

Ярош С. В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: **Мальцева К.С.,**
кандидат соціологічних наук, доцент, доцент кафедри соціології,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ВЕТЕРАН ЯК ЛІДЕР: ДОСВІД АДАПТАЦІЇ БРИТАНСЬКОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Повернення ветеранів до цивільного життя – це не лише питання працевлаштування, а й питання реінтеграції. Людина, яка роками діяла в чіткій ієрархії, з конкретною місією і командою, раптово опиняється в середовищі, де ці орієнтири зникають. Саме тому корпоративна культура (те, як компанія ставиться до ветеранів, як вона їх сприймає і які можливості відкриває) є вирішальним чинником успішної реінтеграції. Великобританія напрацювала у цій сфері досвід, який треба вивчати і переймати.

Центральним елементом британської системи є «Armed Forces Covenant» – добровільне зобов'язання, яке підписують роботодавці, зобов'язуючись не допускати дискримінації ветеранів і активно підтримувати їхнє працевлаштування. До 2024 року документ підписали понад 22 000 організацій – від невеликих підприємств до великих корпорацій (Armed Forces Covenant, 2024). Важливо, що Covenant – це не юридичний інструмент, а культурний: він змінює те, як бізнес мислить про ветеранів. Замість «людини з травмою» компанії починають бачити «людину з досвідом командування».

Ця зміна сприйняття підкріплюється конкретними інституційними механізмами. Програма «Career Transition Partnership» (СТР), що функціонує з 1998 року як партнерство між Міністерством оборони та приватним сектором, забезпечує підготовку військових до цивільних кар'єр ще під час служби (Career Transition Partnership, 2023). Роботодавці, залучені до СТР, беруть участь у формуванні навчальних модулів, описують потреби своїх галузей і отримують кандидатів, які вже навчені і знають, як перенести свій військовий досвід у резюме. Це вже не просто рекрутинг – це спільне проєктування кар'єрного переходу.

Питання не лише в тому, чи візьмуть ветерана на роботу, а в тому, чи дадуть йому керувати. У Британії на це є конкретна відповідь. «Veterans in Finance» і «Cobseo» роками працюють з корпораціями над тим, щоб військовий досвід сприймався як управлінська компетенція, а не як специфічна біографія (Cobseo, 2022). І цифри це підкріплюють – це дослідження OVA та Forces Employment Charity зафіксувало: 91% компаній, що наймали ветеранів, побачили реальні

зміни в роботі, 86% підтвердили їхню готовність до менеджерських ролей (Office for Veterans' Affairs & Forces Employment Charity, 2025).

В Україні наразі переважає інша логіка. Ветеран у корпоративному контексті найчастіше постає як об'єкт соціальної підтримки, а не як потенційний лідер. Більшість корпоративних програм зосереджені на адаптації: психологічній підтримці, пільгах, спрощеному найму. Питання про те, як ветеранські компетенції можуть збагатити управлінську культуру компанії, практично не ставиться. Це не лише упущена можливість для бізнесу – це і бар'єр для самих ветеранів, яким транслюється: «тут тебе терплять», а не «тут тебе чекають».

Британський досвід дає кілька конкретних орієнтирів для українського бізнесу. Один із них – ідея культурного зобов'язання: документ на кшталт Covenant, але прив'язаний до вимірювальних показників – відсотка ветеранів у штаті, їхнього просування всередині компанії, представленості в управлінні. Інший – залучення роботодавців ще до демобілізації: не чекати резюме, а формувати кадровий інтерес заздалегідь.

Британський досвід переконує: ветеранське лідерство – це не метафора і не маркетинг. Це управлінський ресурс, який або використовується, або марнується. Для України, яка найближчими роками зіткнеться з масовою демобілізацією, вибір між цими двома сценаріями матиме довгострокові наслідки – не лише для ринку праці, а й для того, якою буде корпоративна культура країни в цілому.

Список використаних джерел:

1. *Armed Forces Covenant. (2024). Covenant commitments and employer pledges.* <https://www.armedforcescovenant.gov.uk/>
2. *Career Transition Partnership. (2023). Supporting service leavers into civilian careers.* [Career Transition Partnership - GOV.UK](https://www.careertransitionpartnership.gov.uk/)
3. *Cobseo. (2022). The role of veterans in corporate leadership: A sector review.* <https://www.cobseo.org.uk/>
4. *Office for Veterans' Affairs & Forces Employment Charity. (2023). UK Armed Forces veterans: Skills for the workforce.* <https://surl.li/rpmojq>