



УДК: 351.74:355.1(100)

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7\(61\)-277-283](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-277-283)

Серветник Володимир Віталійович доктор філософії галузі публічне управління та адміністрування, доцент кафедри публічного адміністрування Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», <https://orcid.org/0009-0000-5936-9927>

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено міжнародний досвід працевлаштування ветеранів на публічну службу як ефективного інструменту соціальної та професійної реінтеграції. На прикладах США, Великої Британії, Канади та Ізраїлю автор аналізує механізми, які сприяють залученню військовослужбовців після демобілізації до системи державного управління. Увага зосереджена на нормативно закріплених преференціях, системах квотування, адаптаційних програмах, менторських підходах і сервісах кар'єрного супроводу. Зроблено акцент на тому, що участь ветеранів у публічному секторі не лише вирішує соціальну проблему, а й збагачує державну службу фахівцями з високим рівнем дисципліни, лідерства та стресостійкості.

Окремо розглянуто підходи до трансформації військового досвіду в релевантні для держслужби компетенції, що дає можливість забезпечити змістовну зайнятість, а не формальне працевлаштування. Звертається увага на гнучкість інституцій у країнах Заходу щодо створення адаптованих посад, індивідуалізованих траєкторій адаптації та взаємодії з ветеранськими громадськими організаціями.

Автор наголошує на стратегічному значенні своєчасної підтримки – починаючи ще до завершення військової служби, з подальшим супроводом упродовж перших років інтеграції до цивільного життя. Підкреслюється роль мультисекторальної взаємодії між державою, бізнесом, неурядовими організаціями та місцевими громадами у формуванні сталої політики працевлаштування ветеранів.

У заключній частині статті сформульовано низку рекомендацій для України, які базуються на адаптації кращих міжнародних практик до вітчизняного контексту. Зокрема, йдеться про потребу запровадження законодавчо закріплених преференцій, розробку механізмів адаптованого відбору, створення відкритих онлайн-платформ із вакансіями для ветеранів, запуск менторських



програм та інвестиції у професійну перепідготовку. Автор стверджує, що реалізація такої політики дозволить не лише вирішити соціальне завдання, а й підвищити якість та легітимність державного управління в поствоєнній Україні.

Ключові слова: ветерани, публічна служба, реінтеграція, державне управління, преференції, міжнародний досвід.

Servetnyk Volodymyr Vitaliiovych PhD in Public Administration, Associate Professor at the Department of Public Administration, Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business, PJSC "Higher Educational Institution 'Interregional Academy of Personnel Management'", <https://orcid.org/0009-0000-5936-9927>

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN HIRING VETERANS FOR PUBLIC SERVICE: LESSONS FOR UKRAINE

Abstract. The article explores the international experience of employing veterans in public service as an effective tool for their social and professional reintegration. Using the examples of the United States, the United Kingdom, Canada, and Israel, the author analyzes mechanisms that facilitate the integration of demobilized military personnel into public administration systems. The focus is on legally established preferences, quota systems, adaptation programs, mentoring approaches, and career support services. It is emphasized that involving veterans in the public sector not only addresses a social challenge but also enriches the civil service with professionals who possess high levels of discipline, leadership, and stress resilience.

The article separately examines approaches to transforming military experience into competencies relevant to public service, enabling meaningful employment rather than merely formal job placement. It highlights the flexibility of institutions in Western countries in creating adapted positions, individualized reintegration trajectories, and cooperation with veteran organizations.

The author underlines the strategic importance of timely support – starting even before discharge from military service and continuing through the initial years of civilian reintegration. The role of multisectoral cooperation among the state, business, NGOs, and local communities in shaping a sustainable veteran employment policy is also emphasized.

In the final section, the article formulates a series of recommendations for Ukraine based on adapting best international practices to the national context. These include the need to implement legally grounded preferences, develop adapted selection mechanisms, create open online job platforms specifically for veterans, launch mentoring programs, and invest in professional retraining. The author argues that such



policies will not only address social needs but also improve the quality and legitimacy of public administration in post-war Ukraine.

Keywords: veterans, public service, reintegration, public administration, preferences, international experience.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну призвело до стрімкого зростання кількості військовослужбовців [11], які після завершення служби потребуватимуть ефективної системи реінтеграції в мирне життя [12]. Однією з ключових форм такої реінтеграції є працевлаштування [1]. З огляду на масштаби мобілізації, що охопила значну частину працездатного населення, держава стикається з викликом – забезпечити для ветеранів не лише соціальні гарантії, а й можливості самореалізації. Публічна служба, з її системністю, стабільністю та значним кадровим дефіцитом, може стати платформою для повернення ветеранів до цивільного життя.

Разом з тим, поточна кадрова політика публічного сектору України не адаптована до особливостей ветеранів як цільової категорії [6]. Відсутність гнучких механізмів, недостатня інформованість, складність конкурсних процедур – усе це ускладнює доступ ветеранів до публічного сектору. У цьому контексті вивчення міжнародного досвіду держав, що мають тривалу історію залучення військових до публічної служби, стає надзвичайно актуальним.

Метою статті є аналіз міжнародного досвіду працевлаштування ветеранів у публічному секторі на прикладі США, Великої Британії та Ізраїлю, та формулювання рекомендацій щодо впровадження релевантних елементів цього досвіду в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняна література з питань ветеранської реінтеграції переважно зосереджена на медичних, психологічних та соціальних аспектах адаптації ветеранів Т. Захаріна та Ю.Денисенко. Однак питанню працевлаштування, зокрема в державному секторі, приділяється менше уваги. Серед нечисленних прикладів – звіти Українського ветеранського фонду [1] та аналітика ГО "Простір можливостей" [8], які фіксують бар'єри для виходу ветеранів на ринок праці: упередження роботодавців, невизнання військового досвіду, брак адаптаційних програм. У міжнародній перспективі значну увагу темі приділяють дослідники публічної політики, які досліджують моделі трансформації військового досвіду у цивільні компетенції, преференційні режими для ветеранів у державному управлінні, а також роль ветеранських організацій у кадровій політиці. Однак ці підходи майже не адаптовані до українського контексту.

Таким чином, дослідження, яке поєднує порівняльний аналіз міжнародних практик з оцінкою можливостей їх застосування в українському публічному секторі, залишається актуальним і малоопрацьованим.



Виклад основного матеріалу. США є одним із найрепрезентативніших прикладів ефективної державної політики інтеграції ветеранів у систему публічної служби [2]. Згідно з офіційними даними Міністерства у справах ветеранів США, на федеральному рівні функціонує масштабна багаторівнева інфраструктура підтримки ветеранів, яка охоплює всі етапи від звільнення з військової служби до повноцінного включення в систему державного управління. Ця система включає законодавчо закріплені преференції, адаптаційні програми, інформування, консультування, менторську підтримку та розвинену цифрову інфраструктуру.

Ключовим інструментом у цій системі є **механізм преференцій для ветеранів (Veterans' Preference)**, що забезпечує конкурентну перевагу під час участі в конкурсах на державні посади. Згідно з цим механізмом, до підсумкового балу кандидата додається:

– 5 балів – якщо ветеран проходив службу у зоні бойових дій і не має інвалідності;

– 10 балів – якщо ветеран має інвалідність або є членом родини загиблого військовослужбовця [4].

Ці бали дозволяють ветеранам конкурувати на рівних, навіть за умови меншої цивільної кваліфікації або досвіду, компенсуючи ці прогалини бойовою практикою. Ветерани також можуть скористатися спеціальними програмами, які надають право на працевлаштування **без обов'язкової участі в загальному конкурсі**, а саме:

– **Veterans Recruitment Appointment (VRA)** – програма, що дозволяє федеральним агентствам призначати ветеранів напряму [13];

– **Veterans Employment Opportunities Act (VEOA)** – надає ветеранам доступ до вакансій, які офіційно відкриті лише для діючих держслужбовців [14].

Додатково існує спеціалізована онлайн-платформа **USAJOBS**, де позначаються вакансії з преференційним доступом для ветеранів, що дозволяє цільово планувати кар'єрний шлях [15].

Розвинена також система **кар'єрної підтримки**, що включає тренінги з написання резюме, підготовку до співбесід, адаптаційні курси та менторські програми. Координація цих процесів здійснюється на національному рівні, що забезпечує єдність стандартів і доступність послуг для всіх ветеранів та членів їхніх родин [2].

В Ізраїлі, де військова служба є обов'язковою для більшості громадян, питання ветеранської реінтеграції інтегровано в загальну політику зайнятості [5]. Проте для ветеранів, які зазнали поранення, проходили службу в бойових підрозділах або завершили довгострокову контрактну службу, передбачено низку **спеціалізованих програм**. Важливою складовою є **оцінка навичок ветерана** через центри підтримки, які перетворюють військовий досвід на



релевантні управлінські компетенції. Ці центри допомагають сформувати індивідуальну траєкторію професійного розвитку та підібрати відповідні вакансії.

Відповідно до ізраїльського законодавства, **5–10% державних посад резервуються для ветеранів**. Додатково реалізується підхід **адаптованих посад**, коли вимоги до вакансій враховують специфіку бойового досвіду: ветерани можуть працювати в технічних, аналітичних, кіберзахисних або освітніх підрозділах державних установ. Після призначення нові працівники проходять **адаптаційні курси** та менторську підтримку, а також мають доступ до **програм підвищення кваліфікації** в межах держслужби [5].

У Великій Британії державна політика щодо ветеранів ґрунтується на принципі **справедливого доступу до державних послуг і зайнятості** [3]. Однією з ключових ініціатив є **Guaranteed Interview Scheme** – програма, яка гарантує ветерану право на співбесіду, якщо його навички відповідають базовим вимогам вакансії. Цей механізм сприяє зменшенню дискримінації та підвищенню шансів на працевлаштування [3].

Крім того, діє **Armed Forces Covenant** – національна угода між урядом, бізнесом, громадськими організаціями та суспільством, що закріплює низку зобов'язань щодо підтримки ветеранів. Зокрема:

- **визнання військового досвіду** як релевантного для публічної служби;
- **пріоритетне розглядення кандидатур**;
- **розробка адаптаційних освітніх програм**;
- **підтримка родин військових** [3].

Урядова програма **Career Transition Partnership (CTP)** – одна з найсистемніших у Європі. Вона передбачає надання ветеранам **послуг кар'єрного консультування, перепідготовки та професійної орієнтації** за два роки до звільнення і впродовж двох років після. Учасники мають доступ до персонального радника, навчальних ресурсів і баз даних вакансій, з урахуванням ветеранських преференцій [16].

Усі три моделі – американська, ізраїльська та британська – мають спільні риси: системність, орієнтацію на потреби ветерана, міжсекторальну взаємодію та гнучкість кадрових практик. Їх успішність підтверджується високими показниками працевлаштування серед ветеранів, зниженням рівня соціальної маргіналізації та формуванням позитивного образу ветерана як активного учасника державотворення.

Висновки. Аналіз досвіду США, Ізраїлю та Великої Британії переконливо демонструє, що ефективне працевлаштування ветеранів на публічну службу є результатом цілісної, продуманої та людиноцентричної державної політики. Ключовими компонентами цієї політики є нормативно закріплені преференції, створення адаптованих посад, доступ до програм професійної перепідготовки,



система наставництва та активна участь громадських організацій у формуванні кадрової політики. Ці елементи формують гнучку і водночас стабільну модель, у якій держава як роботодавець не лише виконує соціальну функцію, а й формує ефективну кадрову базу для підвищення якості публічного управління.

Для України, яка нині перебуває в активній фазі формування політики підтримки ветеранів, адаптація найкращих міжнародних практик є не лише бажаною, а й необхідною. Запровадження системи преференцій, спрощення доступу до вакансій у державному секторі, створення онлайн-платформи з ветеранськими вакансіями, розробка менторських програм та інституціоналізація участі громадських організацій – усе це може стати основою для формування національної моделі реінтеграції. Особливої уваги потребує розвиток нарративу про внесок ветеранів у державотворення, що має руйнувати стереотипи й підвищувати довіру до публічної служби.

Отже, реінтеграція ветеранів у публічний сектор – це не лише прояв соціальної справедливості, а й стратегічна інвестиція в довіру, ефективність і стійкість державного управління в умовах поствоєнної трансформації. Україна має унікальну можливість не просто перейняти міжнародний досвід, а й створити власну модель, що поєднуватиме гуманітарні цінності з прагматизмом державної політики.

Література:

1. Український ветеранський фонд. (2025). *Аналітичне дослідження: Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар'єри та адаптаційні потреби*. Київ. https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashtuvannia_veteraniv_ta_veteranok_bariery_ta_adaptatsiyni.pdf
2. OECD. (2023). *Employment and Skills Strategies in the United States: Veteran Reintegration*. Paris: OECD Publishing.
3. Ministry of Defence UK. (2021). *Armed Forces Covenant Annual Report*. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence>
4. United States Office of Personnel Management. *Veteran Services*. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/veterans-services>
5. Israel Civil Service Commission. *Veterans Integration Policy*. <https://ijhpr.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13584-019-0352-2>
6. Legal 100. (2024). *Оцінка потреб ветеранського середовища в Україні: Аналітичний звіт*. https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/doslidzhennya_soczzahyst_2024-1.pdf
7. Національне агентство з питань державної служби. *Вакансії у публічному секторі*. <https://nads.gov.ua/>
8. Простір можливостей. (2021). *Оцінка потреб ветеранського середовища в Україні: Аналітичний звіт*. <https://www.pm.in.ua/wp-content/uploads/2021/06/Analitychnyy-zvit.pdf>
9. Верховна Рада України. (2021). *Закон України «Про основи національного спротиву»*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>
10. Верховна Рада України. (2023). *Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>
11. Зеленський В. *Про кількість військовослужбовців*. Unian. <https://www.unian.ua/war/zelenskiy-nazvav-spiivvidnoshennya-sil-oboroni-ta-viysk-rf-na-teritoriji-ukrajini-12884826.html>



12. Приходько Р. В Україні 1 мільйон 300 тисяч ветеранів: як їх підтримують. Суспільне. <https://suspilne.media/798951-v-ukraini-1-miljon-300-tisac-veteraniv-ak-ih-pidtrimuut/>
13. *Veterans' Recruitment Appointment*. <https://help.usajobs.gov/working-in-government/unique-hiring-paths/veterans/vra>
14. *Veterans Employment Opportunities Act*. <https://fiscal.treasury.gov/careers/veterans-employment-opportunities-act.html>
15. *USAJOBS: Federal Government Jobs*. <https://www.usajobs.gov/>
16. *The Career Transition Partnership*. <https://www.gov.uk/guidance/career-transition-partnership>

References:

1. Ukrainian Veterans Fund. (2025). *Analytical study: Employment of veterans: barriers and adaptation needs*. Kyiv. https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashtuvannia_veteraniv_ta_veteranok_bariery_ta_adaptatsiyni.pdf [in Ukrainian]
2. OECD. (2023). *Employment and Skills Strategies in the United States: Veteran Reintegration*. Paris: OECD Publishing.
3. Ministry of Defence UK. (2021). *Armed Forces Covenant Annual Report*. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence>
4. United States Office of Personnel Management. *Veteran Services*. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/veterans-services>
5. Israel Civil Service Commission. *Veterans Integration Policy*. <https://ijhpr.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13584-019-0352-2>
6. Legal 100. (2024). *Assessment of veterans' needs in Ukraine: Analytical report*. https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/doslidzhennya_soczzahyst_2024-1.pdf [in Ukrainian]
7. National Agency of Ukraine on Civil Service. *Vacancies in the public sector*. <https://nads.gov.ua/> [in Ukrainian]
8. NGO "Prostir Mozhlyvostei". (2021). *Assessment of veterans' needs in Ukraine: Analytical report*. <https://www.pm.in.ua/wp-content/uploads/2021/06/Analitychnyy-zvit.pdf> [in Ukrainian]
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). *Law of Ukraine "On the Fundamentals of National Resistance"*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> [in Ukrainian]
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). *Law of Ukraine "On the Status of War Veterans and Guarantees of Their Social Protection"*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> [in Ukrainian]
11. Zelenskyi, V. *On the number of servicemen*. Unian. <https://www.unian.ua/war/zelenskiy-nazvav-spivvidnoshennya-sil-oboroni-ta-viysk-rf-na-teritoriji-ukrajini-12884826.html> [in Ukrainian]
12. Prykhodko, R. *There are 1.3 million veterans in Ukraine: how are they supported?*. Suspilne. <https://suspilne.media/798951-v-ukraini-1-miljon-300-tisac-veteraniv-ak-ih-pidtrimuut/> [in Ukrainian]
13. *Veterans' Recruitment Appointment*. <https://help.usajobs.gov/working-in-government/unique-hiring-paths/veterans/vra>
14. *Veterans Employment Opportunities Act*. <https://fiscal.treasury.gov/careers/veterans-employment-opportunities-act.html>
15. *USAJOBS: Federal Government Jobs*. <https://www.usajobs.gov/>
16. *The Career Transition Partnership*. <https://www.gov.uk/guidance/career-transition-partnership>