

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

УДК 351.84:364:005

JEL Classification Code A13, I18, I38, O15

Ю. Бондаренко¹, Н. Левицька²

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

ORCID: ¹ 0000-0002-2362-7629, ² 0009-0005-0269-8910

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

<http://doi.org/10.23939/semi2025.01>.

© Бондаренко Ю., Левицька Н., 2025

У статті досліджено роль і значення менеджменту в поверненні військовослужбовців до повноцінного життя в українському суспільстві. Підкреслено, що війна спричиняє серйозні психологічні травми, особливо у тих, хто перебуває на передовій. Враховуючи зростання кількості ветеранів в Україні, їхня успішна реінтеграція стає пріоритетним завданням для держави та суспільства. Проаналізовано різні підходи до визначення поняття “реінтеграція” та акцентовано на важливості комплексного підходу, що передбачає узгоджені дії уряду, бізнесу та громадськості. Розглянуто досвід інших країн у цій сфері та наголошено на необхідності всебічної підтримки ветеранів, зокрема в соціальній та економічній сферах, для їхньої успішної адаптації до мирного життя.

Ключові слова: реінтеграція, військовослужбовці, ветерани війни, адаптація, соціальна підтримка, соціалізація, реабілітація.

Постановка проблеми

Війна – це, передусім, насильство. Насильство, яке супроводжується великими людськими втратами, руйнуваннями інфраструктури, падінням економіки, масовими міграціями, забрудненням довкілля, руйнуванням безлічі людських доль, травмами – як фізичними так і психологічними тощо. Війна – це величезне випробування для усього суспільства. До особливо серйозних її наслідків належать психологічні проблеми, які нівечать ментальну рівновагу кожної людини. Найвразливіші до глибоких психологічних травм ті, хто безпосередньо бере участь у військовому протистоянні; цивільні особи, які проживають на теренах ведення бойових дій, та люди, які пройшли полон. Найскладнішими психологічними періодами для людини є перші місяці служби у війську і її повернення до цивільного життя. Потрапляючи до армії, новобранці стикаються із кардинальними змінами: освоєння нових правил, набування нових навичок, формування нових звичок. Перебування на війні – складне випробування, тому повернення додому здається очікуваним відпочинком, але інколи стає новим викликом. Отож, адаптація після служби у кожного відбувається по-різному, адже людина повертається в середовище, де її військовий досвід, правила та звички можуть виявитися непотрібними, а ті, хто живе поруч – не розуміти їх. Відтак є підстави

вважати, що реінтеграція військовослужбовців – складний виклик для усього суспільства і необхідне розроблення комплексного підходу, який залежить від злагодженості дій органів влади, бізнесу та самих громадян. Реінтеграція ветеранів та ветеранок у цивільне життя є одним з найактуальніших питань для нашої держави сьогодні й на найближчий період.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

За даними Міністерства у справах ветеранів України, на початок 2022 р. в країні нараховувалося 493 550 учасників бойових дій. Заступник директора соціальної групи “Рейтинг” Любомир Мисів стверджує, що у січні 2025 р. в Україні є 1,3 млн ветеранів, і ця цифра продовжує зростати [13].

За прогнозами Міністерства у справах ветеранів, орієнтовна кількість ветеранів та членів їхніх родин до кінця бойових дій досягне 4–5 млн осіб. Значна частина з них отримає статус осіб з інвалідністю, що, ймовірно, не дасть їм змоги повернутися у професію та продовжити довоєнну трудову діяльність. Проте переважна більшість ветеранів із інвалідністю – це трудовий ресурс, якого потребує держава вже сьогодні. Відбудова країни, яка вже почалася і буде тривати після перемоги, потребуватиме фахівців різних кваліфікацій [13]. Згідно із Законом України “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту” ветеранами війни вважаються особи, які брали участь у захисті Батьківщини чи в бойових діях на території інших держав. Отже, до ветеранів належать учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни; статус учасника бойових дій розподіляють ще на 24 додаткові категорії [16]. Відтак є підстави вважати, що неефективна реінтеграція ветеранів стає серйозним викликом для суспільства, оскільки може призвести до відчуження, депресії, зловживання психоактивними речовинами та, у найгіршому випадку, до самогубства. Самогубства серед військовослужбовців і ветеранів АТО – серйозна проблема в Україні, яка загострилася із початком війни на Донбасі у 2014 р. і охоплює як чинних військовослужбовців, так і демобілізованих ветеранів, які стикаються із посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) та іншими психологічними труднощами. Ця проблема набуває особливої гостроти, враховуючи сумну статистику: в 2016 р., згідно з даними військової прокуратури України, було зафіксовано 63 випадки самогубств, за перші два місяці 2018 р. – 16 випадків, а до квітня 2018 р. щонайменше 554 військовослужбовці здійснили самогубство. Саме 2018 р. – пік самогубств серед військовослужбовців. Таку інформацію повідомив головний військовий прокурор Анатолій Матіос на підставі даних Єдиного реєстру досудових розслідувань (ЄРДР) [8, 6]. За деякими оцінками, понад тисячу учасників бойових дій на Донбасі наклали на себе руки через наслідки ПТСР [10,19]. У Збройних силах України коефіцієнт самогубств у 2017 р. становив близько 0,007 % на 100 тисяч військових, що відповідає світовим стандартам [9]. Щодо частоти самогубств головний військовий прокурор України Анатолій Матіос повідомив: у 2017 р. щотижня двоє–троє військовослужбовців здійснювали суїцид. Однак реальної кількості самогубств серед ветеранів не наводять, стверджуючи, що зафіксувати такі випадки надзвичайно складно, особливо після демобілізації [18].

Формування гіпотез та постановка цілей

Ефективний менеджмент із програм реінтеграції військовослужбовців, що передбачає комплексний підхід до соціальної, психологічної та економічної підтримки, істотно підвищить їхню успішну адаптацію до цивільного життя та зменшить ризик негативних наслідків війни, таких як ПТСР, депресії та суїцид.

Мета цього дослідження – не лише проаналізувати та оцінити різні підходи до реінтеграції ветеранів, але й надати практичні рекомендації, спрямовані на зменшення кількості суїцидів серед ветеранів та на активне залучення бізнесу, суспільства до їхньої реінтеграції. Кожен ветеран повинен відчувати підтримку, розуміння та мати можливість повернутися до повноцінного цивільного життя.

Методи дослідження

У дослідженні використано такі методи: аналіз літератури (для вивчення та узагальнення інформації з наукових публікацій, законодавчих актів, статистичних даних та інших джерел щодо реінтеграції військовослужбовців), статистичний аналіз (для оцінювання кількості ветеранів та їхніх потреб на основі даних Міністерства у справах ветеранів України та соціологічних опитувань), порівняльний аналіз (для зіставлення різних підходів до визначення поняття “реінтеграція” та порівняння досвіду різних країн у цій сфері), дедукція (для переходу від загальних визначень термінів до конкретного випадку розгляду еволюції термінології від “адаптації” до “реінтеграції”), системний підхід (розгляд реінтеграції як комплексного процесу, що охоплює різні сфери життя військовослужбовців (соціальну, психологічну, економічну).

Виклад основного матеріалу

Нещодавно закінчився третій рік від повномасштабного вторгнення і початку російсько-української війни. Це надзвичайно великий проміжок часу, упродовж якого український народ, нація вільних людей, виборює свою свободу та незалежність, попри усі випробування на цьому шляху, продемонструвавши усьому світові незламну силу духу, єдність та рішучість у протистоянні агресору. Кожен день цієї війни – це історія мужності, самопожертви та віри у перемогу, яка гартувала та доводила здатність українців захищати свої цінності та територіальну цілісність за будь-яких обставин. Втім, війна стосується не лише фронту. Важливу роль відіграє і тил, де щоденно докладають значних зусиль, щоб підтримати захисників та допомогти їм відновити звичний спосіб життя. Ця діяльність охоплює ключові напрями, кожен із яких потребує розроблення стратегічного підходу та ефективного управління для досягнення успіху. Серед ключових напрямів виділимо такі:

1. Військова підтримка – виробництво і постачання зброї, обладнання та боєприпасів; логістика для забезпечення ефективного постачання ресурсів на фронт; тренування та освітні програми для підвищення військової готовності. Зокрема, з 10 лютого 2025 року в Україні діє нова програма базової військової підготовки, у яку входять “Нульовий день” (адаптація цивільних осіб до військового середовища), розширений курс домедичної допомоги, фізична підготовка та стрілецькі вправи [12].

2. Соціальна підтримка – фінансова та емоційна допомога сім’ям військовослужбовців; координація медичного лікування за кордоном для тих, хто потребує спеціалізованої допомоги; реабілітаційні програми для поранених, зокрема фізичне відновлення та психологічна допомога. Нині в Україні активно розвивається проєкт RECOVERY – найбільша національна мережа 16 реабілітаційних центрів для поранених військових. Проєкт заснували Віктор та Олена Пінчуки [15].

3. Ініціативи із розвитку громад та реінтеграції – програми реінтеграції переміщених осіб і ветеранів у суспільство; зусилля, спрямовані на зміцнення зв’язків між громадами та сприяння єдності; освітні кампанії, мета яких – підвищення стійкості та адаптивності серед цивільного населення. Один із яскравих прикладів – Всеукраїнська програма ментального здоров’я “Ти як?”, яку ініціювала перша леді України Олена Зеленська у травні 2022 р. і яка реалізується за підтримки USAID, Всесвітньої організації охорони здоров’я, РАСТ, ГО “Безбар’єрність”, з метою створення системи підтримки психічного здоров’я українців, які переживають наслідки війни [7].

Особливої уваги потребують ті, хто повернувся з передової та з полону. На жаль, багато наших героїв повертаються додому з важкими пораненнями, психологічними травмами, а тисячі назавжди залишаються лише в нашій пам’яті. В контексті сучасної української дійсності спостерігається еволюція термінології щодо процесу повернення військовослужбовців до мирного життя. Якщо раніше домінувало поняття “адаптація” [3], що згідно з тлумачним словником означає лише пасивне пристосування до наявних умов, то згодом почав превалювати комплексніший термін “реінтеграція”. У західних визначеннях основну увагу в реінтеграції зосереджують на адаптації осіб, які зіткнулися з соціальними, суспільно-політичними або соціально-економічними умовами,

що перешкоджають їхній повноцінній участі у суспільному житті або унеможливлюють її. Реінтеграція спрямована на усунення цих бар'єрів за рахунок надання особам необхідних механізмів, методів і моделей для повноцінної взаємодії та участі в житті суспільства. У цьому контексті соціальна реінтеграція визначається як процес переходу від стану, в якому людина не була членом суспільства, який повноцінно функціонує, до стану, за якого індивід самостійно контролює і регулює своє життя та участь у суспільних процесах [11].

Великий тлумачний словник сучасної мови визначає реінтеграцію як: 1) об'єднання на нових принципах того, що раніше було роз'єднаним; 2) відновлення у громадянстві якої-небудь держави осіб, що раніше його мали [4].

Словник української мови у 20 томах визначає, що реінтеграція – об'єднання чого-небудь, що попередньо розпалося, роз'єдналися, на нових принципах, підставах [21].

У практичному посібнику із комплексних стандартів щодо роззброєння, демобілізації та реінтеграції Програми ООН з роззброєння, демобілізації та реінтеграції термін трактується як процес, під час якого колишні військовослужбовці(-иці) набувають цивільного статусу, отримують стабільну зайнятість і дохід [25]. Реінтеграція є частиною соціального та економічного процесу без чітко визначених часових меж і відбувається передусім у громадах, на місцевому рівні. Це частина загального розвитку країни й національної відповідальності, яка часто потребує довгострокової зовнішньої допомоги.

Відтак є підстави вважати, що єдиного підходу до тлумачення поняття “реінтеграція” сьогодні ще не вироблено, хоча цей термін трапляється і в нормативно-правових актах України. Конкретніше, у ст. 16 Закону України “Про соціальні послуги” реінтеграція трактується як “соціальна послуга, що передбачає узгоджені дії фахівців із надання постійної або систематичної комплексної допомоги” [16].

Тлумачний словник-мінімум із соціальної педагогіки та соціальної роботи визначає реінтеграцію як процес повернення людини у суспільство у ролі активного і незалежного члена соціального життя, що передбачає компенсацію втрат соціальних зв'язків, досягнення нею відповідного рівня емоційного стану тощо [23, с. 134]. На думку авторів, саме цей словник якнайточніше пояснює ключові аспекти реінтеграції та дає змогу відобразити місце менеджменту в цьому процесі.

Припускають, що термін “реінтеграція” набув поширення завдяки міжнародній співпраці. Показовим прикладом є ініціатива Міжнародної організації з міграції, реалізована у Львівській області 2019 р. Програма “Підтримка реінтеграції ветеранів конфлікту на сході України та їхніх сімей” була спрямована на активне залучення колишніх військовослужбовців до розвитку місцевих громад та вирішення їхніх нагальних потреб. Завдяки програмі вдалось організувати спортивні заходи, майстер-класи і круглі столи із представниками місцевої влади для поліпшення взаємодії між ветеранами та громадами та створити туристичний клуб “Ветеран” у Золочеві, громадську вітальню у Червонограді та проєкт “Разом на шляху до змін” у Львові для соціалізації ветеранів [24].

Важливим для поступового упровадження поняття “реінтеграція” в українську політичну лексику стало перейменування у 2020 р. Міністерства з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб на Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України (МРТОТ). Ця зміна не лише формально закріпила поняття, але й надала йому нового змісту, перетворивши реінтеграцію із соціального проєкту на стратегічний напрям державної політики. Міністерство, створене ще в 2016 р., отримало оновлений функціонал після реформи 2020 р. Воно виконує роль координатора з питань деокупації, гуманітарного реагування та захисту прав постраждалих від російської агресії. Серед його ключових завдань – організація евакуації цивільного населення із зон бойових дій, надання гуманітарної допомоги переселенцям і мешканцям прифронтових територій, а також відновлення інфраструктури на звільнених землях. Важливий аспект роботи – ведення реєстрів полонених, зниклих безвісти та депортованих громадян, що дасть змогу систематизувати дані для подальших правових рішень [5].

Діяльність МРТОТ уже дала конкретні результати. Зокрема, у 2023 р. міністерство спростило процедуру перетину лінії розмежування для дітей, упровадило системні виплати постраждалим від війни та відновило 17 пунктів пропуску на адміністративному кордоні з Кримом. Стратегічним досягненням стало також розроблення Концепції реінтеграції тимчасово окупованих територій, яка охоплювала соціально-економічне відновлення, правову адаптацію мешканців деокупованих регіонів та інформаційний супровід процесів возз'єднання. Міністерство взяло активну участь у міжнародних ініціативах, координуючи гуманітарні місії ООН і ЄС, а його представники входять до складу Тристоронньої контактної групи з питань Донбасу [1].

Отже, концепція реінтеграції виходить далеко за межі простої адаптації, відображаючи комплексний підхід до залучення ветеранів у цивільне життя. Колишні військовослужбовці стають активними учасниками соціальних змін, спираючись на унікальний досвід, набутий у бойових умовах. Їхнє прагнення до самореалізації, особливо в економічній сфері, потребує системної підтримки з боку різних суспільних інституцій. Це завдання покладається на широке коло стейкхолдерів: від державних структур та органів місцевого самоврядування до громадського сектору, бізнес-спільноти, фінансових інститутів та освітніх установ, які мають забезпечити доступні механізми для реалізації потенціалу ветеранів. Ця концепція підкреслює важливість інтеграції ветеранів у суспільство як активних учасників економічного та соціального розвитку. У цьому контексті досвід інших країн, які стикались із подібними викликами та змогли розробити ефективні моделі реінтеграції, може бути корисним для України. До таких країн, зокрема, можна зарахувати США, Ізраїль, Боснію та Герцеговину.

Сполучені Штати Америки створили одну із найпередовіших структур допомоги колишнім військовослужбовцям. Відомство охорони здоров'я ветеранів (VHA) забезпечує комплексну підтримку, що охоплює як медичне обслуговування, зокрема терапію ПТСР, так і сприяння у здобутті нової спеціальності та пошуку роботи. Загалом у США приблизно 18 млн ветеранів [22].

В Ізраїлі діє комплексна мережа реабілітаційних центрів, які забезпечують всебічну підтримку колишнім військовослужбовцям. Ця система не обмежується лише наданням медичної та психологічної допомоги ветеранам. Важливою складовою є також програми соціальної інтеграції, що охоплюють не тільки самих ветеранів, але й членів їхніх сімей, створюючи потужну систему підтримки [20].

Боснія та Герцеговина, стикалися із масовою реінтеграцією ветеранів після військового конфлікту на початку 90-х років. Вони спрямували близько 10 % свого ВВП на програми підтримки ветеранів, що дало змогу забезпечити їхню базову соціальну адаптацію [11].

Досліджень на тему соціалізації та реабілітації ветеранів війни уже здійснено чимало. Зокрема, привертає увагу аналіз цієї проблеми у працях Аліни Коновальченко та інших експертів. Вони акцентують на двох ключових аспектах, які мають вирішальне значення для повернення ветеранів до мирного життя – це соціалізація та відмінність між реабілітацією та адаптацією [2]. Розширивши ці аспекти, можна стверджувати, що соціалізація ветеранів відображає входження індивіда у суспільство, який передбачає засвоєння системи знань, норм, правил поведінки, цінностей та переконань. Соціалізація дає змогу ветеранам ефективно функціонувати в суспільстві та формувати міцні соціальні зв'язки. Без цих зв'язків навіть матеріальна, медична та юридична підтримка не можуть забезпечити повноцінну реінтеграцію. Матеріальна, медична та юридична підтримка – важливі складові цього процесу, але саме соціалізація забезпечує психологічну стабільність та допомагає ветеранам відчувати себе частиною суспільства. Другий аспект, за словами експертів, надзвичайно важливий, адже реабілітація передбачає відновлення здатності людини керувати своїм життям, задовольняти свої потреби та планувати майбутнє. Адаптація відбувається після реабілітації та передбачає інтеграцію у нове середовище, наприклад, на робочому місці. Адаптація передбачає навчання бути цінним членом організації та суспільства, працювати на спільний результат та допомагати іншим.

Дослідження засновника проєкту “Як ти, брате” Антона Семенова спрямовані на розуміння складностей, з якими стикаються військовослужбовці після повернення додому. Проєкт сконцентрований на розвитку тактичної комунікації, яка допомагає відновити та зберегти стосунки між військовими та цивільними під час війни та після неї [16].

Одним із основних викликів, з якими стикаються військовослужбовці після повернення, є адаптація до нових реалій. Повернення додому – нелегке завдання, адже їм потрібно звикнути до життя, яке істотно відрізняється від військового середовища. Військові звикають до чітких і конкретних завдань, які щодня виконують на війні. Однак у цивільному житті їм потрібно враховувати безліч різних інтересів і вирішувати більше різноманітних завдань одночасно. Для цього ветерану необхідно підтримувати багато соціальних зв'язків, що може стати складним завданням.

Відновлення стосунків – також важливий аспект цього процесу. Військові звикають до перебування в окопах, тоді як їхні близькі звикають до життя без них. Для відновлення звичних стосунків та співпраці необхідно докласти чимало зусиль з обох сторін. Родини та друзі повинні бути готові до змін і бути терплячими щодо адаптації ветеранів.

Крім того, ветерани часто потребують психологічної допомоги через травматичний досвід, який здобули під час служби. Проєкт “Як ти, брате” пропонує посібники щодо надання базової психологічної підтримки, що є важливим кроком в реінтеграції військових у цивільне життя. Однак, окрім цих аспектів, є ще кілька важливих питань, які часто залишаються поза увагою. Один із них – питання охорони здоров'я. Окрім психологічної підтримки, ветеранам часто потрібна допомога у лікуванні фізичних травм та захворювань, набутих під час служби. Розроблення спеціалізованих медичних програм для ветеранів могло б істотно покращити їхнє здоров'я та якість життя.

Адаптація військовослужбовців до цивільного життя – складний процес, який передбачає формування нових соціальних зв'язків та прийняття рішень у зовсім іншому контексті порівняно із військовою службою. Незважаючи на видимий успіх у суспільстві, ветерани часто відчують труднощі у створенні нових соціальних зв'язків у цивільному житті. У військових умовах основним пріоритетом є особиста безпека та комфорт, тоді як у цивільному житті потрібно враховувати потреби інших людей, сім'ї та друзів, що потребує стратегічнішого планування [16, 28]. Під час розмови командир роти десантно-штурмового батальйону описав одну із найскладніших ситуацій у ході бойових дій. За його словами, десантникам доводилося тричі за одну ніч копати окопи в екстремальних умовах, якнайшвидше, адже будь-якої миті міг початися обстріл. Коли вони уже викопали окоп, їх перевели на 300 м уперед, де їм довелося робити новий. Після цього їх знову перемістили ще на кілометр вперед, і їм довелося почати копати новий окоп. Командир хотів висловити емоції, пов'язані з цією ситуацією, щоб ми могли зрозуміти складність і стрес, з яким військові стикалися під час виконання завдань.

Існує безліч свідчень і спогадів військовослужбовців [26, 27], які розповідали про свій військовий досвід, зупиняючись на критичних моментах і на своїх діях в цей час. Кожен досвід був унікальним і супроводжувався різними емоціями, які сформували у підсвідомості певні моделі поведінки та реакції на стресові ситуації. Ці переживання істотно позначились на психіці військовослужбовців, впливаючи на їхню подальшу адаптацію до мирного життя. Часто такі спогади супроводжуються емоційною напругою, яка може проявлятися у вигляді тривожності, підвищеної пильності або труднощів у взаємодії з оточенням. Саме тому важливо забезпечити ветеранам необхідну психологічну підтримку та створити умови для поступової реінтеграції. Допомога спеціалістів, підтримка родини та суспільства відіграють ключову роль у подоланні наслідків військового досвіду та налагодженні гармонійного життя після повернення. На основі досліджень Антона Семенова можна виділити чотири ключові аспекти, які допомагають ветеранам адаптуватися до роботи в організаціях. Ці аспекти ґрунтуються на концепції “4 Як” і спрямовані на створення середовища, у якому ветерани почуватимуться потрібними, підтриманими та залученими [16].

1. *Як розмовляти.* Ефективна комунікація з ветеранами починається зі створення безпечного середовища для спілкування. Основне завдання – не уникати взаємодії, а підтримувати легкі неформальні розмови (small talk) на нейтральні теми, такі як їжа, побут або хобі. Якщо ветеран мовчить, співрозмовник може почати першим, розповідаючи щось про себе. Важливо уникати чутливих тем, таких як війна, політика чи питання провини. Якщо ветеран сам починає говорити на такі теми, варто слухати без осуду чи спроб переконати в протилежному. Якщо він не розуміє контексту або жартів, варто пояснювати їх, адже після повернення багато із ветеранів випадають із соціальних реалій.

2. *Як домовлятися.* Чесна та відкрита розмова – ключ до зняття тривоги й налагодження довіри. Важливо обговорити потенційно складні ситуації: що може дратувати ветерана, як він реагуватиме на це та як можна його підтримати. Наприклад, можна запитати: “Які ситуації можуть вас непокоїти?”, “Як ви зазвичай реагуєте на подібне?”, “Що ми можемо зробити для вашої підтримки?” і “Як уникнути таких ситуацій?”. Це допоможе знизити напругу та уникнути конфліктів у майбутньому.

3. *Як підтримувати.* Для підтримки ветеранів у робочому середовищі їх варто залучати до короткострокових проєктів із чіткими завданнями. Це дає їм можливість протестувати свої сили без надмірного тиску чи страху невдачі. Головне – запропонувати завдання, яке ветеран точно зможе виконати. Це допомагає відновити впевненість у собі та відчуття корисності. Ветерани часто повертаються із втраченим відчуттям цінності для суспільства, яке вони мали під час служби. Завдяки таким проєктам люди можуть знайти новий сенс у цивільному житті.

4. *Як розвиватися.* Організації повинні мати чіткі плани щодо інтеграції ветеранів у свій колектив і бачення їх кар’єрного розвитку. Важливо показати перспективи професійного зростання та пояснити, як вони можуть стати цінними для компанії. Для ветеранів із фізичними чи психологічними проблемами доцільно створювати спеціальні робочі місця, відповідно до їхніх потреб. Якщо ветеран раніше працював у вашій компанії та повертається після служби з обмеженнями (наприклад, може виконувати лише роботу сидячи чотири години на день), варто створити спеціальну позицію під його потреби. Це дасть йому змогу соціалізуватися, відчути себе корисним, як для суспільства, так і для власної сім’ї.

Отже, організації, які враховуватимуть аспекти концепції “4 Як”, не лише підтримують ветеранів, а й отримують цінних, мотивованих працівників, здатних ефективно застосовувати свій досвід та навички в новому середовищі.

Зважаючи на зазначене вище, можна стверджувати, що реінтеграція військовослужбовців у мирне життя залишається одним із найважливіших соціальних і державних завдань. Попри численні ініціативи, розроблені громадськими, міжнародними та державними організаціями, науковими установами у сферах медицини, психології та соціальної адаптації, їх практичне застосування досі залишається фрагментарним. Для системного вирішення цього питання необхідно створити єдиний комунікаційний канал, який об’єднає зусилля ключових державних органів (Міністерство у справах ветеранів України, Міністерство охорони здоров’я України, Міністерство оборони України, Національна служба здоров’я України) із центрами медико-психологічної реабілітації, санаторіями, громадськими та міжнародними організаціями (ООН, НАТО, USAID)). Така взаємодія сприятиме оперативному реагуванню на потреби військовослужбовців та забезпеченню комплексного підходу до їхньої реабілітації та соціальної адаптації. Спільними зусиллями ці інституції зможуть розробляти, вдосконалювати та впроваджувати ефективні методики реінтеграції, ураховуючи власний досвід та можливості. Така політика дасть змогу створити ефективну систему державного управління процесом реінтеграції військових, що ґрунтуватиметься на комплексі соціальних, медичних та психологічних заходів і враховуватиме пріоритетні напрями державної політики у цій сфері, а саме:

- розширення мережі реабілітаційних центрів та медичних закладів;
- упровадження та фінансування програм психологічної підтримки;

- створення можливостей для професійної перепідготовки та працевлаштування ветеранів;
- посилення соціального захисту військових та їхніх сімей;
- розроблення дієвої законодавчої бази та державних програм підтримки;
- підвищення обізнаності, активну підтримку та інтеграцію військових у суспільство;
- формування громадської свідомості: як інформувати, залучати та підтримувати військових.

Успішна реінтеграція військовослужбовців сприятиме не лише їхній адаптації до цивільного життя, а й формуванню у суспільстві глибшого розуміння ролі військових у забезпеченні національної безпеки та стабільності. Це дасть змогу забезпечити їхню адаптацію до мирного життя через такі механізми комунікації, як: *соціальні мережі та цифрові платформи* (Facebook, Instagram, TikTok, Twitter, YouTube) – для поширення інформаційних кампаній, історій успіху ветеранів та порад із соціалізації; *освітні заходи та громадські ініціативи* – інтеграція відповідних тем у навчальні програми шкіл та університетів, проведення лекцій, тренінгів та круглих столів; *мас-медіа* (телебачення, радіо, преса) – створення інформаційних сюжетів, документальних фільмів, інтерв'ю з ветеранами та експертами у сфері реінтеграції; *соціальна реклама та візуальні комунікації* – розміщення білбордів, плакатів, відеороликів, що наголошують на важливості підтримки військових; *волонтерські проекти та благодійні акції* (марафони, ярмарки) – залучення громадян до активної участі у заходах для допомоги та інтеграції військовослужбовців. Відтак є підстави вважати, що, у разі використання перерахованих вище методів, механізми комунікації сприятимуть: формуванню у суспільстві вдячності та поваги до військовослужбовців; зменшенню упереджень та стереотипів щодо ветеранів; підвищенню рівня суспільної згуртованості; прискоренню соціальної інтеграції військових; створенню нових можливостей для ветеранів з працевлаштування, перекваліфікації тощо. Одним із ключових викликів сучасності є інтеграція ветеранів у ринок праці, що потребує стратегічного підходу та створення сприятливих умов як для самих військовослужбовців, так і для роботодавців та робочих колективів. Отож, спираючись на результати досліджень та найкращі міжнародні практики, ми пропонуємо розробити спеціалізовані інформаційні брошури для організацій, які планують приймати на роботу військовослужбовців. Ці матеріали будуть спрямовані на дві цільові групи:

- *керівники та менеджери* – отримають практичні рекомендації щодо ефективного залучення ветеранів до трудового процесу, адаптації робочих умов, створення підтримувального середовища та можливостей для професійного розвитку. Також у брошурах потрібно висвітлити правові аспекти працевлаштування військових, особливості їхньої мотивації та способи подолання можливих труднощів під час адаптації.

- *колектив та працівники* – інформаційні матеріали допоможуть зрозуміти особливості комунікації з ветеранами, сприятимуть формуванню толерантного ставлення та навичок ефективної взаємодії. Це допоможе уникнути непорозумінь, покращити командну взаємодію та створити комфортне середовище для спільної роботи.

Окрім підготовки брошур, доцільно упроваджувати навчальні тренінги та консультації для підприємств і організацій, що допоможуть адаптувати внутрішню корпоративну культуру до потреб ветеранів. Залучення військовослужбовців до трудової діяльності не лише сприятиме їхній соціальній реінтеграції, а й забезпечить роботодавців цінними кадрами, яким притаманні висока дисциплінованість, відповідальність і стратегічне мислення. Отже, реалізація комплексного підходу до працевлаштування військових не лише спростить їхню адаптацію, а й сприятиме формуванню інклюзивного, згуртованого суспільства, яке поважає та підтримує своїх захисників. На нашу думку, обов'язково потрібно визначити ключові напрями, на які повинні звертати увагу розробники таких брошур. Найважливіші рекомендації стосуються таких питань:

1. *Підбір та адаптація*: визначити ключові компетенції ветеранів та підібрати відповідні вакансії; організувати структуровану адаптаційну програму (наставництво, ознайомлювальні тренінги, індивідуальні зустрічі); надсилати чіткі та прозорі інструкції щодо посадових обов'язків і корпоративної культури.

2. *Створення комфортного середовища*: запропонувати гнучкі умови роботи (адаптивний графік, віддалена робота, додаткові дні відпочинку); врахувати можливі психологічні особливості ветеранів (стресостійкість, потребу в структурованості та підтримці).

3. *Навчання та розвиток*: запровадити програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку; організувати менторство або підтримку з боку досвідчених працівників; визначити шляхи кар'єрного зростання для ветеранів у компанії.

4. *Психологічна підтримка*: забезпечити доступ до корпоративного психолога або спеціалізованих служб підтримки; організувати тренінги для керівників та працівників щодо взаємодії з ветеранами; створити відкритий діалог, щоб розуміти потреби та виклики військових під час адаптації.

5. *Інтегрування ветеранів у колектив*: відкрите та доброзичливе спілкування; необхідно уникати нетактовних запитань щодо досвіду бойових дій; потрібно поважати особистий простір та можливу потребу в самотійності.

Отже, реінтеграція військовослужбовців у робоче середовище дасть організації змогу залучити відповідальних та мотивованих працівників. Завдяки правильному підходу, підтримці та розумінню працевлаштування ветеранів стане взаємовигідним для них самих і для роботодавців та колективу.

Висновки

Дослідження підкреслює надзвичайну актуальність проблеми реінтеграції військовослужбовців у суспільство, особливо з огляду на постійне зростання кількості ветеранів, які потребують підтримки для успішного повернення до цивільного життя. Неефективна реінтеграція спричиняє серйозні ризики, як для самих ветеранів, так і загалом для суспільства, зокрема, може призвести до відчуження, депресії, зловживання психоактивними речовинами та, на жаль, навіть до суїциду, про що свідчить аналіз статистичних даних. Важливо, щоб суспільство усвідомлювало, що самогубство кожного ветерана – непоправна втрата для нації. З огляду на це, компанії та організації повинні враховувати фактори, що призводять до суїцидальних настроїв, та активно впроваджувати стратегії запобігання, спрямовані на підтримку ментального здоров'я ветеранів та забезпечення їм повноцінного повернення до мирного життя. Важливо зазначити, що поняття “реінтеграція” є комплекснішим і відповідним для опису повернення військовослужбовців до мирного життя, ніж поняття “адаптація”, оскільки воно передбачає активну участь ветеранів у суспільному житті та їх повноцінне залучення в усі сфери діяльності.

Для досягнення позитивних результатів у реінтеграції ветеранів російсько-української війни необхідний комплексний підхід, який передбачатиме соціальну, психологічну, економічну підтримку, яку повинні забезпечити у тісній співпраці державні органи, громадські організації та бізнес, враховуючи досвід таких країн, як США, Ізраїль, Боснія і Герцеговина, які вже стикалися з подібними викликами, розробляючи власні моделі реінтеграції. На основі виконаного аналізу одним з ключових аспектів успішного повернення ветеранів до мирного життя визначено їхню соціалізацію, що відображає входження в активне суспільне життя.

Отож, адаптація та реінтеграція військовослужбовців у мирне життя – це спільна відповідальність як держави, так і всього суспільства. Однак саме державні органи повинні стати координаторами цього процесу, створюючи ефективну систему підтримки, яка охоплюватиме медичне, соціальне, економічне та правове забезпечення. Для забезпечення ефективного управління соціальною адаптацією військовослужбовців необхідно створити єдиний комунікаційний канал, що об'єднає зусилля ключових державних органів (зокрема Міністерства у справах ветеранів, МОЗ, МОУ, НСЗУ) із центрами медико-психологічної реабілітації, санаторно-курортними закладами, громадськими та міжнародними організаціями. Такий комунікаційний канал сприятиме швидкому обміну інформацією, координації дій та ефективному використанню ресурсів для реабілітації й соціальної адаптації військовослужбовців. Такий комплексний підхід, що передбачатиме розши-

рення реабілітаційної інфраструктури, забезпечення психологічної допомоги, створення програм професійної перекваліфікації та працевлаштування, а також інформаційну кампанію щодо підтримки ветеранів, дасть змогу не лише допомогти військовослужбовцям повернутися до мирного життя, а й зміцнить соціальну згуртованість, зменшить упередження та стереотипи у суспільстві, сприятиме економічному розвитку країни та посиленню національної безпеки.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення та оцінювання ефективності моделі менеджменту програм реінтеграції, яка враховуватиме потреби ветеранів, можливості громад та ресурси держави. Необхідно розробити практичні рекомендації, спрямовані на зменшення кількості випадків суїциду серед ветеранів, які ґрунтуватимуться на вдосконаленні системи психологічної підтримки та раннього виявлення психологічних проблем. Важливо дослідити роль та можливості залучення бізнесу до реінтеграції ветеранів, розробити механізми стимулювання працевлаштування та надання можливостей для їх професійного розвитку. Перспективним є також дослідження бачення і досвід реінтеграції самих ветеранів та їхня участь у різних програмах реабілітації. Крім того, варто детально вивчити та проаналізувати ефективні програми реінтеграції військовослужбовців, які створені й діють у світі. Також необхідно розробити та впровадити індивідуальні програми реінтеграції ветеранів, враховуючи їхні конкретні потреби та обставини. Оскільки інколи універсальні підходи недостатньо ефективні, важливо створювати гнучкі рішення, які відповідатимуть унікальним викликам кожного ветерана.

1. Lunyova A., Skrypnyk O., Pavlichenko O. Human rights & reintegration of the occupied territories, 2020. uareforms.org. URL: <https://uareforms.org/en/reforms/human-rights-reintegration>.
2. Реінтеграція ветеранів у бізнес: ініціативи та виклики на шляху адаптації. IT Ukraine Association. 2024. YouTube. URL: https://www.youtube.com/watch?v=ZYSKeX_JGbI
3. MediaWiki default. Велика Українська Енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/>
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови: У 20 т. Т. 1. А–Б / голов. наук. ред. В. М. Русанівський, наук. ред. Н. Г. Озерова; уклад.: Л.Л. Шевченко та ін. К.: Наукова думка, 2010. 911 с. Retrieved from <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>
5. Вікіпедія. Культурна спадщина Києва. URL: <http://kyiv-heritage.com/sites/default/files/Мінреінтегр%20-%20Вікіпедія.pdf>
6. Жиренко Х. Епідемія суїцидів серед бійців АТО: як не допустити появу нових жертв. Главком. URL: <https://glavcom.ua/columns/bogomolec/epidemiya-sujicidiv-sered-biyciv-ato-yak-ne-dopustiti-poyavu-novih-zhertv-476524.html>
7. Ініціативи з розвитку громад та реінтеграції Програма ментального здоров'я. Програма ментального здоров'я "Ти як?". URL: <https://howareu.com>
8. Корж А. Матіос озвучив офіційну статистику самогубств серед військовослужбовців в АТО. Дзеркало тижня, 2018. URL: https://zn.ua/ukr/UKRAINE/matios-ozvuchiv-oficiynu-statistiku-samogubstv-sered-viyskovosluzhbovciv-v-ato-276278_.html
9. Костюк Б. "Тільки живи": як врятувати ветерана від суїциду. Радіо Свобода, 2019. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/30036757.html>
10. Магазова А. Суїциди серед військових та ветеранів АТО: що відомо? DW. 27.04.2018. dw.com. URL: <https://www.dw.com/uk/суїциди-серед-військових-та-ветеранів-ато-що-відомо/a-43548220>
11. Ніжейко К., Ковалівська К. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід та особливості в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161>
12. Перепада О. В Україні діє нова програма базової військової підготовки. DW. 10.02.2025. dw.com. URL: <https://www.dw.com/uk/v-ukraini-pocala-diati-onovlena-programa-bazovoi-vijskovoi-pidgotovki/a-71561033>
13. Портрет ветерана. Ветеранський фонд (Поруч з ветераном). URL: https://veteranfund.com.ua/analytics/portret_veterana/
14. Практичний посібник із комплексних стандартів щодо роззброєння, демобілізації та реінтеграції. (б. д.). The Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/fe289835cbd222fc1192aef8b596f4c9181ceef281ae58821f95a575ddb81704.pdf>

15. Реабілітація, допомога в протезуванні тяжкопоранених. Проєкт Віктора та Олени Пінчуків. URL: <https://recoveryua.org/pro-proekt>
 16. Про соціальні послуги: Закон України від 17 січня 2019 року № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
 17. Семенов А. Психотерапія “Як ти, брате?” URL: <https://antonsemenov.com.ua/>
 18. Генштаб засекретив дані про самогубства в армії та звинуватив Матіоса в брехні. ТСН.ua., 2018. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/genshtab-zasekretiv-dani-pro-samogubstva-v-armiyi-ta-zvinuvativ-matiosa-v-brehni-1114665.html>
 19. Понад тисячу учасників бойових дій на Донбасі наклали на себе руки – Третьяков. Радіо Свобода. 2018. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news/29189517.html>
 20. Системи соціальної підтримки ветеранів: Хорватія, Ізраїль, Велика Британія, Сербія та Данія. Принцип. URL: <https://www.pryncyp.com/analytics/oczinka-potreb-pi-kluvalnykiv-maye-gruntuvatysya-na-da-nyh-a-same-chitkomu-rozuminni-togo/>
 21. Словник української мови: У 20 т. Т. 1. А–Б / голов. наук. ред. В. М. Русанівський, наук. ред. Н. Г. Озерова; уклад.: Л. Л. Шевченко та ін. К.: Наукова думка, 2010. 911 с.
 22. Міністерство у справах ветеранів. Український ветеранський фонд. Сприяння розвитку бізнесу ветеранів: досвід США (огляд інструментів і політик). Ветеранський фонд (Поруч з ветераном). URL: https://veteranfund.com.ua/analytics/facilitating_veteran_business_development/
 23. Тлумачний словник-мінімум із соціальної педагогіки та соціальної роботи / упор. Л. В. Лохвицька. 2-ге вид., оновл. Тернопіль: Мандрівець, 2017. 232 с.
 24. У 5 містах Львівщини почали працювати над проєктами, які розвиватимуть громаду та реінтегруватимуть ветеранів конфлікту. Громадська організація “СТАН”. URL: <https://stan.org.ua/project/u-5-mistah-lvivshhyny-pochaly-pratsyuvaty-nad-proektamy-yaki-rozvyvatymut-gromadu-ta-reintegrovatymut-veteraniv-konfliktu/>
 25. Практичний посібник із комплексних стандартів щодо роззброєння, демобілізації та реінтеграції. SlideShare. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-91705460/91705460>
 26. Indestructible: stories of Ukrainian military personnel who return to service even after the most severe injuries. Visit Ukraine – Service portal about Ukraine 24/7. URL: <https://visitukraine.today/blog/2435/indestructible-stories-of-ukrainian-military-personnel-who-return-to-service-even-after-the-most-severe-injuries>
 27. Veterans share their stories of experiencing PTSD and how they've healed - Concerned Veterans for America. Concerned Veterans for America. URL: <https://cv4a.org/the-overwatch/veterans-share-stories-ptsd-healing/>
 28. Orlovskaya O. Specifics adaptations of military to the civil life conditions. Young Scientist. 2019. Vol. 8, No. 72. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-8-72-11>
-
1. Lunyova, A., Skrypnyk, O., & Pavlichenko, O. (2020). Human rights & reintegration of the occupied territories. Uareforms.org. Retrieved from <https://uareforms.org/en/reforms/human-rights-reintegration>.
 2. IT Ukraine Association (2024). Reintegracija veteraniv u biznes: iniciatyvy ta vyklyky na shljaxy adaptacii [Reintegration of veterans into business: initiatives and challenges on the way to adaptation]. YouTube. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=ZYSKeX_JGbl.
 3. MediaWiki default. Velyka Ukrainska encyklopedia [The Great Ukrainian Encyclopedia]. Retrieved from <https://vue.gov.ua/>
 4. Great Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language (2005). Libnas. Dictionary of the Ukrainian language in 20 volumes defines Dictionary of the Ukrainian language: In 20 vol. Vol. 1. A-B / Chief scientific editor V. M. Rusanivsky, scientific editor N. G. Ozerova; compiled by L. L. Shevchenko and others. Kyiv: Naukova Dumka, 2010. 911 p. Retrieved from <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>
 5. Wikipedia. Kulturna spadshyna Kieva [Cultural heritage of Kyiv]. Retrieved from <http://kyiv-heritage.com/sites/default/files/Мінреінтерп%20-%20Вікіпедія.pdf>
 6. Zhirenko H. Epidemija suicydiv sered biyciv ATO: jak ne dopustyty novyx zertv [Epidemic of suicides among ATO fighters: how to prevent new victims]. Glavkom. Retrieved from <https://glavkom.ua/columns/bogomolec/epidemiya-sujicidiv-sered-biyciv-ato-yak-ne-dopustiti-poyavu-novih-zhertv-476524.html>
 7. Iniciatyvy z rozvytku gromad ta reintegracii [Initiatives for Community Development and Reintegration Mental Health Program]. Mental health program “How are you?”. Retrieved from <https://howareu.com/>
 8. Korzh, A. (2018). Matios ozvuchyv oficijnu statystyku samogubstv sered vijskovosluzbovciv v ATO [Matios announced the official statistics of suicides among military personnel in the ATO]. Dzerkalo Tyzhnia.

Retrieved from https://zn.ua/ukr/UKRAINE/matios-ozvuchiv-oficiynu-statistiku-samogubstv-sered-viyskovosluzhbovciv-v-ato-276278_.html

9. Kostiuk, B. (2019). "Tilky zhyvy": jak vrjatuvaty veterena vid suicydu ["Only live": how to save a veteran from suicide]. Radio Liberty. Retrieved from <https://www.radiosvoboda.org/a/30036757.html>

10. Magazova, A. (2018). Suicyd sered vijskovykh ta veteraniv ATO: sho vidomo? [Suicides among the military and ATO veterans: what is known?]. DW. 27.04.2018. dw.com. Retrieved from <https://www.dw.com/uk/суїциди-серед-військових-та-ветеранів-ато-що-відомо/a-43548220>

11. Nizheiko, K., & Kovalivska, K. (2024). Reintegracija veteraniv u cyvilne zytтя: miznarodnyj dosvid ta osoblyvosti v Ukraini [Reintegration of veterans into civilian life: international experience and peculiarities in Ukraine]. Economy and society, 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161>

12. Perepadia, O. V. (2025). V Ukraini die nova programa bazovoi vijskovoi pidgotovky [A new program of basic military training is in place in Ukraine]. DW. 10.02.2025. dw.com. Retrieved from <https://www.dw.com/uk/v-ukraini-pocala-diaty-onovlena-programa-bazovoi-vijskovoi-pidgotovki/a-71561033>

13. Veteran's Fund (Next to the Veteran). Portret veterana [Portrait of a veteran]. Retrieved from https://veteranfund.com.ua/analitics/portret_veterana/

14. Practical Guide to the Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards. (n.d.). The Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards. Retrieved from <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/fe289835cbd222fc1192aef8b596f4c9181ceef281ae58821f95a575ddb81704.pdf>

15. Recovery – the project of Victor and Elena Pinchuk. Reabilitacija, dopomoga v protezuvanni tjazkoporarenenych [Rehabilitation, assistance in prosthetics for severely wounded]. Retrieved from <https://recoveryua.org/pro-proekt>

16. Pro socialni poslugy [On social services]: Law of Ukraine of January 17, 2019 No. 2671-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

17. Semenov, A. Psyxologija "Jak ty brate" [Psychotherapy "How are you, brother?"]. Retrieved from <https://antonsemenov.com.ua/>

18. TSN editorial board (2018). Genshtab zasekretyv dani pro samogubstva v armii ta zvynuvatym Matiosa v brexni [General Staff classified data on suicides in the army and accused Matios of lying]. TSN.ua. Retrieved from <https://tsn.ua/ukrayina/genshtab-zasekretiv-dani-pro-samogubstva-v-armiyi-ta-zvinuvatim-matiosa-v-brehni-1114665.html>

19. Radio Liberty, Tretyakov (2018). Ponad tysjachu uchasnykiv bojovykh dij na Donbasi naklaly na sebe ruky. [More than a thousand combatants in Donbas committed suicide]. Radio Liberty. Retrieved from <https://www.radiosvoboda.org/a/news/29189517.html>

20. Principle. Systemy socialnoi pidtrymky veteraniv: Xorvatija, Izrail, Velyka Brytaniya, Serbija, Danija [Social support systems for veterans: Croatia, Israel, the United Kingdom, Serbia and Denmark]. Retrieved from <https://www.pryncyp.com/analytiks/oczinka-potreb-pi-kluvalnykiv-maye-gruntuvatysya-na-da-nyh-a-same-chitkomu-rozuminni-togo/>

21. Dictionary of the Ukrainian language: In 20 vols. Vol. 1. A–B / Chief scientific editor V. M. Rusanivskiy, scientific editor N. H. Ozerova; compiled by L. L. Shevchenko and others. Kyiv: Naukova Dumka, 2010. 911 p.

22. Ministry of Veterans Affairs. Ukrainian Veterans Fund. Spryjannja rozvytku biznesy veteraniv: dosvid USA. [Promoting Veterans' Business Development: The US Experience] (Overview of Tools and Policies). Veteran's Fund (Next to a Veteran). Retrieved from https://veteranfund.com.ua/analitics/facilitating_veteran_business_development/

23. Explanatory dictionary-minimum on social pedagogy – Explanatory dictionary-minimum on social pedagogy and social work / ed. L. V. Lokhvitska. 2nd edition, updated. Ternopil: Mandrivets, 2017.

24. STAN NGO. U 5 mistax Lvivshyny pochsly pracuvaaty nad proektamy jaki rozvyvatymut gromady ta reintegrivatymut veteraniv konfliktu. [In 5 cities of Lviv region, work has begun on projects that will develop the community and reintegrate conflict veterans]. Retrieved from <https://stan.org.ua/project/u-5-mistah-lvivshyny-pochaly-pratsyuvaty-nad-proektamy-yaki-rozvyvatymut-gromady-ta-reintegrovatymut-veteraniv-konfliktu/>

25. SlideShare. Praktychnyj posibnyk is kompleksnykh standartiv schodo standartiv rozbroennja, demobilizacii ta reintegracii [Practical guide on comprehensive standards on disarmament, demobilization and reintegration]. Retrieved from <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-91705460/91705460>

26. Indestructible: stories of Ukrainian military personnel who return to service even after the most severe injuries. Visit Ukraine – Service portal about Ukraine 24/7. Retrieved from <https://visitukraine.today/blog/2435/indestructible-stories-of-ukrainian-military-personnel-who-return-to-service-even-after-the-most-severe-injuries>

27. Veterans share their stories of experiencing PTSD and how they've healed – Concerned Veterans for America. Concerned Veterans for America. Retrieved from <https://cv4a.org/the-overwatch/veterans-share-stories-ptsd-healing/>

28. Orlovskaya, O. (2019). Specifics adaptations of military to the civil life conditions. *Young Scientist*, 8(72). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-8-72-11>

Y. Bondarenko, N. Levytska

Lviv Polytechnic National University,
Department of Organization Management,
yulia.h.bondarenko@lpnu.ua,
nadiia.levytska.me.2022@lpnu.ua

THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF SOCIAL ADAPTATION OF MILITARY PERSONNEL

© Bondarenko Y., Levytska N., 2025

Purposes. The purpose of the article is to study the role and importance of management in the process of returning servicemen to full civilian life. The authors suggest that effective management of military reintegration programs, including a comprehensive approach to social, psychological, and economic support, will significantly increase their successful adaptation to civilian life and reduce the risk of negative consequences of war, such as PTSD, depression, and suicide.

Design / methodology / approach. To achieve its goals, objectives and hypotheses, the article uses a set of scientific methods that ensure the conceptual integrity of the study, including literature analysis (to study and summarize information from scientific publications and legislative acts), statistical analysis (to estimate the number of veterans), comparative analysis (to compare different approaches to the concept of “reintegration” and to compare the experiences of different countries in this area), and a systematic approach (to consider reintegration as a complex process).

Conclusions. This study underscores the urgency of the problem of reintegrating military personnel into society, especially in light of the growing number of veterans who need assistance in successfully returning to civilian life. Ineffective reintegration poses serious risks to both veterans and society as a whole, in particular, it can lead to alienation, depression, substance abuse, and, unfortunately, in tragic cases, suicide, as evidenced by the analysis of statistical data. It is important for society to realize that the loss of each veteran is an irreparable loss to the nation. It is important to note that the term “reintegration” is more complete and appropriate than the term “adaptation” to describe the process of returning military personnel to civilian life, as it implies the active participation of veterans in public life and their full inclusion in all spheres of activity.

Originality / value. The authors have put forward a useful and currently demanded idea regarding the process of reintegration of veterans of the Russian-Ukrainian war. The authors believe that for reintegration to be effective, it is necessary to apply a comprehensive approach that includes social, psychological, and economic support, which should be provided in close cooperation between government agencies, NGOs, and businesses, taking into account the experience of other countries, such as the United States, Israel, and Bosnia and Herzegovina, which have already faced similar challenges while developing their own reintegration models.

Practical implications. Based on the analysis, one of the key aspects of the successful return of veterans to civilian life is their socialization, which reflects the process of entering active social life and distinguishes between rehabilitation and adaptation, which involves the restoration of physical and mental health. Effective management plays a central role in the process of reintegration of veterans, ensuring coordination of efforts of various stakeholders and providing the necessary assistance, helping to compensate for lost social ties and creating conditions for becoming an active and independent member of society.

Keywords: reintegration, military personnel, war veterans, adaptation, social support, socialization, rehabilitation.

Paper type: Research paper.