

РЕІНТЕГРАЦІЯ ВІЙСЬКОВИХ ВЕТЕРАНІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ФОРМУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЕКОСИСТЕМ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

©2026 ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ Л. М., ЛОЗОВА О. В., МОЛЬКО Р. В., ЯСТРЕБА В. В.

УДК 005.96:331.5:338.24:364.65
JEL: J24; L26; O15; M14; M54

Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Молько Р. В., Ястреба В. В. Реінтеграція військових ветеранів як стратегічний ресурс бізнес-резильєнтності підприємств при формуванні підприємницьких екосистем повоєнної економіки України

У статті узагальнено теоретичні підходи та практичні напрацювання щодо реінтеграції військових ветеранів у бізнес-середовище як стратегічного ресурсу підвищення бізнес-резильєнтності підприємств і розвитку підприємницьких екосистем повоєнної економіки України. Обґрунтовано, що в умовах воєнної та поствоєнної нестабільності, багатовимірної невизначеності, кадрового дефіциту та структурної трансформації економіки людський капітал ветеранів набуває особливої цінності як чинник адаптивності, операційної стійкості та організаційної трансформації підприємств. У роботі систематизовано сучасні підходи до трактування бізнес-резильєнтності та підприємницьких екосистем і доведено доцільність їх інтеграції для аналізу економічної реінтеграції ветеранів. Визначено специфіку ветеранського людського капіталу, що формується в умовах високого ризику, невизначеності та командної взаємодії, а також окреслено основні інституційні та організаційні бар'єри його ефективного залучення в цивільну економіку. Показано, що домінування соціально-компенсаційного підходу до ветеранської політики обмежує використання цього потенціалу у стратегіях розвитку бізнесу та підприємницьких екосистем. Запропоновано авторську концептуальну модель VetRes-ECO (Veterans' Reintegration for Enterprise Resilience & Entrepreneurial Ecosystems), яка інтерпретує ветерана як «резильєнтний модуль» підприємницької екосистеми та розкриває механізми впливу реінтеграції ветеранів на стійкість підприємств на рівні організаційних процесів, мережових взаємодій і державної політики підтримки. Обґрунтовано роль цільової перекваліфікації, інклюзивних HR-практик, ветеранського та соціального підприємництва, а також приватних інвестицій у ветеранські ланцюги створення цінності як взаємоповнюючих чинників формування резильєнтних бізнес-моделей. Результати дослідження свідчать, що інтеграція ветеранської політики у стратегії управління людськими ресурсами, плани безперервності бізнесу та програми розвитку підприємницьких екосистем сприяє скороченню часу відновлення діяльності підприємств, підвищенню командної згуртованості, стабілізації зайнятості та формуванню довгострокових передумов стійкого економічного розвитку. Практична значущість статті полягає в можливості використання отриманих висновків органами державної влади, бізнесом та інституціями підтримки підприємництва при формуванні політик повоєнної відбудови та реінтеграції ветеранів в економіку України.

Ключові слова: реінтеграція військових ветеранів, бізнес-резильєнтність, підприємницькі екосистеми, повоєнна економіка, стійкий розвиток, організаційна стійкість, управління людськими ресурсами, ветеранська політика, ветеранське підприємництво, соціальне підприємництво, інноваційний розвиток бізнесу, післявоєнне відновлення, економічна реінтеграція.

Табл.: 1. Бібл.: 30.

Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: ludad584658@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6499-0953>

Лозова Оксана Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: oksana_lozova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

Молько Роман Валерійович – здобувач, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: rspawn0211@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8109-6111>

Ястреба Валерій Віталійович – здобувач, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5255-3504>

UDC 005.96:331.5:338.24:364.65
JEL: J24; L26; O15; M14; M54

Shymanovska-Dianyach L. M., Lozova O. V., Molko R. V., Yastreba V. V. Reintegration of Military Veterans as a Strategic Resource for Business Resilience of Enterprises in the Formation of Entrepreneurial Ecosystems in Ukraine's Postwar Economy

The article summarizes the theoretical approaches and practical developments regarding the reintegration of military veterans into the business environment as a strategic resource for enhancing business resilience of enterprises and developing entrepreneurial ecosystems in Ukraine's postwar economy. It is substantiated that under conditions of wartime and postwar instability, multidimensional uncertainty, labor shortages, and structural transformation of the economy, the human capital of veterans acquires particular value as a factor of adaptability, operational resilience, and organizational transformation of enterprises. The present work systematizes modern approaches to interpreting business resilience and entrepreneurial ecosystems and demonstrates the feasibility of their integration for analyzing the economic reintegration of veterans. The specifics of veteran human capital, which develops under conditions of high risk, uncertainty, and team interaction, have been identified, along with the main institutional and organizational barriers to its efficient integration into the civilian economy. It is shown that the domi-

nance of a social-compensatory approach to veteran policy limits the use of this potential in business development strategies and entrepreneurial ecosystems. An original conceptual model, VetRes-ECO (Veterans' Reintegration for Enterprise Resilience & Entrepreneurial Ecosystems), is proposed, interpreting the veteran as a «resilient module» within the entrepreneurial ecosystem and revealing the mechanisms through which veteran reintegration influences enterprise resilience at the levels of organizational processes, network interactions, and government support policy. The role of targeted retraining, inclusive HR practices, veteran and social entrepreneurship, as well as private investment in veteran value chains, has been substantiated as complementary factors in shaping resilient business models. The research findings indicate that integrating veteran policies into human resource management strategies, business continuity plans, and programs for developing entrepreneurial ecosystems helps reduce enterprise recovery time, enhance team cohesion, stabilize employment, and create long-term foundations for sustainable economic development. The practical significance of the article lies in the potential use of these findings by government authorities, businesses, and entrepreneurship support institutions in the formulation of postwar reconstruction policies and the reintegration of veterans into Ukraine's economy.

Keywords: reintegration of military veterans, business resilience, entrepreneurial ecosystems, postwar economy, sustainable development, organizational resilience, human resources management, veteran policy, veteran entrepreneurship, social entrepreneurship, innovative business development, postwar recovery, economic reintegration.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 30.

Shymanovska-Dianych Liudmyla M. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: ludad584658@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6499-0953>

Lozova Oksana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: oksana_lozova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

Molko Roman V. – Applicant, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: rspawn0211@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8109-6111>

Yastreba Valerii V. – Applicant, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5255-3504>

Повномасштабна війна в Україні призвела до глибоких структурних деформацій національної економіки, трансформації ринку праці, втрати людського капіталу та суттєвого зростання рівня невизначеності в діяльності підприємств. У повоєнний період ключовим викликом для бізнесу стає не лише відновлення виробничого потенціалу, а й формування стійкості до багатовимірних кризових впливів, що зумовляє актуалізацію концепції бізнес-резильєнтності як здатності підприємств адаптуватися, трансформуватися та розвиватися в умовах турбулентного середовища. У цьому контексті особливого значення набуває переосмислення ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу забезпечення стійкості підприємств і розвитку підприємницьких екосистем.

Однією з найбільш соціально та економічно значущих груп у повоєнній економіці України є військові ветерани, чисельність яких постійно зростає. Ветерани володіють унікальним набором компетентностей, сформованих в умовах високого ризику, невизначеності та командної взаємодії, зокрема навичками кризового управління, лідерства, дисципліни, відповідальності та швидкого прийняття рішень. Водночас процес їхньої реінтеграції в цивільне життя та економічну діяльність супроводжується низкою системних бар'єрів: невідповідністю між військовим досвідом і вимогами цивільного ринку праці, психологічними наслідками війни, обмеже-

ним доступом до якісних програм перекваліфікації та недостатньою готовністю бізнес-середовища до інклюзивних практик управління персоналом.

Незважаючи на наявність окремих державних і громадських ініціатив, реінтеграція військових ветеранів переважно розглядається крізь призму соціальної політики та зайнятості, тоді як її стратегічний потенціал для підвищення бізнес-резильєнтності підприємств і розвитку підприємницьких екосистем залишається недостатньо концептуалізованим і емпірично обґрунтованим. У наукових дослідженнях обмежено представлено підходи, які б інтегрували реінтеграцію ветеранів у моделі стратегічного управління, корпоративної культури та екосистемного розвитку бізнесу в умовах повоєнної економіки.

Таким чином, виникає наукова проблема, що полягає в наявності суперечності між об'єктивною потребою підприємств у посиленні власної резильєнтності в умовах післявоєнної відбудови та недооцінкою реінтеграції військових ветеранів як стратегічного ресурсу формування людського капіталу та підприємницьких екосистем. Це зумовлює необхідність теоретичного осмислення та розроблення науково обґрунтованих підходів до інтеграції ветеранів у бізнес-середовище як чинника стійкого розвитку підприємств і повоєнної економіки України загалом.

Проблематика бізнес-резильентності підприємств у сучасних умовах нестабільності та системних криз набула значного розвитку в наукових дослідженнях останніх років. У фундаментальних працях бізнес-резильентність розглядається як комплексна організаційна метаздатність, що формується через сукупність динамічних здібностей підприємства до передбачення, протидії та адаптації до кризових впливів. Зокрема, у дослідженнях С. Душек (S. Duchek) резильентність інтерпретується як процесна категорія, що поєднує стадії *anticipation – coping – adaptation* та ґрунтується на організаційному навчанні, оперативній гнучкості й управлінській координації [1].

Подальший розвиток цього напрямку відображено в систематичних і бібліометричних оглядах, у яких наголошується на відсутності уніфікованого підходу до визначення та вимірювання бізнес-резильентності. Так, у роботі М. Гуссена Саада, Г. Гагеллаара, Г. ван дер Вельде та С. В. Ф. Омти (M. Hussen Saad, G. Hagelaar, G. van der Velde, S. W. F. Omta) підкреслюється фрагментарність дефініцій і показників резильентності, що ускладнює їх практичне застосування, особливо для малих і середніх підприємств та економік із високим рівнем турбулентності [2]. Аналогічні висновки містяться в бібліометричному аналізі П. І. Юніти, У. Саліма, Р. Рофіати та Н. К. Індраваті (P. I. Yunita, U. Salim, R. Rofiaty, N. K. Indrawati), де доводиться, що дослідження бізнес-резильентності перебувають на етапі активної концептуалізації та потребують подальшої інтеграції із суміжними напрямками управлінських наук [3].

Паралельно в науковому дискурсі активно розвивається екосистемний підхід до аналізу підприємницького розвитку. У працях Д. Ізенберга (D. Isenberg) підприємницькі екосистеми розглядаються як локально специфічні системи взаємодії бізнесу, держави, фінансових інститутів, культури та людського капіталу, ефективність яких визначається узгодженістю елементів, а не копіюванням універсальних моделей економічного зростання [4; 5]. Цей підхід отримав подальше теоретичне уточнення в дослідженнях Б. Вурта, Е. Стама та Б. Спігеля (B. Würth, E. Stam, B. Spigel), які акцентують увагу на необхідності переходу від метафоричного використання поняття «екосистема» до аналізу каузальних механізмів її розвитку та самопідсилювальних ефектів [6].

Водночас у межах досліджень бізнес-резильентності та підприємницьких екосистем людський капітал здебільшого розглядається у традиційному вимірі – як сукупність знань і навичок, сформованих у відносно стабільних інституційних умовах. Лише в останні роки з'являються наукові й аналітичні праці, що фокусуються на впливі екстремального досвіду та во-

єнних трансформацій на формування адаптивних компетентностей, зокрема в контексті реінтеграції військових ветеранів.

Аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема Програми розвитку ООН і Міжнародної організації з міграції, фіксують зростаючу чисельність ветеранської спільноти в Україні та окреслюють ключові бар'єри її економічної реінтеграції, серед яких обмежений доступ до перекваліфікації, послуг психосоціальної підтримки та стабільної зайнятості [7; 25; 26]. Водночас у цих дослідженнях наголошується на високому рівні громадянської мотивації ветеранів та їхній зацікавленості в підприємницькій діяльності як формі економічної самореалізації. Національні аналітичні матеріали додатково вказують на розрив між задекларованими державними гарантіями та реальними можливостями інтеграції ветеранів у цивільний ринок праці [8; 11].

Практичний вимір проблеми відображено в публікаціях, присвячених досвіду українського бізнесу щодо працевлаштування та адаптації ветеранів. Зокрема, аналіз кейсів великих компаній свідчить про поступовий перехід від фрагментарних соціальних ініціатив до комплексних програм менторства, розвитку людського капіталу та формування інклюзивної корпоративної культури [9; 10]. Водночас такі публікації мають переважно прикладний характер і рідко інтегруються в ширший теоретичний контекст бізнес-резильентності та екосистемного розвитку.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із роллю соціального та ветеранського підприємництва в післякризовому відновленні економіки. В європейських порівняльних дослідженнях, зокрема працях К. Борзагі та Г. Галери (C. Borzaga, G. Galera), доведено ефективність моделей WISE як інструментів економічної інтеграції вразливих груп і створення стійких робочих місць у посткризових економіках [27; 28]. Проте в українських наукових дослідженнях ці підходи поки що недостатньо пов'язані з аналізом підприємницьких екосистем і стратегій підвищення бізнес резильентності.

Сучасні дослідження стану українського бізнесу в умовах війни підкреслюють зростання кадрових обмежень, енергетичних ризиків і стратегічної невизначеності, що змушує підприємства функціонувати в режимі збереження ресурсів або шукати нові адаптивні моделі розвитку [15–20]. Водночас людський капітал ветеранів у цих роботах здебільшого розглядається як об'єкт соціальної політики, а не як потенційний чинник підвищення операційної стійкості та адаптивності підприємств.

У міждисциплінарних дослідженнях також поширюється використання концепції SPoD – VUCA –

BANI – SHIVA для опису сучасного соціально-економічного середовища. Зокрема, у працях Є. Захарова та Л. Шимановської Діанич, О. Лозової, І. Щербак і А. Омельченка ці моделі застосовуються для осмислення нелінійності, крихкості та психологічної напруги сучасних трансформацій [29; 30]. Проте зазначені підходи переважно використовуються для опису макроконтексту та психологічних аспектів змін і поки що недостатньо інтегровані в економічні моделі управління людським капіталом і бізнес-резильєнтністю.

Таким чином, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про наявність значного наукового доробку у сферах бізнес-резильєнтності, підприємницьких екосистем і ветеранської реінтеграції, водночас виявляє наукову прогалину в їх системному поєднанні. Недостатньо дослідженим залишається питання розгляду військових ветеранів як стратегічного ресурсу підвищення бізнес-резильєнтності підприємств і життєздатності підприємницьких екосистем, що й зумовлює актуальність та наукову новизну даного дослідження.

Метою статті є дослідження ролі та потенціалу реінтеграції військових ветеранів як стратегічного ресурсу забезпечення бізнес-резильєнтності підприємств і розвитку підприємницьких екосистем у контексті повоєнної трансформації економіки України.

Поняття **бізнес-резильєнтності** в сучасних наукових дослідженнях розглядається як метаздатність підприємства передбачати, протидіяти та адаптуватися до екзогенних і ендогенних шоків шляхом послідовної реалізації стадій «anticipation – coping – adaptation». Зазначена здатність формується на основі сукупності організаційних здібностей і управлінських рутин, зокрема ризик-орієнтованого мислення, оперативної спроможності, гнучкості управлінських рішень та організаційного навчання [1; 2]. Водночас результати бібліометричних і систематичних оглядів останніх років свідчать про фрагментарність підходів до визначення змісту та вимірювання бізнес-резильєнтності, що зумовлює потребу її контекстуалізації з урахуванням специфіки малих і середніх підприємств, а також економік, які функціонують в умовах підвищеної турбулентності та невизначеності [2; 3].

У цьому контексті значного поширення набув концепт підприємницьких екосистем, який у працях Д. Ізенберга (D. Isenberg) та його послідовників інтерпретується як сукупність взаємопов'язаних інституційних, економічних і соціальних елементів – державної політики, фінансових інструментів, підприємницької культури, інфраструктур підтрим-

ки, людського капіталу та ринків, – взаємодія яких визначає динаміку розвитку підприємництва [4; 5; 6]. Ключовим методологічним положенням цього підходу є теза про неможливість універсального копіювання «еталонних» моделей, зокрема Силіконової долини, та необхідність формування екосистем, адаптованих до локального соціально-економічного контексту. Для повоєнної економіки України це означає доцільність фокусування на ендогенних джерелах бізнес-резильєнтності, насамперед на людському капіталі, сформованому в умовах екстремальної невизначеності та високих ризиків.

У цій площині військові ветерани постають як специфічна підгрупа людського капіталу, носії унікальних компетентностей, релевантних для функціонування бізнесу в кризових умовах, зокрема лідерства, дисципліни, відповідальності, здатності до швидкого прийняття рішень та ефективної взаємодії в ситуаціях підвищеного стресу. Водночас процес їхньої економічної реінтеграції супроводжується низкою обмежень, пов'язаних із психосоціальними наслідками участі в бойових діях, невідповідністю наявних навичок вимогам цивільного ринку праці та обмеженим доступом до якісних програм професійної перекваліфікації [7; 8]. Поряд із цим, в Україні поступово формується практика залучення бізнесу та інституцій підтримки до реалізації програм працевлаштування, навчання та комплексного супроводу ветеранів і членів їхніх сімей, що створює передумови для трансформації ветеранського досвіду в стратегічний ресурс підвищення резильєнтності та інноваційного потенціалу підприємств [9–11].

Повномасштабна війна зумовила безпрецедентні за масштабами економічні втрати та структурні деформації, що визначають специфіку повоєнної відбудови України. За оцінками міжнародних фінансових інституцій, сукупні потреби у відновленні та реконструкції країни протягом наступного десятиліття становлять близько 524 млрд дол. США, при цьому мобілізація приватного капіталу розглядається як критично необхідна умова успішної реалізації відбудовчих процесів [12; 13]. Аналітичні матеріали Світового банку та Міжнародної фінансової корпорації конкретизують, що за сценарію прискорення інституційних і структурних реформ приватні інвестиції потенційно здатні покрити до третини ідентифікованих потреб, формуючи додаткові можливості для розвитку в таких секторах, як енергетика, телекомунікації, логістика та переробна промисловість [14].

На мікрорівні функціонування підприємств бізнес-динаміка має суперечливий характер. З одного боку, значна частина компаній змушена пра-

цювати в режимі так званого «conservation mode», що проявляється у скороченні інвестиційних програм, обмеженні стратегічного планування та концентрації на виживанні під впливом високої невизначеності, дефіциту трудових ресурсів і енергетичних ризиків. З іншого боку, спостерігається поступове зростання частки підприємств, які відновили роботу на повну потужність, адаптували операційні моделі до умов воєнного часу та розширили чисельність персоналу, що свідчить про формування адаптивних стратегій і практик бізнес резильєнтності [15–17].

Особливе місце у процесах економічної стабілізації та відбудови належить малим і середнім підприємствам, які становлять каркас української економіки, забезпечуючи близько 74% зайнятості та формуючи приблизно 64% доданої вартості. Для цього сегмента ключовими чинниками підвищення резильєнтності визначаються цифровізація бізнес-процесів, доступ до фінансових ресурсів і ефективна кадрова політика, що відображено в положеннях державної Стратегії розвитку МСП на період 2024–2027 років, зорієнтованої на зміцнення стійкості та поглиблення інтеграції України до європейського економічного простору [18–20].

У цьому контексті політику реінтеграції військових ветеранів доцільно розглядати не лише як складову соціальної підтримки, а як економічно стратегічний інструмент, здатний посилити резильєнтність підприємств і підприємницьких екосистем. Така політика поєднує механізми ринку праці, освітні ваучери та програми професійної перекваліфікації, інклюзивні HR-практики, а також розвиток ветеранського підприємництва, створюючи синергію між цілями соціальної стабільності та стійкого економічного розвитку [4; 7; 8; 21].

Нормативно-правове забезпечення реінтеграції військових ветеранів в Україні сформоване на основі базових законодавчих актів, які визначають їхній статус, права та гарантії соціального захисту, зокрема Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», підзаконних актів Кабінету Міністрів України та галузевих відомчих положень. Водночас практична реалізація задекларованих норм характеризується фрагментарністю та нерівномірністю, що зумовлено недостатньою міжінституційною координацією, обмеженою інтеграцією ветеранської політики з економічною та кадровою політикою, а також неоднорідною готовністю роботодавців до впровадження інклюзивних практик працевлаштування та адаптації ветеранів [22–24].

Зазначені інституційні обмеження формують стійкий розрив між декларованими правами ветеранів і їхніми реальними економічними можливос-

тями, зокрема у сферах зайнятості, професійної ре-адаптації та доступу до послуг психічного здоров'я і психосоціальної підтримки (МНПСС). Незважаючи на формальну наявність механізмів державної підтримки, процеси демобілізації та подальшої економічної інтеграції часто супроводжуються складнощами доступу до відповідних сервісів, низьким рівнем персоналізації програм і відсутністю системного супроводу на етапі входження ветеранів до цивільного ринку праці.

Аналітичні огляди міжнародних організацій і дослідницьких центрів підтверджують наявність таких бар'єрів, одночасно фіксуючи високий рівень громадянської мотивації, соціальної активності та зацікавленості ветеранів у підприємницькій діяльності як формі економічної самореалізації та відновлення соціального статусу [7; 25; 26]. Вищезазначене свідчить про наявність суттєвого, але недостатньо використаного людського та підприємницького потенціалу, інтеграція якого в бізнес-середовище стримується не стільки індивідуальними характеристиками ветеранів, скільки інституційними та організаційними обмеженнями.

Таким чином, сучасний стан нормативно-інституційного забезпечення реінтеграції ветеранів підтверджує наукову гіпотезу про недовикористаний потенціал ветеранської реінтеграції як чинника підвищення бізнес-резильєнтності підприємств та життєздатності місцевих підприємницьких екосистем. Подолання виявлених прогалів імплементації потребує переходу від переважно соціально-орієнтованого підходу до системної інтеграції ветеранської політики у стратегії економічного розвитку, управління людським капіталом і формування резильєнтних бізнес-моделей у повоєнній економіці України.

У межах даного дослідження реінтеграція військових ветеранів розглядається не лише як соціальний або гуманітарний процес, а як економічно значущий механізм, здатний впливати на рівень бізнес-резильєнтності підприємств і життєздатність підприємницьких екосистем. Теоретичною основою такого підходу є, з одного боку, *capability-підхід до організаційної резильєнтності*, що трактує стійкість як сукупність динамічних здібностей підприємства реагувати на шоки та адаптуватися до змін [1; 2], а з іншого – *екосистемна концепція підприємництва*, відповідно до якої розвиток бізнесу визначається взаємодією ключових доменів середовища, а не ізольованими інструментами підтримки [4; 6].

Поєднання цих підходів дозволяє запропонувати аналітичну інтерпретацію, відповідно до якої військовий ветеран виступає своєрідним «рези-

льєнтним модулем» підприємницької екосистеми. Йдеться не про формальне виділення ветеранів як окремої цільової групи, а про розуміння їхнього досвіду, компетентностей і соціальних зв'язків як ресурсу, що може підсилювати адаптивні можливості бізнесу на різних рівнях.

На рівні окремого підприємства ветеранський досвід проявляється насамперед у підвищенні операційної стійкості. Навички дій у кризових ситуаціях, дисципліна виконання процедур, готовність працювати в умовах дефіциту ресурсів і невизначеності сприяють скороченню часу відновлення після збоїв та підвищенню керованості бізнес-процесів. Важливою є й схильність до практичного вирішення проблем та адаптивних змін, що формує передумови для інноваційності не як стратегічного гасла, а як повсякденної управлінської практики. Додатковим ефектом виступає зміцнення внутрішньої культури довіри, відповідальності та командної згуртованості, що є критично важливим чинником резильєнтності в умовах повторюваних або нелінійних шоків [1; 3].

На рівні мереж і ринків ветерани інтегруються в підприємницькі екосистеми через горизонтальні та вертикальні зв'язки. Ветеранські спільноти та асоціації можуть виступати каналами поширення ділових контактів і довіри, полегшуючи формування партнерств і знижуючи транзакційні витрати. У повоєнному контексті особливого значення набуває залучення ветеранів до B2B-взаємодії в секторах відбудови, таких як енергетика, логістика та будівництво, що створює ефект комплементарності між потребами реконструкції та підприємницькою активністю. Водночас розвиток ветеранського підприємництва формує так звані «civic driven markets», у межах яких економічна діяльність поєднується з високою суспільною легітимністю та довірою з боку споживачів [14; 18; 20].

На рівні державної політики та інфраструктур підтримки ефективність такого «резильєнтного модуля» визначається ступенем узгодженості різних інструментів. Йдеться про поєднання програм перекваліфікації та освітніх ваучерів, інклюзивних HR-практик на підприємствах, інструментів політики розвитку МСП (гранти, гарантії, експортна підтримка) та механізмів соціальної економіки, зокрема моделей WISE. Саме на цьому рівні створюються умови для масштабування індивідуального ветеранського потенціалу до рівня системного чинника екосистемної стійкості [20; 21; 27].

Узагальнення зазначених положень дає змогу представити аналітичну логіку дослідження у вигляді систематизованої характеристики ролі ветеранів у підприємницькій екосистемі (табл. 1).

Отже, запропонована аналітична рамка дозволяє розглядати реінтеграцію військових ветеранів як багаторівневий процес, що виходить за межі соціальної адаптації та набуває стратегічного значення для підвищення бізнес-резильєнтності підприємств і розвитку підприємницьких екосистем у повоєнній економіці України. Ключовим є не використання окремих інструментів підтримки, а їх узгодження та взаємодія, що створює кумулятивний резильєнтний ефект.

У ході дослідження, що поєднувало аналіз наукових публікацій, нормативно-стратегічних документів, аналітичних звітів міжнародних організацій, а також практик українського бізнесу у сфері реінтеграції військових ветеранів (зокрема, корпоративних програм компаній Kernel, WOG, МХП, ініціатив Українського ветеранського фонду та Міністерства у справах ветеранів України), було сформовано концептуальну модель *VetRes-ECO* (*Veterans' Reintegration for Enterprise Resilience & Entrepreneurial Ecosystems*). Запропонована модель відображає системну логіку трансформації

Таблиця 1

Ветеран як резильєнтний модуль у підприємницькій екосистемі

Рівень екосистеми	Основні прояви інтеграції ветеранів	Очікуваний вплив
Підприємство	Кризове управління, операційна дисципліна, адаптивні управлінські рішення, командна згуртованість	Скорочення часу відновлення, підвищення стійкості до повторних шоків
Мережі та ринки	Ветеранські бізнес зв'язки, B2B-участь у відбудові, ветеранське підприємництво	Розширення ланцюгів постачання, стабілізація попиту, зниження транзакційних витрат
Політика та інфраструктури підтримки	Перекваліфікація, освітні ваучери, HR-інклюзія, інструменти МСП-політики, соціальні підприємства	Масштабування ветеранського потенціалу, підвищення життєздатності екосистем

Джерело: складено авторами.

ветеранської реінтеграції з інструменту соціальної політики на чинник підвищення бізнес-резильєнтності підприємств і розвитку підприємницьких екосистем повоєнної економіки України.

Ключовою особливістю моделі VetRes-ECO є її орієнтація на *механізми дії*, а не на окремі заходи підтримки. Це дозволяє розглядати реінтеграцію ветеранів як процес, що формує довгострокові адаптивні властивості бізнесу й екосистеми загалом, а не як разову реакцію на соціальний виклик.

Першим базовим механізмом моделі є *подолання розриву між наявними компетентностями ветеранів і вимогами цивільного ринку праці (skill-task gap)*. Дослідження показало, що військовий досвід ветеранів містить значний потенціал управлінських, організаційних і поведінкових навичок, однак без цільової трансляції в цивільні професійні контексти цей потенціал залишається частково нереалізованим. Найбільш ефективними інструментами зменшення такого розриву виступають освітні ваучери, короткострокові практикоорієнтовані програми та апскілінг, спрямований на конкретні виробничі або сервісні процеси підприємств. Важливим результатом дослідження є висновок про те, що результативність перекваліфікації суттєво зростає за умови партнерської взаємодії між державною службою зайнятості, бізнесом і провайдером освіти, оскільки саме така модель дозволяє узгоджувати потреби підприємств із навчальним контентом і формувати резерв адаптивної спроможності організацій [7; 18; 21].

Другий механізм моделі VetRes-ECO пов'язаний із *упровадженням інклюзивних HR-практик*, які забезпечують ефективне включення ветеранів у трудові колективи та управлінські процеси. У межах дослідження встановлено, що такі практики, як менторство за принципом «ветеран – ветерану», адаптація робочих місць, гнучкі режими зайнятості, а також інтеграція послуг психічного здоров'я та психосоціальної підтримки (MHPSS) у робоче середовище, зменшують транзакційні витрати реінтеграції як для працівника, так і для роботодавця. Водночас вони позитивно впливають на командну згуртованість, рівень довіри та стабільність персоналу, що безпосередньо пов'язано з показниками бізнес-резильєнтності. Аналіз корпоративних кейсів українських компаній підтверджує ефективність підходу, сформульованого самими ветеранами, – «нічого для ветеранів без ветеранів», який забезпечує вищий рівень прийняття управлінських рішень і сприяє формуванню інклюзивної корпоративної культури [9; 10].

Третім важливим компонентом моделі є *ветеранське підприємництво та соціальне підпри-*

ємництво, що розглядаються як механізм інтеграції ветеранів у локальні підприємницькі екосистеми не лише в ролі найманих працівників, а й як економічних суб'єктів. Європейські дослідження соціальної економіки свідчать, що моделі WISE (*work integration social enterprises*) є ефективними для залучення вразливих груп до економічної діяльності та створення якісних робочих місць у посткризових економіках. У контексті України ветеранське підприємництво виконує подвійну функцію: з одного боку, воно сприяє економічній самореалізації та відновленню соціального статусу ветеранів, а з іншого – підсилює соціальну згуртованість і життєздатність місцевих підприємницьких екосистем, особливо на рівні громад [27; 28].

Четвертий механізм VetRes-ECO пов'язаний із *залученням приватних інвестицій у ветеранські ланцюги створення цінності* в секторах, критично важливих для повоєнної відбудови, – будівництві, енергетичній інфраструктурі, телекомунікаціях та логістиці. За оцінками Міжнародної фінансової корпорації, потенціал приватного фінансування відбудови України становить від 73 до 130 млрд дол. США – залежно від темпів і глибини реформ. Інтеграція ветеранів у ці ланцюги дозволяє підприємствам підвищувати стійкість доходів завдяки прогнозованому попиту з боку програм реконструкції та зменшувати операційні ризики, пов'язані з дефіцитом кадрів і нестабільністю бізнес-середовища [14].

Емпіричні опори моделі VetRes-ECO узгоджуються з результатами міжнародних і національних досліджень, які фіксують поступове відновлення ділової активності в Україні за умов збереження суттєвих кадрових і енергетичних обмежень. У цьому контексті військові ветерани розглядаються як важливий ресурс не лише часткового заміщення дефіциту робочої сили, а й посилення операційної дисципліни, відповідальності та адаптивності підприємств, насамперед у сегменті малих і середніх бізнесів, що формують основу підприємницьких екосистем повоєнної економіки [16; 18; 20].

Поєднання резильєнтної парадигми, що базується на послідовності *anticipation – coping – adaptation*, з екосистемним підходом до розвитку підприємництва суттєво змінює традиційну оптику розгляду реінтеграції військових ветеранів. У такій логіці ветеранська політика перестає сприйматися виключно як елемент корпоративної соціальної відповідальності або державної соціальної підтримки та набуває ознак інструменту стратегічного управління ризиками та довгостроковим розвитком бізнесу, що означає зміщення фокусу з компенсації наслідків війни до використання сформованих у ній компетентностей як ресурсу адаптації та трансформації.

Результати дослідження підтверджують припущення, що військові ветерани є носіями компетентностей, які умовно можна охарактеризувати як VUCA-сумісні. Йдеться про здатність діяти в умовах нестабільності, невизначеності, складності та багатозначності, що є типовими характеристиками сучасного бізнес-середовища. Водночас ці компетентності набувають особливої актуальності в умовах BANI-, SHIVA-реальності, для якої притаманні крихкість систем, підвищений рівень тривожності, нелінійність процесів і прискорення кризових змін. Саме в такому середовищі сьогодні функціонують українські підприємства, передусім малі та середні, що змушені одночасно вирішувати завдання виживання, адаптації та розвитку [29; 30].

У цьому контексті інтеграція ветеранів у бізнес-процеси може розглядатися як відповідь на структурні виклики сучасної економіки, а не лише як соціальний компроміс. Здатність працювати в умовах обмежених ресурсів, приймати рішення за відсутності повної інформації, підтримувати командну згуртованість і дисципліну стає критично важливою для підвищення резильєнтності підприємств. Таким чином, ветеранський досвід корелює з тими управлінськими та поведінковими якостями, які в науковій літературі дедалі частіше розглядаються як ключові для функціонування бізнесу в умовах багатовимірної невизначеності.

Отримані результати також дозволяють аргументувати доцільність інституційного мейнстрімінгу ветеранської реінтеграції у стратегії розвитку бізнесу та підприємницьких екосистем. Йдеться, зокрема, про включення ветеранської тематики до кадрових стратегій підприємств, планів безперервності бізнесу (BCP), програм управління ризиками, а також до регіональних і галузевих ініціатив розвитку підприємництва. Такі ініціативи можуть реалізовуватися через кластери, бізнес-інкубатори та акселератори з окремими ветеранськими треками, що поєднують перекваліфікацію, менторство та доступ до фінансування [18; 27].

Водночас результати дослідження свідчать, що ефективність такої інтеграції значною мірою залежить від узгодженості дій різних акторів екосистеми – держави, бізнесу, освітніх провайдерів і ветеранських спільнот. Без цього ветеранська реінтеграція ризикує залишатися фрагментарною та ситуативною, не перетворюючись на системний чинник підвищення бізнес-резильєнтності. Натомість комплексний підхід, за якого ветеранська політика інтегрується в економічні та підприємницькі стратегії, створює передумови для формування самопідсилювальних ефектів на рівні локальних підприємницьких екосистем.

Таким чином, дискусія навколо отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що реінтеграція військових ветеранів має розглядатися як стратегічний ресурс повоєнної трансформації економіки України. Її потенціал полягає не лише у вирішенні соціальних проблем, а й у зміцненні здатності бізнесу адаптуватися до складних і нестабільних умов, формуючи основу для більш стійкого та інклюзивного розвитку підприємницьких екосистем у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано доцільність розгляду реінтеграції військових ветеранів не лише як складової соціальної політики, а як стратегічного ресурсу підвищення бізнес-резильєнтності підприємств і розвитку підприємницьких екосистем у повоєнній економіці України. Показано, що в умовах тривалої турбулентності, структурних втрат і кадрового дефіциту людський капітал ветеранів набуває особливого значення для забезпечення здатності бізнесу адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися.

У ході дослідження уточнено зміст поняття бізнес-резильєнтності в контексті української економіки та доведено, що її формування потребує поєднання організаційних здібностей підприємств і екосистемних чинників, а не ізольованих управлінських рішень. Інтеграція резильєнтної парадигми з підходом підприємницьких екосистем дозволила перейти від фрагментарного бачення реінтеграції ветеранів до її системного осмислення як елементу економічного розвитку.

На основі теоретичного синтезу та аналізу практик запропоновано концептуальну модель VetRes-ECO, яка розкриває ключові механізми трансформації ветеранської реінтеграції в чинник стійкості бізнесу. Доведено, що подолання розриву між військовими та цивільними компетентностями через цільову перекваліфікацію, впровадження інклюзивних HR-практик, розвиток ветеранського та соціального підприємництва, а також залучення приватних інвестицій у ветеранські ланцюги створення цінності формують кумулятивний резильєнтний ефект як на рівні окремих підприємств, так і на рівні локальних екосистем.

Результати дослідження підтверджують, що військові ветерани є носіями компетентностей, релевантних до функціонування бізнесу в умовах VUCA- та BANI-реальності, що робить їх інтеграцію економічно доцільною з позицій управління ризиками, операційної стійкості та командної згуртованості. У цьому контексті ветеранська реінтеграція розглядається як *інструмент проактивної адаптації бізнесу*, а не реактивної відповіді на кризу.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні підходу до ветерана як «резильєнтного модуля» підприємницької екосистеми, що дозволяє перейти від соціально-компенсаційної логіки до стратегічного використання ветеранського людського капіталу в процесах повоєнної відбудови.

Практична значущість результатів полягає в можливості їх використання при розробленні кадрових стратегій підприємств, програм безперервності бізнесу, політик розвитку МСП і регіональних ініціатив підтримки підприємництва з урахуванням ветеранського чинника.

Отримані висновки створюють підґрунтя для подальших емпіричних досліджень, спрямованих на кількісну оцінку впливу ветеранської реінтеграції на показники бізнес-резильєнтності, а також для розроблення інституційних механізмів інтеграції ветеранської політики у стратегії економічного розвитку повоєнної України. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
2. Hussen Saad M., Hagelaar G., van der Velde G., Omta S. W. F. Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*. 2021. Vol. 8. No. 1. Art. 1938347. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
3. Yunita P. I., Salim U., Rofiaty R., Indrawati N. K. Resilience in Business: A Bibliometric Analysis. *Journal of Scientometric Research*. 2024. Vol. 13. No. 2. P. 333–348. DOI: <https://doi.org/10.5530/jscires.13.2.27>
4. Isenberg D. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy. *Babson Global*, 2011. URL: <https://ia800501.us.archive.org/21/items/isenberg-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>
5. Isenberg D. The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*. 2010. URL: <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>
6. Wurth B., Stam E., Spigel B. Toward an Entrepreneurial Ecosystem Research Program. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2022. Vol. 46. Iss. 3. P. 729–778. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258721998948>
7. Machlouzarides M., Kharchenko V., Sereda P. Adapting to civilian life: Entry points to strengthen veterans' reintegration in Ukraine. *UNDP Ukraine; SeeD*. 2025. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub_unukr24_veterans-adapting-to-civilian-life_eng_2208.pdf
8. Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок у цивільному житті. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. І. Кучеріва. 2025. URL: <https://dif.org.ua/article/vikliki-potrebi-ta-pereshkodi-pri-pratsevlashtuvanni-veteraniv-ta-veteranok-v-tsilvilnomu-zhitti>
9. Підтримка для героїв. Як український бізнес реінтегрує, адаптує та соціалізує ветеранів. Кейси WOG, МХП і ДТЕК. *Forbes Ukraine (BrandVoice)*. 30.08.2024. URL: <https://forbes.ua/company/pidtrimka-dlya-geroiv-yak-ukrainskiy-biznes-reintegruje-adaptue-ta-sotsializue-veteraniv-keysi-wog-mkhp-i-dtek-02092024-23265>
10. Денисова Д. Допомога, адаптація, захист. Топ 10 програм компаній для реінтеграції ветеранів. Фокус. 29.04.2025. URL: <https://focus.ua/uk/economics/703962-reintegraciya-veteraniv-fokus-zibrav-naykrashchi-programi-ukrajinskogo-biznesu>
11. Інноваційні підходи до працевлаштування та перекваліфікації ветеранів: світовий досвід і перспективи для України. *Український ветеранський фонд*. 2024. URL: <https://veteranfund.com.ua/innovative-approaches-to-employment-and-retraining-of-veterans/>
12. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4). *World Bank Group*. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
13. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released (RDNA4). *United Nations in Ukraine*. 2025. URL: <https://ukraine.un.org/en/289807-updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
14. Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction in Ukraine. *International Finance Corporation (IFC)*. 2023. URL: <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2023/private-sector-opportunities-for-a-green-and-resilient-reconstruction-in-ukraine>
15. Ukrainian SMEs in “conservation mode”, new EBRD research shows. *European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)*. 2025. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ukrainian-smes-in--conservation-mode---new-ebrd-research-shows2.html>
16. Ukraine: Firms through the War 2.0. *World Bank*. 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588/pdf/P177312124626806b1aa081021aad774db2.pdf>
17. Ukraine business resilience – survey results. American Chamber of Commerce in Ukraine. *McKinsey & Company*. 2023. URL: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2023/02/AmCham_McKinsey_Ukraine-business-resilience_survey-results.pdf
18. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. *UNDP Ukraine*. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine>

19. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. *OECD*. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html
20. Tsybala A. Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future. *VoxUkraine*. 2025. URL: <https://vox-ukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future>
21. Котенко С. І., Богдан Е. І. Інтеграція захисників у ринок праці України: проблеми та перспективи перекваліфікації ветеранів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-25>
22. Нормативно правова база. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/normativno-pravova-baza-2>
23. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22.10.1993 р. № 3551 XII (редакція станом на 01.01.2026 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>
24. Антоненко А., Йолкіна Н., Швець К. Трудові права та гарантії для ветеранів війни. *ГО «Трудові ініціативи»*. 2024. URL: <https://trudovi.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/Trudovi-prava-ta-harantii-dlia-veteraniv-viyny-.pdf>
25. Veteran Profiles and Reintegration Challenges in Ukraine: Thematic Brief. *International Organization for Migration (IOM)*. 2025. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_Veteran%20Profiles%20and%20Reintegration%20Challenges%20in%20Ukraine_March_2025.pdf
26. Review of International Practice in the Reintegration of Veterans: Considerations for Ukraine in the War and Post-War Context. *United Nations Development Programme (UNDP)*. 2025. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/ua-undp-veteran-reintegration-report-eng.pdf>
27. Social Enterprises and their Ecosystems in Europe: Comparative Synthesis Report. *European Commission*. Luxembourg, 2020. URL: <https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/2023/12/21/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-comparative-synthesis-report-2/>
28. Borzaga C., Galera G. Social Enterprises and their Eco-systems: Developments in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16376&langId=en>
29. Захаров Є. В. Порівняльний аналіз підходів до концепцій світу: SPOD суспільство, VUCA суспільство та BANI суспільство. *Social Economics*. 2022. Вип. 64. С. 149–158. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-13>
30. Шимановська Діаніч Л. М., Лозова О. В., Щербак І. В., Омельченко А. Ю. Реінтеграція ветеранів у світі, що змінюється: психологічні моделі SPOD–VUCA–BANI–SHIVA як дзеркало епох і гуманістичний виклик України. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 11. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11\(51\)-1890-1902](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-1890-1902)

REFERENCES

- American Chamber of Commerce in Ukraine. *McKinsey & Company*. (2023). Ukraine business resilience – survey results. https://chamber.ua/wp-content/uploads/2023/02/AmCham_McKinsey_Ukraine-business-resilience_survey-results.pdf
- Antonenko A., Yolkina N. & Shvets K. (2024). Trudovi prava ta harantii dlia veteraniv viiny [Labor rights and guarantees for war veterans]. *ГО «Трудові ініціативи»*. <https://trudovi.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/Trudovi-prava-ta-harantii-dlia-veteraniv-viyny-.pdf>
- Borzaga C. & Galera G. (2016). *Social Enterprises and their Eco-systems: Developments in Europe*. Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16376&langId=en>
- Denysova D. (2025, April 29). Dopomoha, adaptatsiia, zakhyst. Top 10 prohram kompanii dlia reintehratsii veteraniv [Help, adaptation, protection. Top 10 company programs for veteran reintegration]. *Fokus*. <https://fokus.ua/uk/economics/703962-reintegraciya-veteraniv-fokus-zibrav-naykrashchi-programi-ukrajinskogo-biznesu>
- Duchek S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2025). *Ukrainian SMEs in “conservation mode”, new EBRD research shows*. <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ukrainian-smes-in--conservation-mode---new-ebrd-research-shows2.html>
- European Commission. (2020). *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe: Comparative Synthesis Report*. <https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/2023/12/21/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-comparative-synthesis-report-2/>
- Fond «Demokratychni initsiatyvy» im. I. Kucheriva. (2025). *Vyklyky, potreby ta pereshkody pry pratsevlashuvanni veteraniv ta veteranok u tsyvilnomu zhytti* [Challenges, needs and obstacles in the employment of veterans in civilian life]. <https://dif.org.ua/article/vikliki-potrebi-ta-pereshkodi-pri-pratsevlashuvanni-veteraniv-ta-veteranok-v-tsyvilnomu-zhytti>
- Forbes Ukraine (BrandVoice). (2024, August 30). *Pidtrymka dlia heroiv. Yak ukrainskyi biznes reintehrue, adaptue ta sotsializue veteraniv*. Keisy WOG, MKhP i DTEK [Support for heroes. How Ukrainian business reintegrates, adapts and socializes veterans. Cases of WOG, MHP and DTEK]. <https://forbes.ua/company/pidtrimka-dlya-geroiv-yak-ukrainskiy-biznes-reintegruet-adaptue-ta-socializue-veteraniv-keisy-wog-mkhp-i-dtek-02092024-23265>

- Hussen Saad M., Hagelaar G., van der Velde G. & Omta S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 1(8), Art. 1938347. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
- International Finance Corporation (IFC). (2023). *Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction in Ukraine*. <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2023/private-sector-opportunities-for-a-green-and-resilient-reconstruction-in-ukraine>
- International Organization for Migration (IOM). (2025). *Veteran Profiles and Reintegration Challenges in Ukraine: Thematic Brief*. https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd1461/files/reports/IOM_UKR_Veteran%20Profiles%20and%20Reintegration%20Challenges%20in%20Ukraine_March_2025.pdf
- Isenberg D. (2010). The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>
- Isenberg D. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy. *Babson Global*. <https://ia800501.us.archive.org/21/items/Isenberg-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>
- Kotenko S. I. & Bohdan E. I. (2025). Intehratsiia zakhysnykiv u rynek pratsi Ukrainy: problemy ta perspektyvy perekvalifikatsii veteraniv [Integration of defenders into the labor market of Ukraine: problems and prospects for veteran retraining]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-25>
- Machlouzarides M., Kharchenko V. & Sereda P. (2025). Adapting to civilian life: Entry points to strengthen veterans' reintegration in Ukraine. *UNDP Ukraine; SeeD*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub_unukr24_veterans-adapting-to-civilian-life_eng_2208.pdf
- Ministerstvo u spravakh veteraniv Ukrainy. *Normatyvno-pravova baza* [Regulatory framework]. <https://mva.gov.ua/normativno-pravova-baza-2>
- OECD. (2024). *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html
- Shymanovska-Dianyach L. M., Lozova O. V., Shcherbak I. V. & Omelchenko A. Yu. (2025). Reintehratsiia veteraniv u sviti, shcho zminuietsia: psykholohichni modeli SPOD-VUCA-BANI-SHIVA yak dzerkalo epokh i humanistychnyi vyklyk Ukrainy [Veteran reintegration in a changing world: psychological models SPOD-VUCA-BANI-SHIVA as a mirror of eras and a humanistic challenge for Ukraine]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 11(51), 1890-1902. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11\(51\)-1890-1902](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-1890-1902)
- Tsybalya A. (2025). Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future. *VoxUkraine*. <https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future>
- Ukrainskyi veteranskyi fond. (2024). *Innovatsiini pidkhody do pratsevlashtuvannia ta perekvalifikatsii veteraniv: svitovyi dosvid i perspektyvy dlia Ukrainy* [Innovative approaches to employment and retraining of veterans: global experience and prospects for Ukraine]. <https://veteranfund.com.ua/innovative-approaches-to-employment-and-retraining-of-veterans/>
- UNDP Ukraine. (2024). *Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine*. <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2025). *Review of International Practice in the Reintegration of Veterans: Considerations for Ukraine in the War and Post-War Context*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/ua-undp-veteran-reintegration-report-eng.pdf>
- United Nations in Ukraine. (2025). *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released (RDNA4)*. <https://ukraine.un.org/en/289807-updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
- World Bank. (2024). *Ukraine: Firms through the War 2.0*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588/pdf/P177312124626806b1aa081021aad774db2.pdf>
- World Bank Group. (2025). *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4)*. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
- Wurth B., Stam E. & Spigel B. (2022). Toward an Entrepreneurial Ecosystem Research Program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3(46), 729-778. <https://doi.org/10.1177/1042258721998948>
- Yunita P. I., Salim U., Rohaty R. & Indrawati N. K. (2024). Resilience in Business: A Bibliometric Analysis. *Journal of Scientometric Research*, 2(13), 333-348. <https://doi.org/10.5530/jscires.13.2.27>
- Zakharov Ye. V. (2022). Porivnialnyi analiz pidkhodiv do kontseptsii svitu: SPOD suspilstvo, VUCA suspilstvo ta BANI suspilstvo [Comparative analysis of approaches to world concepts: SPOD society, VUCA society and BANI society]. *Social Economics*, 64, 149-158. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-13>
- Zakon Ukrainy «Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu» vid 22.10.1993 r. № 3551 XII (redaktsiia stanom na 01.01.2026 r.) [Law of Ukraine 'On the status of war veterans, guarantees of their social protection' dated 22.10.1993 No. 3551-XII (as amended on 01.01.2026)] (2026, January 1). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>

Стаття надійшла до редакції / Received: 08.02.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 22.02.2026
Оприлюднено / Published: 31.03.2026