

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-91-14>
УДК 335.45.(477)

Журавльов О.О.

аспірант,

Міжнародний гуманітарний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3887-4868>

Zhuravlev Oleksiy

International Humanitarian University

ВETERАНИ ЯК НЕЗАДІЯНИЙ ЛЮДСЬКИЙ РЕСУРС НА РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА В ПІСЛЯВІЙСЬКОВИЙ ЧАС

VETERANS AS AN UNTAPPED HUMAN RESOURCE IN THE LABOR MARKET DURING THE WAR AND IN THE POST-WAR PERIOD

У статті розглядається проблема обмеження потенціалу ветеранів, як важливого резерву трудових ресурсів в Україні під час війни та в повоєнний період. Метою статті є дослідити можливості та обмеження використання потенціалу ветеранів, як трудового ресурсу в Україні в умовах війни та повоєнного часу, а також визначити інструменти державної підтримки та механізми інтеграції ветеранів у сучасний ринок праці. Виявлено, що чисельність ветеранів та їхніх родин може сягнути 10% населення України, лише незначна частина роботодавців впроваджує програми реінтеграції ветеранів. В дослідженні представлено аналіз можливих стратегій щодо вирішення кадрового дефіциту, запропоновано бачення ефективного залучення ветеранів в економіку країни через податкові стимули, адаптивні програми навчання, вдосконалення трудового законодавства та активізації роботи центрів зайнятості. Акцент зроблено на необхідності системного підходу до формування державної політики підтримки ветеранів, як ключової групи для відновлення трудового потенціалу України.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, людські ресурси підприємства, трудові ресурси, ветерани, ринок праці, реінтеграція, демобілізація, кадровий дефіцит, післявоєнна адаптація, працевлаштування, державна політика, економічна реабілітація.

The article examines the underutilization of veterans as a significant reserve of human resources in Ukraine during the war and in the post-war period. Despite the fact that veterans and their family members can make up to 10% of the population, only a small proportion of employers in Ukraine implement veteran reintegration programs. The purpose of the study is to examine the potential and limitations of veteran employment in the labor market, as well as to identify tools and mechanisms of state support for effective integration. The relevance of the study lies in the urgent need to address the problem of the growing labor shortage caused by mass mobilization, displacement and migration of the population. The study uses the methods of structural and functional analysis, comparative analysis, systematization and generalization of the existing practice of human resource management. The analysis shows that traditional approaches to solving the problem of labor shortage - increasing wages, hiring unskilled personnel, automation or attracting foreign workers - have significant limitations and cannot fully compensate for the shortage of male labor. The results of the study allow us to identify veterans as a promising labor reserve, whose attraction requires institutional support, tax incentives, accessible retraining programs, and improved employment legislation. However, employers are often hesitant to hire veterans due to concerns about their physical and psychological condition, and government agencies do not have a consistent reintegration strategy. The practical value of the article lies in providing a systemic vision of veteran employment policy. It sets out recommendations for public-private partnerships, fiscal instruments, support for veteran businesses, and modernization of employment services. If implemented comprehensively, these measures will make veterans a strategic driving force for stabilizing the labor market and restoring the economy in post-war Ukraine. Attracting veterans can be a strategic resource for restoring the labor market and economy, but this requires a comprehensive state policy. Among the main areas: tax incentives for employers, a retraining system, psychological and physical rehabilitation, job quotas, improving labor legislation and increasing the efficiency of employment centers.

Keywords: human resources management, human resources of the enterprise, labor resources, veterans, labor market, reintegration, demobilization, personnel shortage, post-war adaptation, employment, state policy, economic rehabilitation.

Постановка проблеми. Масштабні військові дії, розпочаті у лютому 2022 року, значно вплинули на ринок праці в Україні. За даними ООН, на квітень 2025 року 6,9 мільйона громадян України змушені були виїхати за кордон [9]. Станом на 5 червня 2025 року, за даними Міністерства соціальної політики, 4,594 мільйона осіб залишили місця постійного проживання і перебувають у статусі тимчасово переміщених осіб [11]. Чисельність військовослужбовців Збройних Сил України зросла з 245 тисяч осіб у 2021 році до майже 900 тисяч на початок 2025 року [10; 13]. Це громадяни, які пішли добровольцями і були мобілізовані за цей період. Станом на березень 2025 року близько 6 мільйонів осіб здебільшого чоловічої статі пішли в «тінь» у тому числі і з ринку праці у зв'язку з небажанням ставати на військовий облік в ТЦК [8]. За даними Європейської бізнес-асоціації 74% роботодавців відчують дефіцит кадрів [6]. При цьому кількість безробітних за підсумками 2022 року становила 867,6 тисячі осіб, а за даними Державної служби зайнятості кількість вакансій у 2023 році – 151 тис. майже досягла передвоєнного рівня у 2021 році в кількості 158 тис. осіб. Разом з тим спостерігається «структурна проблема» не відповідності претендентів на вакансію кваліфікаціям та навичкам, які шукають роботодавці [2; 4; 6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питання потенціалу ветеранів як важливого резерву трудових ресурсів в Україні були присвячені праці багатьох дослідників. Так, Самборська С.Ю., Воскобійник С.Я. та Шевченко Д. В. вивчали збереження та примноження людського потенціалу, що стало критично важливим питанням для розвитку країни [1]. Мельникова О. В. та Олійник Ю. О. розглядали ринок праці, що визначає та формує найважливіші джерела доходів і добробуту населення, які мають значний вплив на рівень і якість життя населення [2]. Халява В. М. досліджував зарубіжні моделі формування та реалізації політики соціального забезпечення учасників бойових дій [3]. Федик М. у своїй статті аналізувала стан проблемних аспектів та перспектив функціонування ринку праці в Україні в умовах повномасштабної війни. [4]. Яценко Л. у своїй роботі аналізував проблеми працевлаштування ветеранів війни, а саме ризики для держави та суспільства [5]. Але питання, пов'язані саме із ветеранами як незадіяним людським ресурсом на ринку праці в умовах війни та в післявійськовий період, ще не були достатньо досліджені.

Метою дослідження є виявлення перспектив та обмежень залучення ветеранів до ринку праці України в умовах війни та у повоєнний час, а також визначення заходів державної підтримки та ефек-

тивних механізмів інтеграції ветеранів у трудове середовище.

Виклад основного матеріалу. Роботодавці, стикаючись із проблемою дефіциту кадрів, насамперед звертаються до традиційних стратегій і методів. Серед найбільш поширених підходів можна виділити підвищення заробітної плати та надання додаткових мотиваційних виплат, що має на меті утримання та приваблення працівників. Важливим інструментом стає і прийняття на роботу співробітників без досвіду чи спеціальних навичок із подальшим їх навчанням. У багатьох випадках працедавці намагаються поліпшити умови праці, надаючи можливість дистанційної роботи або скороченого робочого графіка. Активно використовуються також електронні платформи з пошуку роботи, а частина вакансій закривається завдяки рекомендаціям колег, друзів чи родичів. Окреме значення мають державні центри зайнятості, які сприяють підбору кадрів. Поширеною практикою є й внутрішня оптимізація в колективах, коли працівників переводять на інші робочі місця або направляють на підвищення кваліфікації. Крім того, роботодавці звертають увагу на молодих спеціалістів, шукаючи кадри серед випускників училищ, коледжів та університетів.

Разом із тим дедалі частіше спостерігається звернення до альтернативних методів, покликаних компенсувати обмеженість традиційних. Серед таких рішень можна відзначити залучення жінок до спеціальностей, які традиційно вважалися «чоловічими», використання технологій штучного інтелекту для оптимізації виробничих процесів, а також запрошення на роботу іноземних громадян. Проте кожен із цих підходів супроводжується низкою недоліків та обмежень. Наприклад, залучення жінок не здатне в повному обсязі компенсувати дефіцит кадрів у сферах, де потрібні фізична сила та готовність до роботи в умовах підвищеного ризику. Крім того, зростання кількості жінок у традиційно чоловічих професіях автоматично загострює нестачу персоналу у тих секторах, де основну частину працівників становили саме жінки, зокрема у сфері торгівлі, обслуговування, медицині та фармації. Важливим бар'єром залишається і поєднання професійних обов'язків із сімейними, адже більшість жінок мають додаткове навантаження, пов'язане з доглядом за дітьми, а брак дитячих садків та недостатня гнучкість робочих графіків ускладнюють їхню інтеграцію в нові сфери.

Ще одним напрямом пошуку трудових ресурсів є залучення іноземних працівників. Однак цей процес має свої специфічні труднощі. Перш за все, працевлаштування іноземців часто блокується складними та тривалими бюрократичними процедурами, необхідністю отримання дозволів на роботу й про-

живання, а також обмеженнями щодо перетину кордону в умовах воєнного стану. Важливими чинниками є й мовні та культурні бар'єри, високий рівень небезпеки, зумовлений воєнними діями, а також відсутність ефективних державних програм адаптації, інтеграції та мовної підготовки для іноземних фахівців. Крім того, Україна наразі може розраховувати переважно на трудових мігрантів із країн із низьким рівнем економічного розвитку, де середня заробітна плата значно менша. Це означає, що їхня кваліфікація та професійні навички часто не відповідають потребам українського ринку праці. Додатковою проблемою є конкуренція з боку інших країн, які пропонують кращі умови працевлаштування, розвиненішу інфраструктуру та простіші процедури легалізації.

Окремої уваги заслуговує питання використання штучного інтелекту для часткової або повної заміни людських ресурсів. Попри значний потенціал цієї технології, її впровадження стримується низкою бар'єрів. До основних належать недостатній рівень цифрової інфраструктури, поширене використання застарілого обладнання, висока собівартість програмних рішень на базі ШІ та нестача спеціалістів, здатних розробляти, впроваджувати й обслуговувати такі системи. Додатковим викликом стає відсутність належної правової бази, адже чинне трудове законодавство України не пристосоване для регулювання процесів, пов'язаних із використанням інтелектуальних технологій на ринку праці.

Разом з тим, роботодавці на даному етапі не розглядають ветеранів як одне з основних джерел поповнення людських ресурсів для своїх підприємств. За оцінками Міністерства у справах ветеранів на 01.01.2022 року в Україні вже налічувалося понад 500 тисяч ветеранів. При цьому чисельність ветеранів, членів їхніх сімей та сімей загиблих воїнів після закінчення військових дій може становити близько 10% від загальної чисельності населення [12]. 60% українських компаній наймають ветеранів війни, 14% – чекають на повернення своїх співробітників після закінчення служби, але лише 9% компаній мають спеціальні програми підтримки ветеранів та цілеспрямовано залучають ветеранів на роботу [7].

Український ветеранський фонд, який досліджував питання працевлаштування ветеранів, повідомляє, що лише у 41,8% опитаних ветеранів підприємство, на якому вони працювали, зберігало робоче місце на час військової служби, 25,7% – зазначили, що робоче місце не збереглося і 15,7% – звільнилися перед мобілізацією.

При цьому варто зазначити, що лише 41,6% ветеранів зверталися до державних центрів зайнятості за послугами з працевлаштування, 28,3% із опита-

них ветеранів бажаючих працевлаштуватися мали проблеми з фізичним здоров'ям, 25,8% – мали проблеми з психоемоційним станом, а 17,5% – заявляли про втрату професійних навичок та кваліфікації під час служби.

Таким чином, більшості ветеранів (а саме – 71,6%) після демобілізації необхідна фізична та психологічна реабілітація, навчання та адаптація. При цьому 76,2% учасників бойових дій заявили, що в компаніях на їхньому попередньому місці роботи не вживаються жодних дій щодо адаптації, перекваліфікації та навчання ветеранів [5]. У свою чергу, частина роботодавців зазначає, що працевлаштування ветеранів несе ризики у зв'язку з можливістю прояву ПТСР (посттравматичний стресовий розлад), а також рівня фізичного стану, що вимагатиме додаткової адаптації та обмежуватиме фізичні навантаження на таких працівників.

Вважаємо за потрібне підкреслити необхідність повноцінного залучення держави до вирішення проблем ветеранів та бізнесу щодо формування ринку праці, що може бути проявлено у наступному:

1. Створення стимулюючих умов для бізнесу для залучення на роботу ветеранів та ветеранів-інвалідів:

- податкові пільги, а також зменшення податкових та соціальних нарахувань на оплату праці;
- компенсація підприємствам витрат на навчання, перекваліфікацію чи підвищення кваліфікації працівників-ветеранів;
- пріоритетність участі компаній з працевлаштованими ветеранами у тендерах та конкурсах на державні закупівлі;
- компенсація державою створення інклюзивного середовища та адаптації робочих місць для можливості залучення на роботу ветеранів-інвалідів;
- удосконалення трудового законодавства у плані приймання на роботу та звільнення інвалідів.

2. Впровадження дієвих державних програм спрямованих на фізичну та психологічну реабілітацію учасників бойових дій [3].

3. Дотримання та контроль з боку держави за квотуванням працевлаштування ветеранів-інвалідів.

4. Створення програм підтримки бізнесу організованими ветеранами [1]:

- грантові програми;
- програми пільгового кредитування;
- програми навчання чи компенсації навчання ветеранів;
- податкові пільги.

5. Поліпшення роботи державних центрів зайнятості для підвищення ефективності роботи та довіри у ветеранів за наступними напрямками:

- безоплатні консультанти з питань працевлаштування та кар'єри;
- проведення адаптаційних тренінгів;

- організація навчання, програм перекваліфікації чи підвищення кваліфікації ветеранів;
- проведення ярмарок вакансій.

6. Програми спрямовані на інформування ветеранів та бізнесу про можливості на ринку праці.

Висновки. Таким чином, ветерани війни становлять значний, при цьому недостатньо задіяний, людський потенціал на українському ринку праці. Дефіцит кадрів, що збільшується в умовах війни, вимагає нових рішень. Залучення ветеранів може стати стратегічним ресурсом для від-

новлення ринку праці та відновлення економіки, однак для цього необхідна комплексна державна політика. Серед основних напрямів: податкові стимули для роботодавців, система перекваліфікації, психологічна та фізична реабілітація, квотування робочих місць, удосконалення трудового законодавства та підвищення ефективності роботи центрів зайнятості. За умови державної підтримки та активної участі бізнесу, ветерани можуть стати драйверами економічного зростання в післявоєнній Україні.

Список літератури:

1. Самборська С. Ю., Воскобийник С. Я., Шевченко Д. В. Збереження людського потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-19>.
2. Мельникова О. В., Олійник Ю. О. Національний ринок праці в умовах війни: стан та перспективи розвитку. Збірник конференції. *World educational trends: lifelong learning in the information society* : The 7th International scientific and practical conference. (October 15–18, 2024) Athens, Greece. International Science Group. 2024. С. 98–102.
3. Халява В. М. Політика соціального забезпечення учасників бойових дій у зарубіжних країнах. *Просторовий розвиток. Політологія*. 2022. № 2. С. 238–244. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.2.238-245>.
4. Федик М. Про особливості ринку праці України в умовах воєнного стану. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Випуск 63. С. 243–255. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.63.0.6319>
5. Яценко Л. Проблеми працевлаштування ветеранів війни: ризики для держави та суспільства. *Центр економічних і соціальних досліджень НІСД*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ke_pratsevlashtuvannya-veteraniv_18122023_0.pdf (дата звернення 13.07.2025).
6. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> (дата звернення 13.07.2025).
7. Чому українському бізнесу критично бракує кадрів і що з цим робити: дослідження. KSE, Work.ua і Промприлад. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3667/> (дата звернення 13.07.2025).
8. Понад 6 млн чоловіків не уточнили свої дані. Як їх поставити на облік. Texty.org.ua. URL: [https://texty.org.ua/fragments/114253/ponad-6-mln-cholovikiv-ne-utochnyly-svoyi-dani-yak-yih-postavyty-na-oblik/#:~:text=Понад%206%20млн%20чоловіків%20не,Як%20їх%20поставити%20на%20облік&text=Упродовж%202024%20році%20понад%206,у%20районному%20\(міському\)%20ТЦК.](https://texty.org.ua/fragments/114253/ponad-6-mln-cholovikiv-ne-utochnyly-svoyi-dani-yak-yih-postavyty-na-oblik/#:~:text=Понад%206%20млн%20чоловіків%20не,Як%20їх%20поставити%20на%20облік&text=Упродовж%202024%20році%20понад%206,у%20районному%20(міському)%20ТЦК.) (дата звернення 13.07.2025).
9. Портал оперативних даних (ODP). УВКБ ООН. URL: <https://data.unhcr.org/en/country/ukr> (дата звернення 13.07.2025).
10. Портрет українського війська у 2025 році. Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/05/29/infografika/bezpeka/portret-ukrayinskoho-vijska-2025-rocz> (дата звернення 13.07.2025).
11. Скільки в Україні зараз внутрішньо переміщених осіб. Український тиждень. URL: <https://tyzhden.ua/skilky-v-ukraini-zaraz-vnutrishno-peremishchenykh-osib/> (дата звернення 13.07.2025).
12. Після війни ветерани та їхні родичі складуть 10% населення України. Мінветеранів. *Українська правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2022/12/22/7381862/> (дата звернення 13.07.2025).
13. Чисельність ЗСУ і витрати на утримання в 2021 році. Ukrainian Military Pages. URL: <https://www.ukrmilitary.com/2021/02/utrymannya.html> (дата звернення 13.07.2025).

References:

1. Voskobiinyk S.Ya., Samborska S.Ya., Shevchenko D.V. (2023). Zberezhenня liudskoho potentsialu v umovakh viiny [Preservation of human potential in wartime conditions]. *Ekononika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-19>. [in Ukrainian].
2. Melnykova O.V., Oliinyk Yu.O. (2024). Natsionalnyi rynek pratsi v umovakh viiny: stan ta perspektyvy rozvytku [The national labor market in wartime conditions: status and development prospects]. *World educational trends: lifelong learning in the information society* : The 7th International scientific and practical conference. (October 15–18, 2024) Athens, Greece. International Science Group, pp. 98-102. [in Ukrainian].
3. Khaliava V.M. (2022). Polityka sotsialnoho zabezpechennia uchastnykiv boiovykh dii u zarubizhnykh krainakh [Social security policy for combatants in foreign countries]. *Prostorovyi rozvytok. Politolohiia*, no. 2, pp. 238–244. [in Ukrainian].
4. Fedyk M. (2022) Pro osoblyvosti rynku pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. [On the peculiarities of the Ukrainian labor market under martial law] *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya ekonomichna*, vol. 63, pp. 243–255. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.63.0.6319> [in Ukrainian].
5. Yatsenko L. (2023). Problemy pratsevlashtuvannia veteraniv viiny: ryzyky dlia derzhavy ta suspilstva [Problems of war veterans' employment: risks for the state and society]. NISD. Available at: (https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ke_pratsevlashtuvannya-veteraniv_18122023_0.pdf) (accessed July 13, 2025). [in Ukrainian].

6. Try chverti robotodavtsiv vidchuvaiut defitsyt kadriv v Ukraini [Three-quarters of employers feel a shortage of staff in Ukraine]. *Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia*. Available at: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> (accessed July 13, 2025) (accessed July 13, 2025). [in Ukrainian].
7. Chomu ukrainskomu biznesu krytychno brakuie kadriv i shcho z tsym robyty: doslidzhennia [Why Ukrainian business is critically lacking staff and what to do about it]. *Work.ua*. Available at: <https://www.work.ua/articles/analytics/3667/> (accessed July 13, 2025) [in Ukrainian].
8. Ponad 6 mln cholovikiv ne utochnyly svoi dany. Yak yikh postavty na oblik [Over 6 million men have not updated their data]. *Texty.org.ua*. Available at: [https://texty.org.ua/fragments/114253/ponad-6-mln-cholovikiv-ne-utochnyly-svoyi-dani-yak-yih-postavty-na-oblik/#:~:text=Понад%206%20млн%20чоловіків%20не,Як%20їх%20поставити%20на%20облік&text=Упродовж%202024%20році%20понад%206,у%20районному%20\(міському\)%20ТЦК.](https://texty.org.ua/fragments/114253/ponad-6-mln-cholovikiv-ne-utochnyly-svoyi-dani-yak-yih-postavty-na-oblik/#:~:text=Понад%206%20млн%20чоловіків%20не,Як%20їх%20поставити%20на%20облік&text=Упродовж%202024%20році%20понад%206,у%20районному%20(міському)%20ТЦК.) (accessed July 13, 2025). [in Ukrainian].
9. Portal operatyvnykh danykh (ODP) [Operational Data Portal (ODP)]. UVKB OON. Available at: <https://data.unhcr.org/en/country/ukr> (accessed July 13, 2025).
10. Portret ukrainskoho viiska u 2025 rotsi [Portrait of the Ukrainian military in 2025]. *Slovo i dilo*. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2025/05/29/infografika/bezpeka/portret-ukrayinskoho-vijska-2025-roczy> (accessed July 13, 2025). [in Ukrainian].
11. Skilky v Ukraini zaraz vnutrishno peremishchenykh osib [How many internally displaced persons are currently in Ukraine]. *Ukrainskyi tyzhden*. Available at: <https://tyzhden.ua/skilky-v-ukraini-zaraz-vnutrishno-peremishchenykh-osib/> (accessed July 13, 2025). [in Ukrainian].
12. Pislia viiny veterany ta yikhni rodychi skladut 10% naseleattia Ukrainy – Minveteraniv [After the war, veterans and their families will make up 10% of Ukraine's population]. *Ukrainska pravda*. Available at: <https://www.pravda.com.ua/news/2022/12/22/7381862/> (accessed July 13, 2025). [in Ukrainian].
13. Chyselnist ZSU i vytraty na utrymannia v 2021 rotsi [Ukrainian Armed Forces size and maintenance costs in 2021]. *Ukrainian Military Pages*. Available at: <https://www.ukrmilitary.com/2021/02/utrymannya.html> (accessed July 13, 2025). [in Ukrainian].