діяльності. Водночас набуті під час служби лідерські, організаційні та управлінські

¹⁶ Рейтинг Моніторинг, 27-та хвиля: Образ ветеранів в українському суспільстві, 2-5 березня 2024 https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/doc/RG_UA_Veterans_1000_UA_032024_press-1.pdf

навички, здатність діяти в умовах невизначеності й оцінювати ризики не завжди доповнюються необхідними підприємницькими компетентностями для започаткування та результативного ведення бізнесу. Серед основних перешкод залишається недостатня доступність фінансових ресурсів, що обмежує можливості започаткування нових підприємницьких проєктів. Цю проблему посилює недостатня поінформованість ветеранів про наявні програми підтримки, грантові можливості та інструменти державного стимулювання підприємницької діяльності. Додатковим обмеженням є недостатньо сформовані соціально-ділові зв'язки та обмежене включення ветеранів у професійне бізнес-середовище. Налагодження контактів із підприємцями, наставниками, консультантами й потенційними партнерами є важливим для обміну досвідом, пошуку ринкових можливостей та розроблення життєздатних бізнес-моделей. Водночас зберігається потреба у юридичному супроводі, допомозі під час реєстрації та ведення бізнесу, захисті підприємницьких інтересів, а також доступі до актуальної інформації про перспективні напрями діяльності та стан ринку.

З метою формування нормативного підґрунтя для розвитку ветеранського підприємництва у Верховній Раді України зареєстровано проєкт Закону України «Про ветеранське підприємництво»¹⁷, положення якого спрямовані на створення сприятливих умов для започаткування та розвитку бізнесу ветеранами війни, запропоновані законодавчі ініціативи потребують подальшого концептуального розвитку, оскільки не визначають комплексного механізму практичної підтримки ветеранів у процесі переходу до підприємницької діяльності, зокрема системи навчання, менторства, фінансового забезпечення та супроводу бізнес-проєктів на ранніх етапах їх реалізації. Психологічні й соціальні чинники становлять окремий комплекс перешкод для професійної реінтеграції ветеранів. Їх формування пов'язане з тривалим перебуванням у бойовому середовищі, необхідністю пристосування до змінених умов цивільного життя та можливими проявами посттравматичного стресового розладу й інших психологічних труднощів. Додатковим ризиком залишається недостатня підготовленість роботодавців до взаємодії з ветеранами та відсутність усталених механізмів інклюзивного працевлаштування, що може спричиняти упередження вже на етапі відбору персоналу. Успішність професійної інтеграції значною мірою визначається спроможністю підприємств переглядати внутрішні управлінські практики, підтримувати сприятливе робоче середовище та вибудовувати належну взаємодію з працівниками, які мають досвід військової служби.

3. Стратегічна модель управління професійною реінтеграцією військовослужбовців в умовах післявоєнного відновлення України

Професійна реінтеграція військовослужбовців у сучасних умовах набуває значення одного з ключових напрямів державної політики післявоєнного відновлення України. За прогнозами Міністерства у справах ветеранів України, після завершення війни чисельність ветеранів, членів їхніх сімей та родин загиблих захисників може становити близько 5 млн осіб, тобто майже десяту частину

¹⁷ Про ветеранське підприємництво : Проєкт Закону України № 10258 від 13.11.2023 р.
URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43186>

населення країни. За такого масштабу професійна реінтеграція впливатиме не лише на забезпечення соціальних потреб ветеранів, а й на економічну динаміку, кадрове забезпечення підприємств, соціальну згуртованість і загальну стійкість держави. Проведений аналіз показує, що система професійної реінтеграції ветеранів в Україні поки що залишається недостатньо узгодженою, що проявляється у фрагментарності управлінських рішень, слабкій міжвідомчій взаємодії та недостатньому використанні цифрових засобів управління.

Практика інших держав демонструє вищу результативність тих систем, у яких професійне повернення ветеранів організовано як безперервний процес – від підготовки до завершення військової служби до їх повноцінного включення у цивільне життя. Такий формат застосовується, зокрема, у США, Канаді, Великій Британії, Австралії, Ізраїлі та державах ЄС і передбачає узгоджену діяльність державних органів, роботодавців, освітніх установ та ветеранських організацій. Для України в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції це актуалізує потребу у формуванні стратегічної моделі управління професійною реінтеграцією військовослужбовців, орієнтованої не тільки на стійке працевлаштування, а й на продуктивне залучення людського капіталу ветеранів до соціально-економічного розвитку країни.

Розроблення такої моделі визначається сукупністю взаємопов'язаних передумов. Насамперед професійна реінтеграція має тривалий характер, тому управлінські рішення повинні узгоджуватися зі стратегічними напрямками розвитку економіки, прогностичними потребами ринку праці, демографічними змінами та структурною перебудовою господарства України. Водночас післявоєнний ринок праці буде характеризуватися високою мінливістю, цифровізацією, трансформацією професійно-кваліфікаційної структури та посиленням попиту на нові компетентності. Крім того, реінтеграція об'єднує медичну й психологічну реабілітацію, оцінювання компетентностей, професійне навчання, працевлаштування, підприємницьку діяльність, соціальний супровід і моніторинг результатів, що потребує належної координації та комплексного ресурсного забезпечення.

Відповідно до сучасного розуміння стратегічного управління людський капітал виступає одним із визначальних ресурсів економічного зростання та відновлення. Тому професійна реінтеграція військовослужбовців має орієнтуватися не лише на їх повернення до зайнятості, а й на подальше нарощування професійного потенціалу, підтримку підприємницьких ініціатив, безперервний розвиток компетентностей, професійну мобільність і створення можливостей для активної участі ветеранів у соціально-економічному відновленні України.

З огляду на викладене у дослідженні розроблено стратегічну модель управління професійною реінтеграцією військовослужбовців в умовах післявоєнного відновлення України (рис. 6). Концептуальною особливістю запропонованої моделі є поєднання інструментів стратегічного менеджменту, публічного управління, управління людськими ресурсами, цифрової трансформації та міжсекторального партнерства в єдину багаторівневу систему, яка забезпечує безперервний супровід від підготовки до звільнення з військової служби до досягнення сталої професійної самореалізації у цивільному секторі

економіки. Запропонована стратегічна модель являє собою цілісну систему взаємопов'язаних управлінських контурів, об'єднаних спільною стратегічною метою – забезпечення ефективної професійної реінтеграції військовослужбовців шляхом розвитку їхнього людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Її функціонування ґрунтується на принципі замкненого циклу стратегічного управління, відповідно до якого результати кожного етапу формують інформаційну основу для прийняття наступних управлінських рішень, а механізм зворотного зв'язку забезпечує безперервне коригування процесів з урахуванням змін зовнішнього середовища, потреб ринку праці та індивідуальних професійних потреб ветерана.

СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ РЕІНТЕГРАЦІЄЮ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

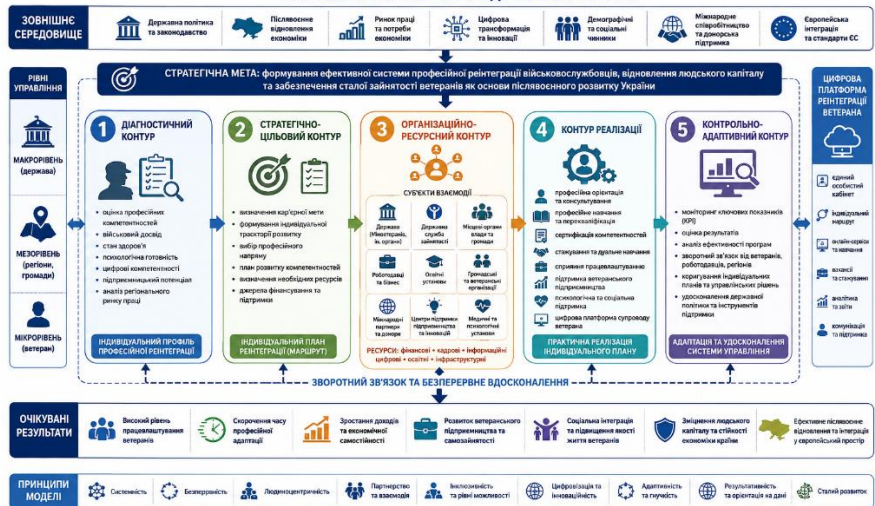


Рис. 6. Стратегічна модель управління професійною реінтеграцією військовослужбовців в умовах післявоєнного відновлення країни

Джерело: розроблено автором

Системоутворюючим елементом моделі є стратегічно-цільовий контур, який забезпечує трансформацію результатів комплексної діагностики професійного потенціалу військовослужбовця у систему довгострокових управлінських рішень. Він виконує інтегруючу функцію, поєднуючи результати діагностичного оцінювання з механізмами ресурсного забезпечення та практичною реалізацією заходів професійної реінтеграції. Реалізація індивідуальної стратегії ґрунтується на принципах персоналізації управлінських рішень, що забезпечує вибір оптимальної траєкторії професійного розвитку, найбільш повно узгодженої з потенціалом ветерана та сучасними потребами економіки. Необхідність персоналізованого підходу зумовлена високою неоднорідністю ветеранської спільноти за рівнем освіти, професійного досвіду, набутими під час військової служби компетенціями, станом здоров'я, психологічною готовністю до

професійної діяльності та кар'єрними очікуваннями. За таких умов застосування уніфікованих програм підтримки є недостатньо ефективним, оскільки вони не враховують індивідуальних особливостей професійного потенціалу та мотивації ветеранів. Тому запропонована модель передбачає формування персоналізованої траєкторії професійної реінтеграції, яка забезпечує адаптацію управлінських рішень до потреб конкретної особи.

Індивідуальна траєкторія професійної реінтеграції визначається сукупністю узгоджених управлінських рішень щодо професійної мети, напряму кар'єрного розвитку, необхідності навчання чи перепідготовки, можливості започаткування власної справи та потреби у психологічному й кар'єрному супроводі. На відміну від усталених моделей професійної адаптації, цей підхід передбачає адаптивне управління, за якого індивідуальний план періодично переглядається з урахуванням зміни професійних орієнтирів ветерана, стану ринку праці та результатів моніторингу. Специфікою стратегічно-цільового контуру є поєднання стратегічного планування з прогнозуванням тенденцій ринку праці. Це дає змогу спрямовувати професійну підготовку ветеранів не тільки на актуальні кадрові потреби, а й на перспективні зміни, пов'язані зі структурною перебудовою економіки, цифровізацією, розвитком «зеленої» економіки, післявоєнної модернізації та європейською інтеграцією України.

Важливим елементом цього контуру виступає формування компетентностей, необхідних для результативної діяльності в сучасному економічному середовищі. Окрім професійної підготовки, особливого значення набувають цифрові, управлінські, підприємницькі та комунікаційні навички, здатність працювати в команді, управляти ризиками та приймати рішення за умов невизначеності. Оскільки частина зазначених компетентностей формується у процесі військової служби, стратегічно-цільовий контур передбачає їх ідентифікацію, визнання та подальше вдосконалення відповідно до потреб цивільного ринку праці, що сприяє підтриманню довгострокової конкурентоспроможності ветеранів.

Модель також передбачає розгляд альтернативних сценаріїв професійної реінтеграції, що підвищує гнучкість управлінських рішень і дає змогу обрати оптимальний напрям професійного розвитку. Залежно від результатів комплексної діагностики та визначених професійних намірів ветерана можливими є працевлаштування за наявною спеціальністю, перепідготовка або підвищення кваліфікації, започаткування підприємницької діяльності чи продовження освіти у закладах фахової передвищої або вищої освіти. Такий підхід розширює спектр можливостей професійної самореалізації та мінімізує ризики невідповідності між професійними компетентностями ветерана і потребами економіки. Практичним результатом функціонування стратегічно-цільового контуру є формування індивідуального плану професійної реінтеграції, який виступає основним інструментом координації подальших управлінських дій. До його структури доцільно включати стратегічні та оперативні цілі, комплекс заходів, строки реалізації, відповідальних виконавців, необхідні ресурси, очікувані результати й систему показників оцінювання ефективності.

Наступним структурним елементом авторської моделі є організаційно-ресурсний контур, функціональне призначення якого полягає у створенні інституційних, кадрових, фінансових, інформаційних та цифрових умов для

реалізації індивідуальних планів професійної реінтеграції. Якщо діагностичний контур формує інформаційно-аналітичну основу прийняття рішень, а стратегічно-цільовий визначає індивідуальну траєкторію професійного розвитку ветерана, то організаційно-ресурсний забезпечує концентрацію та координацію необхідних ресурсів для її практичного впровадження.

В умовах післявоєнного відновлення України професійна реінтеграція військовослужбовців набуває ознак багаторівневого міжсекторального процесу, ефективність якого залежить від узгодженості діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, закладів освіти, роботодавців, громадських організацій, міжнародних партнерів та інших учасників. Недостатня координація їхніх дій призводить до дублювання функцій, нерационального використання ресурсів, фрагментації інформаційних потоків і зниження результативності державної політики у сфері професійної реінтеграції. З огляду на це модель ґрунтується на мережевому принципі стратегічного управління, який передбачає інтеграцію всіх суб'єктів професійної реінтеграції в єдину систему функціональної взаємодії. На відміну від традиційної ієрархічної моделі, запропонований підхід базується на горизонтальній координації, партнерстві, розподілі функціональної відповідальності та безперервному інформаційному обміні, що забезпечує гнучкість управління й оперативне реагування на потреби ветеранів та зміни ринку праці. Концептуальною особливістю запропонованого контуру є організація системи управління за тривірневою моделлю, яка охоплює стратегічний (макрорівень), координаційний (мезорівень) та операційний (мікрорівень). На стратегічному рівні здійснюється формування державної політики у сфері професійної реінтеграції військовослужбовців, визначаються довгострокові пріоритети розвитку людського капіталу, удосконалюється нормативно-правове забезпечення, розробляються державні цільові програми, механізми фінансування та єдині стандарти надання послуг ветеранам. Провідна роль на цьому рівні належить Міністерству у справах ветеранів України, Міністерству економіки України, Міністерству соціальної політики України, Міністерству освіти і науки України, Міністерству охорони здоров'я України, Державній службі зайнятості та іншим центральним органам виконавчої влади, діяльність яких пов'язана з формуванням і реалізацією державної політики у сфері професійної адаптації та зайнятості ветеранів.

Координаційний рівень забезпечує адаптацію державної політики професійної реінтеграції до соціально-економічних особливостей окремих регіонів та організацію взаємодії між усіма учасниками цього процесу. До його суб'єктів належать обласні військові адміністрації, органи місцевого самоврядування, територіальні громади, регіональні центри зайнятості, центри професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості, заклади фахової передвищої та вищої освіти, центри ветеранського розвитку, бізнес-об'єднання та громадські організації. На цьому рівні здійснюються оцінювання регіональної потреби в кадрах, визначення пріоритетних напрямів професійної підготовки, координація співпраці між роботодавцями й закладами освіти, а також адаптація державних програм до особливостей регіонального ринку праці.

Операційний рівень охоплює безпосередню реалізацію заходів професійної реінтеграції ветеранів. Його суб'єктами є роботодавці, кар'єрні консультанти,

психологи, соціальні працівники, наставники, центри професійної підготовки, інкубатори ветеранського підприємництва, рекрутингові агенції та громадські організації. У межах цього рівня здійснюються професійне навчання й перекваліфікація, сприяння працевлаштуванню, адаптація на робочому місці, підтримка підприємницьких ініціатив, соціально-психологічний супровід і моніторинг результатів професійної реінтеграції.

Новизна організаційно-ресурсного контуру визначається побудовою багаторівневої системи управління, яка охоплює стратегічний, координаційний та операційний рівні, розмежовує функції і відповідальність учасників професійної реінтеграції та об'єднує їх у цілісний механізм міжсекторальної взаємодії. Така організаційна конструкція формує умови для скоординованого залучення кадрових, фінансових, інформаційних та інституційних ресурсів і підвищення результативності державної політики у сфері професійної реінтеграції військовослужбовців.

Для систематизації функціональних повноважень і визначення ролі кожного учасника авторської моделі суб'єкти професійної реінтеграції згруповані за основними напрямками діяльності (табл. 2). Такий підхід дозволяє відобразити архітектуру міжсекторальної взаємодії та формує методичне підґрунтя для практичного впровадження запропонованої стратегічної моделі у систему публічного управління.

Таблиця 2

Функціональний розподіл повноважень суб'єктів стратегічного управління професійною реінтеграцією військовослужбовців

Суб'єкт	Основні функції	Очікуваний результат
Міністерство у справах ветеранів	Формування державної політики, координація програм	Єдина система управління
Міністерство економіки	Прогнозування потреб ринку праці, підтримка зайнятості	Узгодження кадрової політики з потребами економіки
Державна служба зайнятості	Кар'єрне консультування, професійне навчання, підбір вакансій	Працевлаштування ветеранів
Заклади освіти	Перепідготовка, підвищення кваліфікації, визнання компетентностей	Формування актуальних професійних компетентностей
Роботодавці	Створення робочих місць, наставництво, адаптація персоналу	Стійка зайнятість ветеранів
Територіальні громади	Координація місцевих програм підтримки	Регіональна інтеграція ветеранів
Громадські організації	Психологічна, юридична, соціальна підтримка	Підвищення соціальної адаптації
Міжнародні партнери	Фінансування, експертна допомога, грантові програми	Посилення ресурсного забезпечення

Джерело: розроблено автором

Ефективність організаційно-ресурсного контуру визначається рівнем координації суб'єктів професійної реінтеграції та достатністю ресурсного забезпечення. У запропонованій моделі ресурси розглядаються як інтегрована система взаємопов'язаних компонентів, ефективність якої формується завдяки їх комплексному використанню. Відтак ресурсне забезпечення доцільно структурувати за п'ятьма взаємодоповнювальними складовими.

Фінансові ресурси забезпечують економічну основу реалізації заходів професійної реінтеграції та охоплюють кошти державного і місцевих бюджетів, міжнародну технічну допомогу, грантові програми, корпоративні програми соціальної відповідальності та інвестиційні механізми підтримки ветеранського підприємництва.

Кадрові ресурси включають кар'єрних консультантів, психологів, викладачів, наставників, бізнес-тренерів, соціальних працівників і фахівців центрів зайнятості, які забезпечують професійний супровід ветеранів на всіх етапах реінтеграції.

Інформаційні ресурси охоплюють державні реєстри, банки вакансій, статистичні та аналітичні бази даних, а також системи прогнозування потреб ринку праці, що створюють інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень.

Цифрові ресурси передбачають функціонування єдиної цифрової екосистеми професійної реінтеграції, яка включає електронний кабінет ветерана, інтегровану цифрову платформу, дистанційні освітні сервіси, електронне портфоліо компетентностей, цифрові сервіси працевлаштування та системи моніторингу.

Інфраструктурні ресурси формують матеріальну основу функціонування системи та охоплюють ветеранські простори, центри кар'єрного розвитку, психологічної підтримки, заклади професійної освіти, бізнес-інкубатори й інші інституції, що забезпечують надання комплексних послуг ветеранам.

Сформована інституційна архітектура та комплексне ресурсне забезпечення створюють необхідні передумови для переходу до наступного структурного етапу моделі – контуру реалізації, у межах якого стратегічні рішення набувають практичного змісту через систему взаємопов'язаних управлінських, освітніх, соціальних та економічних заходів. Функціонування контуру реалізації ґрунтується на принципах безперервності, персоналізації, адаптивності, міжсекторальної взаємодії та цифрової інтеграції. Завершальним структурним елементом стратегічної моделі є контрольно-адаптивний контур, функціональне призначення якого полягає у забезпеченні безперервного моніторингу результативності професійної реінтеграції, оцінюванні досягнення стратегічних цілей та своєчасному коригуванні управлінських рішень. Саме цей контур забезпечує замкнений цикл стратегічного управління, у межах якого результати реалізації програм професійної реінтеграції трансформуються в інформаційну основу для вдосконалення всіх попередніх етапів моделі.

Аналіз сучасних наукових підходів свідчить, що більшість методик оцінювання професійної реінтеграції ґрунтується на використанні окремих показників, зокрема рівня працевлаштування, тривалості пошуку роботи, охоплення програмами професійного навчання чи обсягів фінансування. Використання окремих показників не дає змоги повною мірою оцінити ефективність системи, оскільки залишає поза увагою взаємозалежність соціальних, економічних, управлінських та інституційних результатів професійної реінтеграції. З огляду на це автором розроблено систему інтегрального оцінювання ефективності професійної реінтеграції військовослужбовців, що передбачає

комплексну оцінку результативності функціонування стратегічної моделі. Кількісне оцінювання пропонується здійснювати за допомогою інтегрального індексу ефективності професійної реінтеграції військовослужбовців, що узагальнює систему ключових індикаторів та відображає рівень досягнення стратегічних цілей професійної реінтеграції.

Структуру інтегрального індексу формують п'ять взаємопов'язаних блоків показників, які відповідають контурам авторської стратегічної моделі управління: діагностичному, стратегічно-цільовому, організаційно-ресурсному, контуру реалізації та контрольно-адаптивному.

$$IIEПРВ = \sum_{i=1}^5 w_i K_i, \quad (1)$$

де

$IIEПРВ$ – інтегральний індекс ефективності професійної реінтеграції;

K_i – інтегральна оцінка i -го блоку показників;

w_i – ваговий коефіцієнт блоку;

Відповідно до концептуальної логіки розробленої стратегічної моделі систему інтегрального оцінювання доцільно структурувати за п'ятьма взаємопов'язаними стратегічними блоками, кожний із яких відображає результативність функціонування окремого контуру управління та його внесок у досягнення загальної мети професійної реінтеграції військовослужбовців. (див. табл. 3).

Таблиця 3

Стратегічні блоки інтегральної системи оцінювання ефективності професійної реінтеграції військовослужбовців

Блок	Показники	Інтегральний показник блоку
1. Діагностичний – оцінювання професійного потенціалу ветеранів.	рівень працевлаштування; середня тривалість пошуку роботи; рівень задоволеності працею; рівень психологічної адаптації; частка ветеранів, які працюють більше року.	$K_1 = \sum a_i P_i$
2. Стратегічно-цільовий – оцінювання якості стратегічного планування та індивідуальних траєкторій.	проходження навчання; отримання нової кваліфікації; цифрові компетентності; сертифікація компетентностей; підвищення кваліфікації.	$K_2 = \sum b_i P_i$
3. Організаційно-ресурсний – оцінювання ефективності інституційного й ресурсного забезпечення.	рівень доходів; приріст доходу після працевлаштування; продуктивність праці; створення власного бізнесу; податкові надходження.	$K_3 = \sum c_i P_i$

4. Реалізації – оцінювання результативності професійної адаптації, навчання, працевлаштування та підприємництва.	час надання послуг; охоплення програмами; кількість електронних сервісів; рівень цифровізації; ефективність використання бюджетних коштів.	$K_4 = \sum d_i P_i$
5. Контрольно-адаптивний – оцінювання ефективності моніторингу, зворотного зв'язку та вдосконалення системи.	рівень охоплення ветеранів системою моніторингу; своєчасність оновлення індивідуальних планів професійної реінтеграції; рівень задоволеності ветеранів якістю наданих послуг; ефективність міжвідомчого інформаційного обміну; частка управлінських рішень, реалізованих за результатами моніторингу	$I_{\text{КАБ}} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot z_i,$

Джерело: розроблено автором

Для практичного застосування запропонованої методики доцільно використовувати шкалу інтерпретації інтегрального індексу ефективності професійної реінтеграції військовослужбовців. Запропонована шкала ґрунтується на нормованому значенні інтегрального індексу в інтервалі від 0 до 1, де збільшення значення показника свідчить про підвищення ефективності функціонування системи професійної реінтеграції.

Таблиця 4

Шкала оцінювання рівня ефективності професійної реінтеграції військовослужбовців

Значення ПЕПРВ	Рівень ефективності	Управлінська інтерпретація
0,80–1,00	Високий	Система функціонує ефективно, забезпечує досягнення стратегічних цілей професійної реінтеграції, характеризується високою результативністю працевлаштування, розвинуеною міжвідомчою взаємодією та ефективним використанням ресурсів..
0,60–0,79	Достатній	Система функціонує ефективно, однак окремі компоненти потребують удосконалення. Доцільним є вибіркове коригування управлінських механізмів і посилення ресурсного забезпечення.
0,40–0,59	Середній	Спостерігаються системні недоліки в окремих контурах управління, які негативно впливають на результати професійної реінтеграції. Необхідне комплексне вдосконалення програм підтримки, механізмів координації та моніторингу.
0,20–0,39	Низький	Система характеризується недостатньою результативністю, не забезпечує досягнення визначених стратегічних цілей. Потребує суттєвого перегляду організаційних механізмів, ресурсного забезпечення та інструментів реалізації державної політики.
0,00–0,19	Критичний	Функціонування системи є неефективним, професійна реінтеграція має фрагментарний характер, відсутня належна координація між суб'єктами управління. Необхідним є комплексне реформування системи професійної реінтеграції та оновлення стратегічних підходів до її управління.

Джерело: розроблено автором

Запропонована шкала інтерпретації інтегрального індексу забезпечує практичне використання розробленої методики як інструменту комплексного оцінювання ефективності професійної реінтеграції військовослужбовців та інформаційно-аналітичної основи для прийняття управлінських рішень. Її застосування дає змогу здійснювати порівняльний аналіз результативності професійної реінтеграції в динаміці, між регіонами, програмами підтримки, категоріями ветеранів і суб'єктами реалізації державної політики. Крім того, запропонований підхід забезпечує своєчасне виявлення проблемних компонентів системи, оцінювання ефективності використання ресурсів, визначення пріоритетних напрямів її вдосконалення та обґрунтування стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності професійної реінтеграції військовослужбовців.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження підтвердили стратегічну роль професійної реінтеграції військовослужбовців у післявоєнному відновленні України як важливого напрямку державної політики у сфері розвитку людського капіталу, відновлення трудового потенціалу та зміцнення соціально-економічної стійкості. Обґрунтовано, що результативність цього процесу визначається комплексністю управлінських рішень, які мають поєднувати інструменти публічного управління, HR-менеджменту, освіти, соціального захисту та цифрових технологій.

Аналіз наукових підходів і практик зарубіжних країн показав, що вищу результативність забезпечують моделі, орієнтовані на завчасне планування професійного переходу, узгодження дій різних інституцій, індивідуалізацію підтримки, активну участь роботодавців та застосування цифрових інструментів. Водночас українська система професійної реінтеграції ветеранів ще не сформувала достатньо узгодженого механізму стратегічного управління, що проявляється у слабкій координації між суб'єктами та фрагментарному характері управлінських рішень.

Для усунення зазначених недоліків розроблено авторську стратегічну модель управління професійною реінтеграцією військовослужбовців, яка інтегрує діагностичний, стратегічно-цільовий, організаційно-ресурсний, реалізаційний і контрольно-адаптивний контури в єдиний цикл стратегічного управління. Запропоновано мережевий механізм міжсекторальної взаємодії суб'єктів професійної реінтеграції та авторську систему інтегрального оцінювання її ефективності, побудовану на п'яти взаємопов'язаних блоках показників. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі та системи інтегрального оцінювання для вдосконалення державної політики, координації діяльності суб'єктів професійної реінтеграції, моніторингу результативності програм підтримки ветеранів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах післявоєнного відновлення України.

АНОТАЦІЯ

У розділі досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади управління професійною реінтеграцією військовослужбовців в умовах трансформації ринку праці та післявоєнного відновлення України. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарного розгляду реінтеграції як сукупності соціальних заходів до її трактування як безперервного стратегічного управлінського процесу, спрямованого на розвиток людського капіталу ветеранів. Систематизовано основні наукові підходи до професійної реінтеграції військовослужбовців та визначено тенденцію їх еволюції від медико-реабілітаційної й соціально-адаптаційної моделей до компетентнісного, інституційного, людиноцентричного та екосистемного підходів. Виявлено ключові бар'єри професійної інтеграції ветеранів, пов'язані з невідповідністю військових компетентностей вимогам цивільного ринку праці, психологічною та соціальною адаптацією, недостатньою готовністю роботодавців, обмеженим доступом до професійного навчання, фінансових ресурсів і підприємницької підтримки. Розроблено стратегічну модель управління професійною реінтеграцією військовослужбовців. Запропоновано багаторівневий механізм координації державних інституцій, органів місцевого самоврядування, роботодавців, закладів освіти, громадських організацій та інших стейкхолдерів. Обґрунтовано доцільність персоналізації професійних траєкторій ветеранів з урахуванням їх компетентнісного потенціалу, професійних цілей і потреб ринку праці. Для оцінювання результативності системи запропоновано інтегральний індекс ефективності професійної реінтеграції, сформований на основі п'яти стратегічних блоків показників.

Ключові слова: реінтеграція, військовослужбовці, ветерани, людський капітал, ринок праці, стратегічне управління, професійна адаптація, компетентності, післявоєнне відновлення.

Література

1. Черевко Т. Скільки учасників війни в Афганістані живе на Закарпатті й що для них роблять. Розповідає експерт. Суспільне Ужгород. 2022. URL: <https://susplne.media/uzhhorod/207747-skilki-ucasniv-vijni-v-afganistanizive-na-zakarpatti-j-so-dla-nih-roblat-rozpovidac-ekspert/>
2. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України : офіц. сайт. URL: <https://data.mva.gov.ua/>
3. Лебедина О. В Україні після війни буде 4-5 млн ветеранів – міністерка. Дзеркало тижня. Україна. 2023. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/v-ukrajini-pislja-vijni-bude-4-5-mln-veteraniv-ministerka.html>
4. Потреби ветеранів і ветеранок. Результати шостого опитування Українського ветеранського фонду. Жовтень – листопад 2024 р. URL: <https://veteranfund.com.ua/wpcontent/uploads/2024/11/Opytuvannia-veteraniv-zhovten-2024.pdf>
5. Гостюк О. Концепція гідної праці як елемент правової політики держави. Підприємництво, господарство і право. 2016. Вип. 6. С. 90-93.
6. OECD (2024). *Supporting Veterans in the Labour Market*.
7. OECD (2023). *Joining Forces for Gender Equality: What is Holding us Back?* (розділи щодо ветеранів і ринку праці).

8. ILO (2021). *Decent Work Country Programme for Ukraine 2020–2024*.
9. RAND Corporation. *Improving Veteran Employment Outcomes*.
10. U.S. Department of Defense. *Transition Assistance Program (TAP)*.
11. U.S. Department of Veterans Affairs. *Veteran Employment Services*
12. European Commission. *Action Plan on the European Pillar of Social Rights* (2021).
13. Програма гідної праці МОП для України на 2020–2024 роки. International Labour Organization. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-02/wcms_768827.pdf
14. Яценко Л. Проблеми працевлаштування ветеранів війни: ризики для держави та суспільства. Сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialnapolityka/problemy-pratsevlashtuvannya-veteraniv-viyny-ryzyky-dlya-derzhavy>
15. Працевлаштування ветеранів: актуальні запити. URL: <https://veteranfund.com.ua/2024/02/09/pratsevlashtuvanya-veteraniv-aktualni-zapity/>
16. Рейтинг Моніторинг, 27-та хвиля: Образ ветеранів в українському суспільстві, 2-5 березня 2024 https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/doc/RG_UA_Veterans_1000_UA_032024_press-1.pdf
17. Про ветеранське підприємництво : Проект Закону України № 10258 від 13.11.2023 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43186>

Information about the author:

Sedikova Iryna Oleksandrivna,

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head at the Department of Management and Logistics
Odessa National University of Technology
112, Kanatna str., Odesa, 65039, Ukraine