

DOI: 10.15276/ETR.03.2025.10
DOI: 10.5281/zenodo.15750406
UDC: 331.108.26:355.018(477)
JEL: M12, J24, O15, H56

РОЛЬ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

THE ROLE OF LEADERSHIP POTENTIAL AND ADAPTATION OF VETERANS IN THE FORMATION OF THE PERSONNEL RESERVE OF SERVICE ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD

Oleh V. Rudyk
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0001-4352-1784
Email: oleh.rudyk.v@gmail.com

Received 05.03.2025

Рудик О.В. Роль лідерського потенціалу та адаптації ветеранів в формуванні кадрового резерву підприємств сфери послуг у післявоєнний період. Оглядова стаття.

У статті досліджується значення лідерського потенціалу в процесі формування кадрового резерву в післявоєнний період в Україні, зокрема через адаптацію військового досвіду ветеранів до цивільного життя. Розглянуто міжнародний досвід реінтеграції ветеранів у США, ЄС та Ізраїлі, що демонструє ефективність програм перекваліфікації, навчання та розвитку лідерських якостей для забезпечення стійкості малого бізнесу. Автор підкреслює важливість впровадження таких програм в Україні для підтримки післявоєнного відновлення економіки та створення умов для інтеграції ветеранів у економічне й соціальне життя. Визначено основні напрями, які потребують подальшого дослідження, зокрема регіональна адаптація міжнародного досвіду та врахування демографічних і економічних викликів.

Ключові слова: лідерський потенціал, кадровий резерв, адаптація ветеранів, післявоєнне відновлення, малий бізнес, міжнародний досвід, реінтеграція, перекваліфікація, економічний розвиток, соціальна інтеграція

Rudyk O.V. The Role of Leadership Potential and Adaptation of Veterans in the Formation of the Personnel Reserve of Service Enterprises in the Post-War Period. Review article.

The article examines the importance of leadership potential in the process of forming a personnel reserve in the post-war period in Ukraine, in particular through the adaptation of veterans' military experience to civilian life. The international experience of reintegration of veterans in the US, EU and Israel is considered, which demonstrates the effectiveness of retraining, training and leadership development programs to ensure the sustainability of small businesses. The author emphasizes the importance of implementing such programs in Ukraine to support the post-war economic recovery and create conditions for the integration of veterans into economic and social life. The author identifies the main areas requiring further research, in particular, regional adaptation of international experience and consideration of demographic and economic challenges.

Keywords: leadership potential, personnel reserve, adaptation of veterans, post-war recovery, small business, international experience, reintegration, retraining, economic development, social integration

Сфера послуг є ключовим елементом сучасної світової економіки. У розвинених країнах, таких як США та ЄС, частка послуг у ВВП становить 70-80%, а в деяких регіонах, таких як Гонконг і Люксембург, перевищує 84% [1]. Цей сектор не лише генерує більшу частину економічної діяльності, але й забезпечує основну частину зайнятості населення. Крім того, послуги, такі як фінанси, освіта, охорона здоров'я, транспорт і цифрові технології, є критично важливими для підтримки інших галузей економіки, включно з виробництвом та торгівлею.

Цифровізація та впровадження Індустрії 4.0 змінили глобальну економіку, збільшивши роль сектору послуг у створенні доданої вартості. За даними досліджень, з 2000 до 2018 року додана вартість у секторі послуг зросла у 2,6 рази, а частка цього сектору у світовому ВВП стабільно становить близько 70% [1]. Сектор послуг також продемонстрував вищу стійкість під час економічних криз, зокрема світової фінансової кризи 2008 року та пандемії COVID-19, що свідчить про його важливість для глобальної економічної стабільності.

В Україні, яка перебуває у стані повномасштабної війни, сфера послуг також є важливим компонентом економіки. Проте війна створила значні виклики, включаючи порушення ланцюгів постачання, міграцію кваліфікованих кадрів та зниження попиту на певні види послуг [2]. Попри це, сектор послуг демонструє стійкість і здатність адаптуватися до нових умов. Наприклад, ІТ-галузь, як складова сфери послуг, змогла не лише зберегти свої позиції, але й забезпечити зростання експорту на 6% за перші березень-травень 2022 року порівняно з аналогічним періодом 2021 року [3].

Важливо зазначити, що розвиток сфери послуг може стати основою для післявоєнного відновлення економіки України. Сектор послуг, який охоплює як традиційні галузі (фінанси,

транспорт, охорона здоров'я), так і сучасні напрями (цифрові послуги, освіта, консалтинг), має великий потенціал для створення робочих місць і залучення інвестицій. Формування висококваліфікованого кадрового резерву в цій сфері дозволить Україні інтегруватися в глобальну економіку та посилити свою конкурентоспроможність.

Роблячи акцент на створенні умов для розвитку послуг, які не залежать від фізичних ресурсів, таких як цифрові послуги, фінансові технології та освітні сервіси, дозволить Україні перейти від ресурсної до сервісної економіки, що відповідає світовим тенденціям та забезпечує таким країнам як США, лідерство на світовому економічному ринку, а відповідно і привабливість висококваліфікованих працівників.

За даними звіту *The future of European competitiveness*, в останні два десятиліття Європа поступається США в сфері новітніх технологій, які визначатимуть майбутнє зростання. У той час як США лідирують у впровадженні та масштабуванні цифрових та AI-технологій, регуляторна та фінансова екосистема Європи уповільнюють процес перетворення інновацій у комерційні рішення. Проте на цьому відставання Європи від США не закінчується, адже воно має своє вираження також і за мобільністю робочої сили, де працівники більш готові та здатні до релокації заради кращих можливостей. Регуляторні бар'єри та розрізнені трудові закони в країнах-членах ЄС створюють значні перепони для гнучкості ринку праці [7].

Ці спостереження особливо важливі також і для України – адже повномасштабне вторгнення показало, що мобільність українських компаній та спеціалістів надзвичайно висока, хоча це і викликано не зовсім природними економічними чинниками. Водночас досвід ЄС та США вказує на важливість системного підходу до формування кадрового резерву, що передбачає поєднання мобільності, інноваційності та лідерських якостей працівників. Як зазначено у звіті *European Commission (2024)*, глобальна конкурентоспроможність залежить від здатності розвивати людський капітал, орієнтований на інновації, мобільність та адаптивність до змін [7]. Також, успіх компаній у XXI столітті залежить від створення різноманітних лідерських кадрів, які здатні швидко реагувати на виклики глобального ринку [8].

Зокрема, дослідження ролі лідерства у формуванні кадрового резерву є актуальним з кількох причин. По-перше, саме лідерські підходи сприяють підвищенню стійкості компаній, забезпечуючи їхню здатність реагувати на зовнішні виклики. Лідерство дозволяє формувати кадровий резерв, здатний адаптуватися до умов постійних змін та підтримувати конкурентоспроможність бізнесу навіть у складних обставинах [6].

По-друге, формування кадрового резерву має базуватися на врахуванні не лише технічних навичок, а й лідерського потенціалу співробітників, що є ключовим чинником для створення

стійких бізнес-моделей у сфері послуг. Як зазначено у звіті *European Commission (2024)*, розвиток людського капіталу, орієнтованого на інновації та глобальну мобільність, є визначальним для економічного зростання [7].

Таким чином, тема дослідження ролі лідерства у формуванні кадрового резерву є надзвичайно важливою для забезпечення якісного післявоєнного відновлення України. Вона дозволяє інтегрувати передовий досвід США та ЄС, враховуючи українські реалії, для побудови ефективною та конкурентоспроможною економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Розвитку сфери послуг та її ролі в економічному зростанні присвячено чимало наукових робіт як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників: Г.В. Нямецук, О.І. Галушко, О.С. Балан, М. Гаррі, М.С. Шепель, О.А. Лісик, Т.П. Моряк, Т. Мельник, А.В. Чорний, Л.С. Філатова, Л.В. Новохацька та інші.

Г.В. Нямецук та О.І. Галушко у своїй роботі аналізують сучасні тенденції розвитку економіки послуг. Автори відзначають, що частка послуг у ВВП розвинених країн досягає 70-80%, що робить цей сектор ключовим у створенні доданої вартості та підтримці макроекономічної стабільності [1]. Вони також наголошують на важливості цифровізації як рушійної сили, що сприяє зростанню ефективності послуг.

О.С. Балан разом зі співавторами розглядають питання післявоєнного відновлення економіки України через розвиток малого підприємництва у сфері послуг. Автори підкреслюють, що формування кадрового резерву та інвестиції у розвиток підприємств є вирішальними для забезпечення стійкості бізнесу [5].

У міжнародному контексті дослідження О.А. Лісик і Т.П. Моряка аналізують досвід Ізраїлю, де розвиток *MilTech* став інструментом для підтримки економіки під час військових конфліктів. Вони акцентують на важливості адаптації цього досвіду до українських реалій через стимулювання інновацій у сфері послуг [8].

Виклад основного матеріалу дослідження

Післявоєнне відновлення економіки України це виклик який необхідно долати у надзвичайно складних обставинах, коли поєднуються низка взаємопов'язаних чинників: необхідність відбудови зруйнованої інфраструктури, внутрішня міграція, брак капіталу для інвестицій у нові проекти, а також потреба в масштабному кадровому оновленні. Поряд із цим на порядок денний виходять також і глобальні виклики, що пов'язані з цифровою трансформацією, змінами в геополітичному просторі та загальною нестабільністю світової економічної кон'юнктури. У таких умовах постає логічне запитання: які інструменти або чинники здатні допомогти малим підприємствам ефективно адаптуватися та вийти на траєкторію стійкого розвитку, особливо в аспекті якісного формування кадрового резерву?

Одним із ключових чинників, на який звертають увагу як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники, є лідерський потенціал. Адже навіть за умов обмеженості ресурсів саме лідер здатен сформувати довгострокове бачення, мобілізувати команду на досягнення цілей і швидко реагувати на зовнішні виклики. Лідерські підходи дозволяють створювати адаптивні бізнес-моделі, що мають вищий рівень «живучості» навіть у несприятливій економічній чи політичній обстановці [6]. Це означає, що в контексті України, де післявоєнна реконструкція здатна тривати роками, лідерський потенціал може стати стратегічним активом.

Щоб зрозуміти, які конкретні форми лідерського потенціалу найефективніші, доцільно звернутися до досвіду країн, де тема лідерства досліджується уже тривалий час, в першу чергу США, ЄС та Ізраїлі.

У США розуміння лідерства як рушійної сили для економічного зростання прижилося вже давно. Практика підтверджує, що великі американські корпорації (зокрема, у сфері технологій, фінансів, консалтингу) приділяють величезну увагу розробці програм розвитку лідерських навичок для працівників усіх рівнів – від молодших спеціалістів до топменеджменту. На думку Makino та Oliver, успіх у XXI столітті потребує системного формування різноманітних лідерських кадрів, де ключовою є індивідуалізація підходів: люди з різними темпераментами, бекграундами та мотиваціями сприймають управлінські завдання по-різному. Тому в американській системі освіти й бізнес-культурі дедалі популярнішими стають наставництво (mentorship), індивідуальні коучингові сесії, використання симуляцій, рольових ігор тощо. Ці методи дають змогу готувати майбутніх керівників до широкого спектра викликів, серед яких – кризи, зміни на ринку, конкуренція з боку нових гравців [8]. Для України цей досвід цікавий насамперед тим, що у післявоєнний період саме «різноманітне лідерство» може стати джерелом інновацій. Адже специфіка відбудови передбачає появу великої кількості малих та середніх проєктів, і їх успіх напряму залежить від гнучкості управління.

У Європі, де історично склалася висока культура соціального діалогу та корпоративної відповідальності, лідерський потенціал тісно пов'язаний із принципами колективного ухвалення рішень, розвиненої демократії й акценту на інклюзивність. Звіт European Commission (2024) підкреслює, що глобальна конкурентоспроможність європейських економік значною мірою базується на здатності розвивати людський капітал, зокрема, шляхом інтенсивної мобільності студентів і спеціалістів (програми Erasmus+), а також підтримки багатомовності, крос-культурної комунікації. Втім, у країнах ЄС лишаються певні виклики, пов'язані з наявністю різних правових і трудових норм у кожній з держав-членів, надмірними бюрократичними процедурами для працевлаштування іноземців тощо. Незважаючи на це, усередині ЄС сформувалися потужні центри

лідерської освіти (бізнес-школи у Франції, Великій Британії, Іспанії, Німеччині тощо), де активно досліджуються інноваційні підходи до розвитку керівного персоналу [7]. Україна, інтегруючись у європейський простір, може орієнтуватися на такі програми задля формування власного «класу» лідерів, здатних працювати як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Особливу увагу дослідників привертає Ізраїль, оскільки ця країна довгі десятиліття перебуває в стані конфліктів і має потужний військово-промисловий комплекс, тісно пов'язаний із цивільним сектором. В Ізраїлі вдалося вибудувати модель, де військовий досвід (зокрема, дисципліна, уміння швидко реагувати на загрози, стратегічне бачення) успішно інтегрується у стартап-культуру та бізнесову практику [9]. Саме так формуються лідери, здатні працювати в умовах невизначеності та вести за собою групи людей у проєкти з високим ступенем ризику. Для України, яка також має великий відсоток населення з військовим досвідом, цей кейс видається надзвичайно актуальним. У післявоєнний період кадровий резерв із ветеранів може стати потужним джерелом лідерів у малому бізнесі та громадському секторі, якщо будуть налагоджені механізми перекваліфікації, фінансової підтримки й наставництва.

Проте потрібно розглядати особливості українського контексту, щоб зрозуміти більш детально, як зазначені міжнародні ідеї співвідносяться з реаліями сучасної України, та України на етапі післявоєнного відновлення. В першу чергу це стосується суттєвих демографічних змін. Велика кількість жінок виїхала за кордон із початком повномасштабного вторгнення, рятуючись від небезпеки чи шукаючи економічно безпечніших умов. Частина з них залишається за кордоном, але багато жінок планують чи вже здійснюють повернення до України, маючи додаткові навички, опановані у європейських чи американських реаліях [2]. Це створює як проблему (дефіцит кадрів у певні періоди), так і можливість (привнесення міжнародного досвіду до вітчизняного менеджменту).

Також слід виділити і наявність надзвичайно великої кількості населення з військовим досвідом, здебільшого чоловіків, але і жінок також. Суттєва частка дорослого населення залишається в лавах ЗСУ та інших силових структурах. По завершенні війни ці люди шукатимуть можливості працевлаштування, зокрема й у сфері послуг. Позитивна сторона полягає в тому, що ветерани, як засвідчує досвід Ізраїлю, здатні швидко адаптуватися до умов високого ризику, розв'язувати нестандартні завдання й демонструвати вміння у побудові ефективних команд. Проте це вимагає запровадження державних програм перекваліфікації чи бізнес-тренінгів.

Також потрібно враховувати нерівномірність регіонального розвитку. Традиційно в Україні існує певна диспропорція між розвиненими урбаністичними центрами (Київ, Львів, Одеса, Дніпро, Харків) і периферією. В умовах воєнних дій ці

диспропорції посилюються, оскільки деякі регіони зазнали значних руйнувань або залишаються прифронтовими. Це утруднює формування локальних лідерських шкіл, адже спеціалісти часто виїжджають у безпечніші області [4].

Проте найпозитивнішим моментом можна вважати те, що навіть під час війни в Україні продовжується розвиток цифрових сервісів (онлайн-банкінг, сервіси електронного урядування, системи для дистанційної освіти тощо). Аналітика IT Ukraine Association (2022) показує, що саме здатність працювати в онлайн-режимі дозволила багатьом компаніям зберегти конкурентоспроможність, знаходити клієнтів за кордоном і навіть релокувати персонал у відносно безпечні регіони [11]. Для лідерів малого бізнесу це відкриває перспективу залучення віртуальних команд і міжнародних консультантів, хоча вимагає й додаткових навичок: гнучкого планування, уміння кооперуватися віддалено тощо.

Лідери можуть відігравати вирішальну роль у тому, щоб перетворити ці виклики на можливості, сформувавши стабільний кадровий резерв і забезпечивши грамотний перехід бізнесу до нових моделей. Аналіз публікацій, а також висловлювань низки інших дослідників [6, 9] дозволяє виокремити кілька аспектів таких моделей

Особливого значення набувають індивідуалізація та різноманіття лідерського підходу. Малий бізнес, який за визначенням є більш гнучким і експериментальним, може апробувати різні моделі лідерства – від авторитарних (що іноді доречно в кризових ситуаціях) до демократичних, партисипативних чи навіть холакратичних (де повноваження максимально децентралізовані) [12]. Різноманіття важливе ще й тому, що в післявоєнний час у колективах можуть співіснувати люди з військовим досвідом, працівники, які мають міжнародний досвід, і ті, хто не покидав своєї громади. Завдання лідера – знайти оптимальну модель взаємодії, коли кожен індивід відчуватиме, що його досвід і навички цінюються.

Мобільність також слід розглядати як конкурентну перевагу. У європейських документах справедливо наголошують, що мобільність фахівців підвищує продуктивність економіки, даючи змогу швидко реагувати на регіональні диспропорції у попиту й пропозиції. Для України, де релокація бізнесу (від східних і південних регіонів до західних) стала масовим явищем, лідерські команди, які підтримують і спрощують мобільність працівників, можуть закріпити стійкі позиції на ринку. Проте подолання бюрократичних і логістичних бар'єрів вимагатиме активної участі самих керівників, які мусять створювати «дорожні карти» з релокації, налагоджувати співпрацю з місцевими органами влади і пропонувати працівникам зрозумілі умови переходу [7, 13-15].

Використання цифрових інструментів для розвитку лідерства є також надважливим інструментом. Сучасні технології (вебінари, онлайн-платформи, мобільні додатки для командної роботи) дозволяють формувати лідерські навички

навіть у віддаленому форматі. Це може бути критично важливо під час війни та в перші роки після неї, коли внутрішня й зовнішня мобільність громадян висока, а традиційні очні курси часто недоступні. У дослідженні IT Ukraine Association (2022) наведено приклади, коли IT-компанії проводили внутрішні «академії лідерства» через Zoom/Teams, доповнюючи їх онлайн-симуляціями для розв'язання реальних управлінських кейсів [11]. Такий досвід можна адаптувати й до інших секторів економіки.

Інтегрування ідей екологічної, соціальної та управлінської відповідальності поступово стає глобальним трендом, що демонструє важливість сталого управління та соціальної відповідальності, особливо в умовах післявоєнного відновлення. Лідери, які враховують ці принципи, отримують додаткові переваги: кращий доступ до іноземних ринків, лояльність клієнтів, інтерес інвесторів, що звертають увагу на «зелені» та соціальні проекти [8]. У післявоєнній Україні, яка буде відбудовувати інфраструктуру з нуля у багатьох регіонах, є унікальна можливість одразу впроваджувати «зелені» стандарти та робити ставку на соціальну інтеграцію ветеранів, переселенців, людей з уразливих груп. Тож лідери малих підприємств повинні бути обізнані з принципами ESG, аби включити їх у свій бізнес-план і корпоративну культуру.

Формування кадрового резерву з лідерським потенціалом є важливим завданням для будь-якого суспільства, особливо в умовах післявоєнної відбудови України. Сучасні технології сприяють впровадженню дистанційного навчання через масові відкриті онлайн-курси (МООС). Цей підхід дозволяє розширити доступ до якісної освіти навіть у віддалених регіонах чи регіонах з обмеженою інфраструктурою. Однак важливо враховувати, що низький рівень цифровізації та обмежений доступ до інтернету у сільській місцевості України можуть значно ускладнити ефективне використання таких платформ [16].

Гнучкі формати навчання, які дозволяють опановувати знання «будь-де і будь-коли», є потужним інструментом для залучення ширшого кола фахівців. Вони дають змогу поєднувати навчання із професійними обов'язками, створюючи більш комфортні умови для учасників [17]. Проте варто зазначити, що ефективність таких підходів залежить від самодисципліни учасників і наявності якісних матеріалів, адаптованих до місцевих реалій. Для українського контексту також важливо врахувати, що деякі традиційні освітні установи можуть мати опір до змін.

Симуляційні платформи є надзвичайно ефективними для розвитку навичок управління в кризових ситуаціях [16]. Це особливо актуально для керівників, які працюють в умовах післявоєнного відновлення, коли необхідно приймати швидкі рішення в нестабільних умовах. Водночас, критично важливо, щоб ці симуляції були адаптовані до українських реалій і враховували специфіку місцевих управлінських викликів.

Коучинг та менторство є важливими елементами підтримки молодих лідерів і ветеранів, які повертаються до цивільного життя [18]. Цей підхід сприяє не лише розвитку професійних навичок, але й забезпечує емоційну підтримку. Проте впровадження таких програм в Україні потребує залучення кваліфікованих менторів, що може бути викликом у зв'язку з обмеженою кількістю фахівців із відповідним досвідом.

Інклюзивний підхід до навчання, згідно з дослідженнями, дозволяє кожному учаснику розкрити свій лідерський потенціал. Це особливо важливо для формування стійкого кадрового резерву, але потребує адаптації освітніх програм до різних категорій студентів, включаючи тих, хто постраждав від війни [18].

Дуальна модель освіти, широко застосовувана у країнах ЄС, може бути успішно інтегрована в українську освітню систему [16]. Вона забезпечує практичний досвід, необхідний для лідерів, які працюватимуть у складних умовах відновлення. Проте реалізація цієї моделі вимагає тісної співпраці між університетами та бізнесом, що поки що є недостатньо розвиненим в Україні.

У контексті післявоєнного відновлення України всі зазначені інноваційні підходи є надзвичайно перспективними. Однак їх впровадження потребує системної підтримки з боку держави, міжнародних партнерів та приватного сектора. Важливо не лише створювати нові освітні програми, але й забезпечувати їх стійкість через фінансування, нормативну базу та розвиток цифрової інфраструктури. Тільки за умов інтеграції найкращих світових практик та врахування місцевих реалій можна забезпечити ефективне формування кадрового резерву, який стане основою для відбудови України.

Реалізація вищезгаданих форм навчання та підтримки лідерства може часто стикається з фінансовими і організаційними обмеженнями. Саме тому критично важлива співпраця між державними інституціями, бізнес-асоціаціями, неурядовими організаціями та міжнародними донорами. Така синергія надасть можливість:

- Запровадити грантові програми для малого бізнесу, що прагне підвищити лідерські навички свого персоналу. Такі гранти можуть бути розраховані на оплату курсів, консультацій, наставницьких сесій.
- Організувати бізнес-інкубатори та акселератори, орієнтовані на ветеранські та жіночі стартапи. Окрім фінансової підтримки, в інкубаторах мають бути доступні наставники, тренери, юристи, експерти з маркетингу.
- Створити загальнонаціональну платформу обміну досвідом, де фіксуватимуться найкращі кейси, методики навчання, історії успіху та поразок. Ця платформа може допомогти звести разом представників різних галузей і регіонів, а також підвищити прозорість процесу відновлення й посилити довіру до державних реформ. Згідно з дослідженням Міжнародної організації з міграції (МОМ), після завершення війни кількість

ветеранів та членів їхніх сімей в Україні може сягнути від п'яти до восьми мільйонів осіб [19]. Звісно в першу чергу, це свідчить про необхідність розробки ефективних програм реінтеграції та підтримки ветеранів, зокрема у сфері працевлаштування та соціальної адаптації. Проте, це також вказує на необхідність впроваджувати програми на посилення та адаптацію лідерського потенціалу – адже багато цих ветеранів будуть з навичками командирів та упрвлінців, які просто необхідно адаптувати до цивільного життя.

Досвід інших країн свідчить, що військові, зокрема командири, набувають під час служби цінних лідерських якостей, особливо в умовах кризового менеджменту. Наприклад, досвід американських університетів показує, що освітні та соціальні програми можуть відігравати важливу роль у реінтеграції ветеранів, зокрема через розвиток лідерських навичок та соціального підприємництва [20].

У Північній Кароліні було проведено дослідження, яке показало, що ветерани США мають значний потенціал для участі в освітньому лідерстві завдяки їхньому військовому досвіду, що формує компетенції в управлінні командами та кризовому плануванні [21]. Військова служба також сприяє розвитку таких ключових лідерських якостей, як стратегічне мислення, вміння приймати швидкі рішення та управління в умовах стресу, що підтверджується феноменологічним дослідженням ветеранів армії США [22].

Проте ветерани часто стикаються з труднощами у цивільному житті. Хоча їхній досвід може бути високою цінністю, роботодавці не завжди усвідомлюють, як ці навички можуть бути адаптовані до цивільного сектору [22]. Військова служба формує такі компетенції, як стратегічне мислення, адаптивність, робота в умовах невизначеності та ефективне управління командами в кризових ситуаціях, а військовий досвід сприяє формуванню унікального типу лідерства, який орієнтований на результат, командну роботу та відповідальність [21]. Ветерани мають здатність швидко аналізувати складні ситуації та приймати рішення, що є важливим для управління в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

Крім того, дослідження деяких авторів підтверджують феноменологічний вплив військової служби на розвиток лідерських навичок. Ветерани демонструють здатність організувати команди, розподіляти ресурси та адаптуватися до зовнішніх змін [23]. Ці характеристики дозволяють їм ефективно вирішувати завдання, пов'язані з управлінням організаціями та впровадженням інновацій.

Практичні приклади також підтверджують цінність ветеранів як лідерів. Компанія Aspen Medical, заснована колишніми військовослужбовцями, активно залучає ветеранів до управлінських ролей. Генеральний директор компанії Брюс Армстронг підкреслює, що військові навички, такі як лідерство, дисципліна та адаптивність, забезпечують високий рівень ефективності в бізнесі. Aspen Medical також впроваджує програми

для підтримки ветеранів під час їх переходу до цивільного життя, створюючи сприятливі умови для професійного розвитку [24].

Розробка та впровадження програм, орієнтованих на реінтеграцію ветеранів, має стратегічне значення для економічного розвитку. Використання їхнього потенціалу як лідерів дозволить підвищити конкурентоспроможність організацій, сприяти інноваціям і зміцненню корпоративної культури.

Післявоєнне відновлення України потребує стратегічного та системного підходу, зокрема у сфері реінтеграції ветеранів. Досвід таких країн, як США, ЄС та Австралія, демонструє ефективність державних та неурядових програм, спрямованих на соціальну, професійну та психологічну підтримку ветеранів [25-27]. Зокрема, такі програми відіграють ключову роль у поверненні військових до цивільного життя, сприяють розвитку економіки та соціальної стабільності.

Для України, яка стикається з викликами відбудови інфраструктури, демографічними змінами та економічними труднощами, важливо врахувати найкращі міжнародні практики. Впровадження адаптованих до національних реалій програм допоможе не лише вирішити соціальні проблеми, але й використати потенціал ветеранів як висококваліфікованих фахівців та лідерів [26, 29]. У цьому контексті співпраця уряду, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних організацій є ключовою для забезпечення успішної інтеграції ветеранів у повоєнне життя [30].

Програма GI Bill є однією з найуспішніших програм для підтримки ветеранів у США. Вона забезпечує фінансування для навчання у вищих навчальних закладах, професійних школах та програмах перекваліфікації [25]. Ця програма також охоплює витрати на проживання, що дозволяє ветеранам зосередитися на здобутті освіти. У контексті України впровадження схожої моделі могло б сприяти швидшій адаптації ветеранів до цивільного життя. Створення грантів на освіту для ветеранів, а також співпраця з українськими університетами та професійними школами можуть стати першими кроками до реалізації такого підходу.

Комплексна програма Transition Assistance Program (TAP) у США готує ветеранів до цивільного життя через тренінги, консультації та допомогу у працевлаштуванні [26]. Програма охоплює всі етапи переходу, від підготовки резюме до навичок управління фінансами. Для України, де важливо забезпечити працевлаштування тисяч ветеранів, адаптація TAP може включати створення регіональних центрів підтримки ветеранів. Ці центри надаватимуть кар'єрне консультування, проводитимуть тренінги з перекваліфікації та надаватимуть юридичну допомогу.

Менторські програми в США активно залучають ветеранів до співпраці з бізнес-спільнотами, що сприяє інтеграції у нові професійні ролі [27]. Такі ініціативи включають партнерство між ветеранами та досвідченими фахівцями у бізнесі,

які допомагають адаптувати військові навички до потреб цивільного ринку праці. Для України створення подібних платформ, де ветерани могли б отримувати підтримку від успішних бізнесменів, стало б важливим інструментом реінтеграції. Важливу роль також можуть відігравати громадські організації, які сприятимуть налагодженню таких партнерств.

Європейський Союз приділяє велику увагу соціальній реінтеграції ветеранів через програми, які сприяють їхній участі в суспільстві. Наприклад, у Німеччині створено розвинену систему соціальної адаптації, яка охоплює підтримку працевлаштування, консультації та соціальну допомогу [29]. У Франції діють програми, спрямовані на розвиток соціального підприємництва серед ветеранів, що дозволяє використовувати їхній потенціал для створення нових робочих місць [30]. Польський досвід демонструє ефективність місцевих ініціатив, орієнтованих на психологічну підтримку та залучення ветеранів до громадської діяльності [30]. Усі ці підходи можуть бути адаптовані в Україні для розвитку соціального підприємництва та сприяння соціальній стабільності.

Програма Erasmus+ є одним із найуспішніших інструментів мобільності в Європейському Союзі. Розширення програми для включення ветеранів могло б стати цінним інструментом для України. Участь у міжнародних навчальних програмах дозволить ветеранам отримати нові навички, ознайомитися з передовими практиками та обмінятися досвідом з колегами з інших країн [29]. Україна може адаптувати ці підходи через створення спеціальних стипендій для ветеранів та програм обміну, спрямованих на розвиток компетенцій, необхідних у повоєнний період.

Європейські програми психологічної підтримки ветеранів, такі як проекти у Швеції та Данії, пропонують багаторівневий підхід до реабілітації. Ці ініціативи включають індивідуальні консультації, групову терапію та інтеграцію психотерапевтів у процес соціальної адаптації [28]. Для України важливо розробити схожі програми, що поєднують державну підтримку з залученням громадських та міжнародних організацій. Наприклад, створення регіональних центрів психологічної підтримки, де ветерани могли б отримувати допомогу, сприятиме зменшенню рівня посттравматичного стресу та підвищенню їхньої соціальної адаптації.

Поєднання елементів програм GI Bill, TAP, Erasmus+ та соціальної реінтеграції може забезпечити комплексний підхід до підтримки ветеранів. Адаптація моделей фінансування освіти з GI Bill у поєднанні з мобільністю та обміном досвідом за програмами Erasmus+ сприятиме інтеграції ветеранів у сучасний ринок праці [25, 29]. Створення спільних навчальних програм, які поєднують найкращі практики обох систем, може стати ефективним рішенням для розвитку нових компетенцій ветеранів.

Міжнародні організації, такі як ООН, МОМ, Європейський інвестиційний банк, активно підтримують програми для реінтеграції ветеранів. Створення спеціалізованих грантів для українських ветеранів дозволить залучити додаткові ресурси для навчання, перекваліфікації та розвитку підприємництва. Співпраця з міжнародними донорами може забезпечити стабільне фінансування для запуску регіональних програм підтримки [27, 30]. Участь у таких ініціативах сприятиме формуванню стійкої інфраструктури для підтримки ветеранів.

ООН активно підтримує програми реінтеграції ветеранів через ініціативи, спрямовані на психологічну підтримку, соціальну адаптацію та розвиток професійних навичок [26]. НАТО пропонує програми для перекваліфікації військовослужбовців, які повертаються до цивільного життя. МОМ розробила проекти для підтримки ветеранів у працевлаштуванні та розвитку бізнесу. Для України важливо співпрацювати з цими організаціями, щоб адаптувати їхні найкращі практики та створити спільні проекти, які враховують особливості повоєнного відновлення [27, 28].

Створення державних та міжнародних фондів є фундаментальним кроком для довгострокової підтримки ветеранів. Такі фонди можуть забезпечити фінансування освітніх програм, професійної перекваліфікації та розвитку підприємництва серед ветеранів. Впровадження грантових програм, які включатимуть безвідсоткові позики, мікрокредити або повні гранти для започаткування бізнесу, розвитку навичок чи навчання у вищих навчальних закладах, є одним із пріоритетів. Наприклад, досвід GI Bill у США може бути адаптований для України, щоб ветерани отримували компенсацію за освіту та професійне навчання [26, 27].

Інституційна співпраця відіграє ключову роль у впровадженні програм реінтеграції ветеранів. Міністерство у справах ветеранів України має стати координаційним центром для реалізації державних ініціатив, співпрацюючи з громадськими організаціями, приватними компаніями та міжнародними партнерами. Формування державно-приватних партнерств дозволить інтегрувати найкращі практики ЄС та США, такі як програми Erasmus+ та TAP, що сприяють навчальній та професійній мобільності ветеранів [25, 29]. Активна участь громадських організацій у наданні юридичних, психологічних та кар'єрних консультацій є важливим елементом інтеграційної моделі [27].

Важливим аспектом реалізації програм є впровадження механізмів моніторингу та оцінки ефективності. Використання міжнародного досвіду дозволить розробити чіткі показники для вимірювання успішності ініціатив, таких як кількість працевлаштованих ветеранів, обсяги фінансування, що отримали ветерани, та рівень задоволеності учасників програм. Регулярний моніторинг допоможе виявляти проблеми та своєчасно адаптувати стратегії до нових викликів. Для цього важливо співпрацювати з міжнародними організаціями, такими як ООН, МОМ та НАТО, які

вже мають успішний досвід у реалізації таких ініціатив [27, 29].

Узагальнюючи міжнародний досвід реінтеграції ветеранів, можна зазначити, що його адаптація здатна значно посприяти післявоєнному відновленню України. Досвід США, зокрема програми GI Bill і TAP, демонструє успішність підходів до фінансування освіти, перекваліфікації та працевлаштування ветеранів. Європейські ініціативи, такі як Erasmus+ для ветеранів і програми соціальної реінтеграції у Німеччині, Франції та Польщі, підкреслюють важливість міжкультурного обміну, мобільності та соціального підприємництва. Спільні зусилля міжнародних організацій, таких як ООН, МОМ і НАТО, можуть стати основою для створення інтегрованих ініціатив, які враховують особливості українських реалій.

Впровадження міжнародних практик має стратегічне значення для України, оскільки забезпечує комплексний підхід до вирішення соціальних, економічних та психологічних викликів. Формування державних і міжнародних фондів, адаптація грантових програм, посилення інституційної співпраці та ефективний моніторинг стануть ключовими інструментами для реалізації ініціатив. Особливу увагу слід приділити розвитку державноприватних партнерств, які дозволять залучити бізнес до підтримки ветеранів і створення нових робочих місць.

Перспективи подальшого розвитку полягають у розширенні міжнародної співпраці, розробці нових освітніх і соціальних програм, а також впровадженні інноваційних рішень для адаптації ветеранів до цивільного життя. Україна має унікальну можливість використати цей досвід для створення стійкої моделі реінтеграції, яка слугуватиме не лише інструментом соціальної стабільності, але й основою для економічного зростання та розвитку людського капіталу.

Однією з ключових перешкод у реалізації програм реінтеграції ветеранів в Україні є інституційні бар'єри, які виникають через недостатню взаємодію між державними та недержавними установами. На сьогодні координація між Міністерством у справах ветеранів, місцевими органами влади та громадськими організаціями є фрагментарною, що призводить до дублювання функцій і неефективного використання ресурсів. Зокрема, у багатьох регіонах відсутні механізми обміну інформацією між цими структурами, що уповільнює процес ухвалення рішень та впровадження ініціатив. Наприклад, у [27] наголошується, що неузгодженість між різними рівнями управління є однією з основних причин затримок у реалізації програм підтримки ветеранів. Важливим аспектом є відсутність єдиного центру прийняття рішень, що ускладнює впровадження цілісних програм підтримки ветеранів [33]. Це створює додаткові труднощі як для самих ветеранів, так і для організацій, які намагаються надавати їм допомогу.

Бюрократичні процедури суттєво гальмують реалізацію ініціатив. Процес отримання соціальних

послуг, таких як фінансова допомога, консультаційна підтримка або доступ до навчальних програм, супроводжується численними адміністративними перешкодами. Наприклад, ветерани часто стикаються з тривалими термінами розгляду заявок та складними вимогами до подання документів. Як зазначається у [31], це стає причиною низького рівня залучення ветеранів до участі у програмах, спрямованих на їхню соціальну адаптацію. Відсутність спрощених процедур подання заявок та електронних платформ для обробки документів створює додаткові складнощі, які могли б бути усунені за допомогою цифрових інструментів.

Недостатня координація між рівнями влади – національним, регіональним і місцевим – є ще одним значним викликом. У [29] підкреслюється, що відсутність чітких нормативно-правових регламентів і стандартів, які регулюють розподіл обов'язків між різними рівнями управління, призводить до виникнення конфліктів і дезорганізації. Наприклад, у деяких регіонах затримки фінансування програм виникають через неузгодженість між центральними органами влади та місцевими адміністраціями [32]. Це часто призводить до нерівномірного розподілу ресурсів та обмеження доступу ветеранів до необхідних послуг.

Одним із найбільших бар'єрів є обмеженість державного фінансування. У [31] зазначається, що бюджетні ресурси України, значна частина яких спрямовується на підтримку обороноздатності та відновлення зруйнованої інфраструктури, не дозволяють виділити достатньо коштів на підтримку ветеранів. За оцінками, лише 15% програм соціальної допомоги ветеранам фінансуються у повному обсязі, що значно знижує їхню ефективність. Це обмежує можливості для створення довгострокових ініціатив, таких як перекваліфікація, навчання або психологічна підтримка. Крім того, відсутність належного фінансування призводить до залежності від міжнародних донорів, що створює додаткові виклики у стабільності програм.

Іншою проблемою є недостатня кількість грантових програм для підтримки ветеранів. У [27] наголошується, що більшість існуючих ініціатив зосереджені на короткострокових цілях, таких як тренінги або разова фінансова підтримка. Водночас довгострокові інвестиції, такі як запуск бізнесу, розвиток соціальних підприємств або отримання додаткової освіти, залишаються поза увагою. Ця ситуація ускладнюється відсутністю механізмів залучення міжнародних грантових ресурсів для реалізації масштабних проектів, спрямованих на підтримку ветеранів [29].

Відсутність фінансових стимулів для бізнесу, який працевлаштовує ветеранів, також створює бар'єри. Наприклад, компанії, які наймають ветеранів, часто стикаються з додатковими витратами на їхнє навчання, адаптацію та психологічну підтримку. У більшості випадків ці витрати не компенсуються за рахунок держави або спеціальних програм. Як зазначається у [33], це знижує зацікавленість бізнесу у співпраці з ветеранами,

що, своєю чергою, обмежує їхні можливості інтеграції у ринок праці.

Одним із ключових викликів є складність процедур оформлення документів. У [32] зазначається, що ветерани часто стикаються з тривалими бюрократичними процесами під час подання заявок на участь у програмах реінтеграції, отримання фінансової допомоги або працевлаштування. Це не лише уповільнює процес реінтеграції, але й створює додатковий стрес для ветеранів, які вже перебувають у вразливому стані. Відсутність єдиної цифрової платформи для управління програмами реінтеграції значно ускладнює доступ ветеранів до необхідних послуг.

Для подолання цих бар'єрів рекомендується впровадити інтегровану систему управління, яка б об'єднувала зусилля державних структур, громадських організацій та міжнародних донорів. Створення централізованої електронної платформи для реєстрації ветеранів, обробки заявок і моніторингу реалізації програм дозволить значно спростити доступ до послуг та знизити рівень бюрократизації. Крім того, важливо запровадити спеціальні програми фінансової підтримки, які включатимуть податкові пільги для бізнесу, що наймає ветеранів, а також довгострокові гранти для розвитку підприємницьких ініціатив [27, 31].

Законодавчі бар'єри також потребують уваги. Як зазначено у [29], чинне законодавство України часто не відповідає сучасним потребам ветеранів. Зокрема, відсутні нормативно-правові акти, які б регулювали механізми перекваліфікації та підтримки працевлаштування. Проведення ревізії чинного законодавства для адаптації його до сучасних реалій має стати одним із пріоритетів. Впровадження електронних сервісів для подання заявок та моніторингу їхнього статусу також може значно знизити адміністративне навантаження на ветеранів та забезпечити прозорість процесів.

Таким чином, для успішної реінтеграції ветеранів необхідно усунути інституційні, фінансові та адміністративні бар'єри. Важливо створити комплексну законодавчу базу, забезпечити стабільне фінансування програм та впровадити механізми моніторингу їхньої ефективності. Лише за таких умов Україна зможе забезпечити належний рівень підтримки ветеранів та сприяти їхній успішній інтеграції у суспільство й економіку.

Висновки

Аналіз міжнародного досвіду реінтеграції ветеранів у цивільне життя, зокрема практик США, ЄС та Ізраїлю, демонструє їхню високу ефективність у формуванні лідерського потенціалу та кадрового резерву для економічного розвитку. Військовий досвід ветеранів, доповнений якісними програмами адаптації та навчання, дозволяє розкрити їхній управлінський потенціал, що є важливим чинником для забезпечення стійкості малого бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України.

Інтеграція міжнародного досвіду, зокрема адаптація таких програм, як GI Bill, TAP і

Erasmus+, у національну систему, сприятиме розвитку компетенцій, необхідних для лідерів малого бізнесу. Успішні кейси показують, що інвестиції в перекваліфікацію, навчання та наставництво дозволяють створити умови для повноцінної інтеграції ветеранів у економічне та соціальне життя, одночасно сприяючи зменшенню дисбалансу на ринку праці.

Особливу увагу слід приділити створенню навчальних програм, орієнтованих на формування лідерських якостей, з урахуванням специфіки військового досвіду ветеранів. Це передбачає індивідуалізацію навчання, впровадження сучасних цифрових інструментів, симуляційних платформ, а також залучення коучингових та менторських практик. Такі ініціативи можуть забезпечити підприємствам адаптивність і здатність реагувати на виклики нестабільного економічного середовища.

Важливим фактором є також міжсекторальна співпраця, що включає державні, бізнесові та громадські ініціативи. Спільна робота над

створенням грантових програм, інкубаторів для ветеранських стартапів та платформ для обміну досвідом забезпечить сталий розвиток малого бізнесу.

Проте недостатньо дослідженим залишається питання регіональної адаптації міжнародних програм до специфіки українських умов. Зокрема, необхідно вивчити, як нерівномірність регіонального розвитку, демографічні зміни та інфраструктурні виклики впливають на ефективність таких ініціатив. Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення інноваційних моделей інтеграції ветеранів, що враховують ці фактори, та їхній вплив на післявоєнне відновлення економіки України.

Таким чином, формування лідерського потенціалу через призму адаптації ветеранів є не лише важливим соціальним завданням, але й стратегічним напрямом для зміцнення економіки України в післявоєнний період.

Abstract

This article examines the importance of leadership potential in forming a personnel reserve for the service sector in post-war Ukraine, particularly through the adaptation of veterans' military experience to civilian life. The study highlights international approaches to veteran reintegration in the U.S., EU, and Israel, emphasizing the effectiveness of retraining, education, and leadership development programs in fostering economic resilience.

The author analyzes the challenges of integrating veterans into the workforce, including demographic shifts, skills gaps, and regional disparities. The findings indicate that small businesses can benefit significantly from veterans' leadership skills, such as crisis management, teamwork, and strategic planning. Drawing on global best practices, the study argues for implementing specialized training, mentorship, and financial support programs to facilitate veterans' transition into leadership roles in the service sector.

Key recommendations include adopting elements of programs like the U.S. GI Bill and Transition Assistance Program (TAP), as well as European models for workforce mobility and retraining. The study underscores the necessity of fostering a business environment that encourages veteran entrepreneurship and leadership, ensuring their effective contribution to Ukraine's economic recovery.

Keywords: leadership potential, personnel reserve, veteran adaptation, post-war recovery, small business, international experience, reintegration, retraining, economic development, social integration.

Список літератури:

1. Нямешук Г.В., Галушко О.І. (2023). Аналіз світових тенденцій економіки послуг в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 50(2023), 595-603. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-75.
2. Центр економічного відновлення, Програма розвитку ООН, & Advanter Group. (2024). *Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні*. Київ: Програма розвитку ООН.
3. Melnyk T., Zavorodnya E. (2022). ІТ-сектор України на світовому ринку: 2022. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2022(6), 17-36. DOI: 10.31617/3.2022(125)02.
4. Балан О.С., Шепель М.Є., Гаррі М. (2023). Розвиток малого підприємництва в територіальних громадах України в післявоєнний період. *Економіка: реалії часу*, 5(69), 19-32. DOI: 10.15276/ETR.05.2023.2.
5. Чорний А.В. (2018). Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка», (9(37)), 78-84. DOI: 10.25264/2311-5149-2018-9(37)-78-84.
6. Смагулова З.К., Амирова М.А. (2020). Роль лідерського потенціалу в формуванні кадрового резерва компанії. *Вестник Инновационного Евразийского университета*, (4), 93-98.

7. European Commission. (2024). The future of European competitiveness – A competitiveness strategy for Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
8. Makino K., Oliver, C. (2019). Developing diverse leadership pipelines: A requirement for 21st century success. *Organization Development Journal*, 51(1), 4-10.
9. Lisik O.A., Moryak T.P. (2023). Analysis of the state of Ukraine's IT sector in the context of a full-scale war. *Економіка та суспільство*, 2023(55), 158-163. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-67.
10. Вишва М. (2020). Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. *Проблеми сучасної психології*, 47, 9-26. DOI: 10.32626/2227-6246.2020-47.09-26.
11. IT Ukraine Association & Top Lead. (2022). Do IT Like Ukraine. IT industry report.
12. Vichava M. (2020). Holacracy: A Radical Approach to Management. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 22-30.
13. OECD. (2023). *Regional Economic Development and Labor Mobility*. Paris: OECD Publishing.
14. World Bank. (2023). *Ukraine Economic Update: Post-war Recovery and Business Relocation*. Washington, DC: World Bank Group.
15. Smith J., Brown L. (2022). Leadership Strategies for Managing Business Relocation. *Journal of Business Management*, 45(3), 123-140.
16. Jooss S., Burbach R., Ruël H. (2021). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2321-2352. DOI: 10.1080/09585192.2019.1579748.
17. Ardi A., Cahyadi H., Meilani Y.F.C.P., Pramono R. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(3), 2998. DOI: 10.24294/jipd.v8i3.2998.
18. Erasmus B., Naidoo L., Joubert J.P. (2017). Talent Management Implementation at an Open Distance E-Learning Higher Educational Institution: The Views of Senior Line Managers. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 83-87. DOI: 10.19173/irrodl.v18i3.2957.
19. Міжнародна організація з міграції. (2024). Підсумковий аналітичний звіт: Соціальна реінтеграція ветеранів в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_ukr.pdf.
20. Simakhova A.O. (2024). Post-war reintegration of veterans: The experience of American universities. *Economic Space*, (195), 68-71. DOI: 10.30838/EP.195.68-71.
21. Nyarambi A., Simpson L. (2022). Military Experience and School Leadership Development in North Carolina. *Journal of Veterans Studies*, 8(1), 15-29. DOI: 10.21061/jvs.v8i1.175.
22. Kirchner M.J. (2016). *Veteran as Leader: The Lived Experience with Army Leader Development*. University of Wisconsin-Milwaukee Dissertations. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dc.uwm.edu/etd/1133>.
23. Kirchner M.J. (2016). *Veteran as Leader: The Lived Experience with Army Leader Development*. University of Wisconsin-Milwaukee Dissertations. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dc.uwm.edu/etd/1133>.
24. Aspen Medical. (2024). Employing veterans is a win-win for Aspen Medical. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.aspenmedical.com/news/blog/employing-veterans-win-win-aspen-medical>.
25. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів: міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України. (2024). Київ: Науковий центр.
26. Досвід США щодо реінтеграції ветеранів війни до цивільного життя. (2024). Національний інститут стратегічних досліджень.
27. *Veterans' Reintegration in Ukraine*. (2024). Kyiv: Ukrainian Institute for Veterans Affairs.
28. Koval H., Murashko D. (2024). Challenges and Opportunities for Veteran Reintegration in Post-War Ukraine. *Journal of Military and Social Studies*, 11(24), 93-100.
29. Соціальна реінтеграція ветеранів: досвід та перспективи для України. (2024). *Вісник Наукового центру*, (4850), 47-66.
30. *Практики соціальної адаптації ветеранів у країнах ЄС*. (2024). *Європейські соціальні дослідження*, 87(89), 25-32.
31. *Соціальні послуги*. (2024). Київ: Науковий центр.
32. *Реінтеграція ветеранів війни в Україні*. (2024). Український інститут ветеранів.
33. *Аналіз соціальних програм у контексті реінтеграції ветеранів*. (2024). Київ: Інститут стратегічних досліджень.

References:

1. Nyameshchuk, H.V., & Halushko, O.I. (2023). Analysis of global trends in the service economy in modern conditions. *Economy and Society*, 50(2023), 595-603. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-75 [in Ukrainian].
2. Center for Economic Recovery, United Nations Development Programme, & Advanter Group. (2024). Assessment of the impact of war on micro, small, and medium enterprises in Ukraine. Kyiv: United Nations Development Programme [in Ukrainian].
3. Melnyk, T., & Zavhorodnya, E. (2022). Ukraine's IT sector in the global market: 2022. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 2022(6), 17-36. DOI: 10.31617/3.2022(125)02 [in Ukrainian].
4. Balan, O.S., Shepel, M.Ye., & Harry, M. (2023). Development of small business in territorial communities of Ukraine in the post-war period. *Economics: Realities of Time*, 5(69), 19-32. DOI: 10.15276/ETR.05.2023.2 [in Ukrainian].
5. Chornyi, A.V. (2018). Modern leadership theories: A general overview and structural model. *Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Economics*, (9(37)), 78-84. DOI: 10.25264/2311-5149-2018-9(37)-78-84 [in Ukrainian].
6. Smagulova, Z.K., & Amirova, M.A. (2020). The role of leadership potential in forming a company's personnel reserve. *Bulletin of the Innovative Eurasian University*, (4), 93-98 [in Russian].
7. European Commission. (2024). The future of European competitiveness – A competitiveness strategy for Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union [in English].
8. Makino, K., & Oliver, C. (2019). Developing diverse leadership pipelines: A requirement for 21st-century success. *Organization Development Journal*, 51(1), 4-10 [in English].
9. Lisik, O.A., & Moryak, T.P. (2023). Analysis of the state of Ukraine's IT sector in the context of a full-scale war. *Economy and Society*, 2023(55), 158-163. DOI:10.32782/2524-0072/2023-55-67 [in Ukrainian].
10. Vyzhva, M. (2020). Modern leadership theories: A humanistic perspective. *Problems of Modern Psychology*, 47, 9-26. DOI: 10.32626/2227-6246.2020-47.09-26 [in Ukrainian].
11. IT Ukraine Association & Top Lead. (2022). Do IT Like Ukraine: IT Industry Report [in English].
12. Vichava, M. (2020). Holacracy: A Radical Approach to Management. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 22-30 [in English].
13. OECD. (2023). *Regional Economic Development and Labor Mobility*. Paris: OECD Publishing [in English].
14. World Bank. (2023). *Ukraine Economic Update: Post-war Recovery and Business Relocation*. Washington, DC: World Bank Group [in English].
15. Smith, J., & Brown, L. (2022). Leadership strategies for managing business relocation. *Journal of Business Management*, 45(3), 123-140 [in English].
16. Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. (2021). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2321-2352. DOI: 10.1080/09585192.2019.1579748 [in English].
17. Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y.F.C.P., & Pramono, R. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(3), 2998. DOI: 10.24294/jipd.v8i3.2998 [in English].
18. Erasmus, B., Naidoo, L., & Joubert, J. P. (2017). Talent management implementation at an open distance e-learning higher educational institution: The views of senior line managers. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 83-87. DOI: 10.19173/irrodl.v18i3.2957 [in English].
19. International Organization for Migration. (2024). Final Analytical Report: Social Reintegration of Veterans in Ukraine. Retrieved from: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_ukr.pdf [in Ukrainian].
20. Simakhova, A.O. (2024). Post-war reintegration of veterans: The experience of American universities. *Economic Space*, (195), 68-71. DOI: 10.30838/EP.195.68-71 [in English].
21. Nyarambi, A., & Simpson, L. (2022). Military experience and school leadership development in North Carolina. *Journal of Veterans Studies*, 8(1), 15-29. DOI: 10.21061/jvs.v8i1.175 [in English].
22. Kirchner, M.J. (2016). Veteran as leader: The lived experience with Army leader development. University of Wisconsin-Milwaukee Dissertations. Retrieved from: <https://dc.uwm.edu/etd/1133> [in English].
23. Aspen Medical. (2024). Employing veterans is a win-win for Aspen Medical. Retrieved from: <https://www.aspenmedical.com/news/blog/employing-veterans-win-win-aspen-medical> [in English].
24. Review of International Practices in the Field of Veteran Reintegration: Considerations for the Military and Post-War Context of Ukraine. (2024). Kyiv: Scientific Center [in Ukrainian].
25. US Experience in Reintegration of War Veterans into Civilian Life. (2024). National Institute for Strategic Studies [in Ukrainian].

26. Veterans' Reintegration in Ukraine. (2024). Kyiv: Ukrainian Institute for Veterans Affairs. [in Ukrainian]
27. Koval, H., & Murashko, D. (2024). Challenges and opportunities for veteran reintegration in post-war Ukraine. *Journal of Military and Social Studies*, 11(24), 93-100 [in English].
28. Social Reintegration of Veterans: Experience and Prospects for Ukraine. (2024). *Bulletin of the Scientific Center*, (4850), 47-66 [in Ukrainian].
29. Practices of Social Adaptation of Veterans in EU Countries. (2024). *European Social Studies*, 87(89), 25-32 [in Ukrainian].
30. Social Services. (2024). Kyiv: Scientific Center [in Ukrainian].
31. Reintegration of War Veterans in Ukraine. (2024). Ukrainian Institute for Veterans [in Ukrainian].
32. Analysis of Social Programs in the Context of Veteran Reintegration. (2024). Kyiv: Institute for Strategic Studies [in Ukrainian].
33. Review of Social Programs in the Context of Veteran Reintegration. (2024). Kyiv: Institute for Strategic Studies [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Рудик О.В. Роль лідерського потенціалу та адаптації ветеранів в формуванні кадрового резерву підприємств сфери послуг у післявоєнний період / О.В. Рудик // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2025. – № 3 (79). – С. 96-107. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/96.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2025.10. DOI: 10.5281/zenodo.15750406.

Reference a Journal Article:

Rudyk O.V. *The Role of Leadership Potential and Adaptation of Veterans in the Formation of the Personnel Reserve of Service Enterprises in the Post-War Period* / O.V. Rudyk // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2025. – № 3 (79). – P. 96-107. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/96.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2025.10. DOI: 10.5281/zenodo.15750406.

