

Управління адаптацією ветеранів у процесі працевлаштування

Гончар Вікторія Василівна¹, Орлова Ірина Вікторівна²

Опубліковано	Секція	УДК
30.11.2025	Економіка	331.108.26:355.01:316.35
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18223252		

Анотація. У статті обґрунтовано управлінську значущість адаптації новоприйнятих працівників як критичного елемента системи управління персоналом, що визначає продуктивність, лояльність і стабільність зайнятості, а також знижує ризики плинності кадрів і виробничих помилок у перший місяць роботи. Узагальнено підходи до визначення адаптації персоналу та уточнено її ключові характеристики як процесу взаємного пристосування працівника й організації. Виокремлено психологічні, соціальні та професійні особливості адаптації демобілізованих осіб у процесі працевлаштування. Систематизовано класифікацію видів адаптації та обґрунтовано етапність адаптаційного процесу з акцентом на індивідуалізацію, наставництво й підтримку соціально-психологічної інтеграції ветеранів у колективі.

Ключові слова: адаптація персоналу; управління персоналом; демобілізовані особи; ветерани; працевлаштування; наставництво; соціально-психологічна інтеграція; етапи адаптації; класифікація адаптації.

Management of Veterans' Adaptation in the Employment Process

Annotation. The paper substantiates the managerial relevance of onboarding and adaptation of newly hired employees as a critical component of human resource management, since the quality of entry into a professional role, organisational norms and communication networks determines subsequent productivity, commitment and employment stability. A well-structured adaptation process reduces early turnover and the risk of operational errors, particularly during the first month of employment, when organisations typically face the highest vulnerability to premature resignations and incidents.

Conceptually, adaptation is interpreted as a two-way process of mutual adjustment between the employee and the organisation. The employee not only masters job tasks but also enters a new social and organisational environment, while the organisation adjusts expectations, provides resources and supports inclusion in the workforce. On the basis of a critical synthesis of academic definitions, the study clarifies the key characteristics of adaptation as bidirectional and stage-based. Particular attention is devoted to demobilised persons whose employment adaptation is more complex due to the transition from a military environment to civilian organisational logic, differences in communication patterns and responsibility structures, and the need to convert military competencies into civilian performance outcomes.

¹ доктор економічних наук, професор, ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», м. Запоріжжя, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8765-6656>.

² здобувач другого (магістерського рівня) вищої освіти, ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», м. Запоріжжя, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4592-020X>

The paper systematises the main dimensions of veterans' adaptation—psychological, social and professional—and demonstrates their interdependence in shaping sustainable work performance and acceptable workplace interaction. A classification of adaptation types is presented to support differentiated managerial interventions. Furthermore, the staged logic of the adaptation process is substantiated (pre-entry assessment, workplace orientation, active adaptation during the probationary period, and full integration), highlighting practical tools relevant to veterans, including individualisation of onboarding plans, mentoring, workload management, structured feedback and measures that ensure a psychologically safe and inclusive work environment. The findings support viewing veterans' adaptation not as a one-off HR procedure, but as an integrated management system aligned with measurable criteria of performance and socio-psychological integration.

Keywords: workforce adaptation; human resource management; demobilised persons; veterans; employment; mentoring; socio-psychological integration; adaptation stages; adaptation classification.

Вступ

В умовах тривалої війни та масштабних демобілізацій управління адаптацією демобілізованих осіб у процесі працевлаштування переходить із площини суто кадрової функції в площину управлінського пріоритету, пов'язаного з результативністю, безперервністю операцій та організаційною стійкістю. Для менеджменту адаптація є інструментом керованого скорочення розриву між очікуваною та фактичною продуктивністю працівника, зниження ризиків плинності кадрів у перші місяці, підвищення якості виконання робіт і дотримання стандартів безпеки, а також формування лояльності й залученості через інтеграцію в корпоративні норми, ролі та комунікаційні мережі. Відповідно, якість адаптаційного процесу має оцінюватися не лише через суб'єктивні враження новачка, а через управлінські показники швидкості виходу на планову продуктивність, стабільності зайнятості, якості виконання завдань, дисципліни безпеки та соціально-психологічного клімату в команді.

Актуальність проблематики додатково підсилюється різким зростанням чисельності осіб зі статусом учасника бойових дій і загальної ветеранської спільноти, що формує нову реальність для ринку праці та HR-стратегій організацій. До початку повномасштабного вторгнення в Україні обліковувалося близько 0,5 млн учасників бойових дій (станом на 1 січня 2022 року) [1], тоді як станом на 1 вересня 2025 року статус учасника бойових дій отримали понад 1,3 млн громадян; у 2023 році цей статус було надано 324 018 особам, у 2024 році 267 263 особам, а за дев'ять місяців 2025 року ще 165 933 особам [3]. Паралельно зростає чисельність ветеранів як цільової групи державної та корпоративної політики: станом на липень 2025 року наводилася оцінка 1,56 млн ветеранів та ветеранок, а прогнозні оцінки після завершення активних бойових дій передбачають зростання до близько 2,5 млн осіб [4]. У ширшому соціально-економічному вимірі з урахуванням членів родин та родин загиблих коло людей, яких стосуються ветеранські політики підтримки та реінтеграції, оцінюється на рівні 5–6 млн [4; 5]. Такий масштаб означає, що більшість організацій у середньостроковій перспективі працюватиме в умовах підвищеної частки демобілізованих працівників у кадровому потоці, а отже потребуватиме стандартизованих і водночас гнучких управлінських рішень щодо їх введення в посаду.

Специфіка демобілізованих осіб полягає у поєднанні психологічних, соціальних і професійних чинників, які впливають на керованість адаптації та потребують від організації інституційної підготовленості. Наслідки бойового досвіду, трансформація соціальних ролей, відмінність між військовою та цивільною культурою управління і комунікацій, а також потреба конвертації військових компетентностей у цивільні професійні результати підвищують чутливість до якості кадрових процедур,

наставництва, стилю лідерства лінійного керівника та психологічної безпеки робочого середовища. За таких умов адаптація демобілізованих працівників має розглядатися як цілісна управлінська система, що поєднує регламентацію процесів, управління ризиками плинності та помилок, механізми професійного донавчання, соціально-психологічний супровід і етичні стандарти взаємодії в колективі.

У наукових дослідженнях адаптація персоналу розглядається як управлінськи керований процес входження працівника в професійну роль, організаційні правила та соціально-комунікаційне середовище колективу, що безпосередньо впливає на швидкість досягнення планової продуктивності та стабільність зайнятості. О. Миронова узагальнює ключові проблеми адаптації на підприємствах і акцентує, що слабка структурованість процедур введення в посаду зумовлює зростання витрат на навчання, збільшення плинності та погіршення якості виконання завдань у період первинного входження [5]. У прикладному вимірі О. Баденіна підкреслює, що результативність управління персоналом залежить від того, наскільки адаптація організована як система взаємопов'язаних заходів, а не як одноразове інформування новачка, оскільки саме в цей період закладається дисципліна виконання стандартів і формується стійка модель трудової поведінки [6]. Концептуально важливим є й те, що в сучасній науковій літературі адаптація трактується як багатовимірний феномен, що поєднує професійний, організаційний і соціально-психологічний контури; М. Блажівський, аналізуючи еволюцію підходів до поняття адаптації, показує його міждисциплінарний характер і необхідність розмежування рівнів і форм прояву для коректної побудови управлінських програм [7]. Водночас для практики менеджменту принципове значення має термінологічна визначеність, оскільки змішування категорій адаптації, дезадаптації та розладів адаптації ускладнює налаштування підтримувальних інструментів і межі відповідальності організації; ці методичні ризики систематизують Н. Пророк, Л. Царенко та С. Бойко, наголошуючи на потребі чітких дефініцій як основі коректної діагностики управлінських ситуацій і вибору інтервенцій [16].

У контексті працевлаштування демобілізованих осіб література фіксує, що управління адаптацією повинно враховувати особливі психологічні та соціальні чинники, які можуть змінювати типovu траєкторію входження в роботу, посилювати потребу в підтримці керівника та підвищувати значущість психологічної безпеки робочого середовища. Г. Вошколуп акцентує, що реадаптація осіб після участі у бойових діях має специфічні психологічні прояви, які можуть впливати на комунікацію, саморегуляцію та працездатність, а отже потребують делікатних управлінських практик підтримки й поступового включення в командну взаємодію [8]. Суміжно медико-психологічні дослідження показують управлінську значущість раннього виявлення ознак гострих стресових реакцій та посттравматичних симптомів у загальній практиці, що формує підґрунтя для коректної взаємодії організації з системою фахової допомоги без підміни професійної діагностики кадровими рішеннями [11], а також уточнює особливості проявів посттравматичного стресового розладу в учасників бойових дій, що важливо для побудови безпечних режимів праці, комунікації та навантаження в перші місяці роботи [14]. Дослідження посттравматичного зростання та резильєнтної реінтеграції доповнюють цей підхід, демонструючи, що за наявності підтримувального середовища та керованих умов праці можливі позитивні траєкторії відновлення й професійного розвитку, що підсилює аргументацію на користь інституціоналізації адаптаційних програм у політиках роботодавця [15]. На рівні соціальної реінтеграції міжнародна перспектива підкреслює доцільність «ветераноцентричного» погляду на повернення до спільноти, де ефективність інтеграції залежить від узгодженості соціальних ресурсів, комунікаційних мереж і можливостей участі, що у сфері праці трансформується у вимогу до організаційної підтримки соціального включення працівника [9]. В українському емпіричному контексті М. Цимбалюк і Н. Жигайло

акцентують психологічні аспекти адаптації демобілізованих до цивільного життя, що прямо підсилює управлінську потребу в наставництві, регулярному зворотному зв'язку та передбачуваності процедур адаптації на робочому місці [16].

Окремий кластер джерел формує інструментальне підґрунтя для менеджменту адаптації через вимірювання індивідуальних відмінностей і ризик-факторів поведінки в стресових професійних середовищах. Українська адаптація короткого п'ятифакторного опитувальника ТІРІ забезпечує валідизований інструмент для дослідницьких і прикладних HR-завдань сегментації та оцінювання індивідуальних характеристик, релевантних для взаємодії в команді та стилю реагування на нові умови [10]. Дослідження професійної агресивності в екстремальних професіях демонструє, що поведінкові реакції у високостресових умовах підлягають науковому вимірюванню та профілактиці, а отже в організаціях із підвищеними ризиками необхідні регламентовані механізми контролю навантаження, комунікації та підтримки персоналу [12]. Соціально-психологічний вимір ресоціалізації учасників бойових дій додатково підкреслює значущість соціального середовища та підтримувальних взаємин як чинника успішного повернення до мирних ролей, що у трудовому контексті означає потребу керованої інтеграції в колектив і зниження ризику ізоляції [13].

Отже, сукупність наукових джерел формує цілісне уявлення про адаптацію як багатовимірний управлінський процес і водночас виокремлює специфіку демобілізованих осіб як групи з підвищеною чутливістю до якості організаційних процедур, психологічної безпеки й соціального включення. Разом із тим у прикладній площині простежується методична прогалина, пов'язана з недостатньою формалізацією інтегрованої моделі управління адаптацією демобілізованих працівників на рівні організації, яка б одночасно поєднувала стандартизовану етапність введення в посаду, інструменти наставництва, алгоритми взаємодії з фаховою допомогою, вимірювані показники результативності адаптації та механізми управління ризиками плинності й дезадаптації в період випробувального терміну.

Метою статті є обґрунтування змісту та логіки управління адаптацією демобілізованих осіб у процесі працевлаштування на основі класифікації адаптації, етапності адаптаційного процесу та виокремлення ключових психологічних, соціальних і професійних викликів, що визначають результативність реінтеграції ветеранів у цивільну зайнятість.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання статті:

Узагальнити теоретико-методичні підходи до трактування адаптації персоналу в системі управління персоналом та обґрунтувати її ключові характеристики на основі аналізу наукових дефініцій.

Систематизувати особливості адаптації ветеранів у процесі працевлаштування через виокремлення психологічних, соціальних і професійних викликів, що впливають на результативність входження ветеранів у трудові відносини.

Обґрунтувати управлінську логіку побудови адаптаційного процесу шляхом класифікації видів адаптації та формалізації етапів адаптації з урахуванням специфіки демобілізованих працівників, включно з визначенням релевантних інструментів підтримки та критеріїв завершення адаптації.

Результати

Адаптація нових працівників є критично важливою складовою управління персоналом, оскільки ефективне входження співробітника в організацію визначає його подальшу продуктивність, лояльність та довгострокове закріплення на робочому місці. Належно організований адаптаційний процес знижує плинність кадрів і ризик виробничих помилок, особливо в перший місяць роботи, коли статистично відбувається

найбільше звільнень і нещасних випадків. Актуальність аналізу питань адаптації зростає в Україні у зв'язку з демобілізацією значної кількості військовослужбовців. В Єдиному електронному державному реєстрі ветеранів обліковувалося понад 800 тисяч осіб [1]. Забезпечення ефективної реінтеграції такої великої кількості громадян у цивільну працю стає суспільно-економічним викликом.

Під адаптацією працівників у контексті управління персоналом зазвичай розуміють процес взаємного пристосування співробітника й організації. Новий працівник, прийшовши на роботу, не лише опановує свої функціональні обов'язки, але й входить у нове соціально-організаційне середовище. Одночасно організація також пристосовується до працівника – коригує очікування, надає необхідні ресурси, вводить його у колектив. У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення адаптації персоналу. Різні автори акцентують на різних аспектах цього поняття (табл. 1). Загалом адаптація охоплює активне ознайомлення працівника з діяльністю організації, включення в її комунікаційні мережі, засвоєння норм корпоративної культури і коригування власної поведінки відповідно до вимог нового середовища. Зміст адаптації багатогранний: від поступового введення співробітника у нові професійні й виробничі умови до його психологічного та соціального вживання в колектив. Метою адаптації є досягнення стану повної інтеграції, коли працівник продуктивно працює і комфортно почувається в організації, а роботодавець максимально використовує його потенціал.

Таблиця 1

Дефініції поняття «адаптація персоналу»

Автор	Визначення поняття «адаптація персоналу»
Армстронг М.	Адаптація персоналу — це процес введення працівника в робоче середовище для досягнення його максимальної ефективності через ознайомлення з посадовими обов'язками та культурою компанії.
Десслер Г.	Адаптація персоналу — це комплекс заходів, спрямованих на інтеграцію нового співробітника в організацію, розвиток розуміння корпоративних норм і забезпечення швидкого виходу на планову продуктивність.
Завадська Л. В.	Під адаптацією персоналу розуміють процес взаємного пристосування працівника й організації для досягнення відповідності між вимогами робочого місця та особистими можливостями працівника.
Кононенко Р. В.	Адаптація — це процес поступового освоєння працівником нових умов праці, норм поведінки й взаємовідносин у колективі, що забезпечує ефективну діяльність на новому місці роботи.
Storey J.	Адаптація працівників — це систематизований процес, який допомагає новачкам долати професійні, соціальні й організаційні бар'єри для швидкої інтеграції в колектив.

Джерело: сформовано авторами на основі [5-9]

Незважаючи на різні формулювання, ключовими характеристиками адаптації працівника є двосторонній характер (одночасна зміна і працівника, і організації) та поетапність входження у нові умови. Адаптація завершується, коли працівник досягає бажаного рівня продуктивності та соціально-психологічного комфорту, а організація отримує очікувану віддачу від працівника.

Демобілізовані особи, повертаючись до цивільного життя та включаючись у трудові відносини, проходять адаптацію в умовах підвищеної складності, оскільки їхній попередній досвід формувався в середовищі іншої організаційної логіки, дисципліни, комунікацій і відповідальності. Для менеджменту це означає необхідність розглядати

адаптацію не лише як стандартний етап введення в посаду, а як керовану систему реінтеграції працівника в робоче середовище, де результат визначається поєднанням продуктивності, безпечної поведінки, стійкості до стресу та прийнятності соціальної взаємодії в колективі. У наукових джерелах підкреслюється, що саме психологічні наслідки бойового досвіду можуть істотно впливати на працездатність, комунікацію й саморегуляцію працівника, а отже управлінські рішення щодо інтенсивності навантаження, формату зворотного зв'язку, стилю керівництва та підтримки мають бути більш диференційованими порівняно з типовими програмами адаптації [8]. Водночас важливо враховувати, що прояви гострих стресових реакцій і посттравматичних симптомів можуть ускладнювати концентрацію, сон і емоційну стабільність, що підвищує ризик помилок та конфліктів у період входження в роботу, а також посилює потребу у взаємодії організації з фаховою системою допомоги в межах коректної управлінської компетенції [11; 14]. Дослідження також засвідчують, що за наявності підтримувального середовища можливі позитивні траєкторії відновлення, розвитку та посттравматичного зростання, що дозволяє менеджменту фокусуватися не лише на ризиках, а й на потенціалі ветеранів як ресурсу організації [15].

Соціальна адаптація демобілізованих осіб має не менш важливе управлінське значення, оскільки повернення до цивільної ролі супроводжується перебудовою соціальних зв'язків і моделей взаємодії, а робочий колектив стає одним із ключових інститутів повсякденної реінтеграції. На рівні організації це актуалізує потребу у практиках соціального включення, профілактики ізоляції та керованого формування командної взаємодії, оскільки характер прийняття працівника колективом прямо впливає на утримання, залученість і стабільність результатів [9; 13]. Професійна адаптація, у свою чергу, пов'язана з конвертацією військових компетентностей у цивільні професійні результати, донавчанням і засвоєнням корпоративних стандартів виконання робіт. Для менеджменту критичною є організація таких умов, за яких працівник отримує прозорі очікування щодо ролі, доступ до інструкцій і процедур, підтримку наставника та регулярний зворотний зв'язок за показниками виконання, що мінімізує розрив між фактичними можливостями й вимогами посади на старті [5; 6]. Методично важливо розмежовувати управлінські завдання адаптації та випадки дезадаптації чи розладів адаптації, оскільки відсутність термінологічної визначеності підвищує ризик помилкових кадрових рішень і знижує результативність підтримувальних інтервенцій [16]. Отже, адаптація демобілізованих осіб у процесі працевлаштування має розглядатися як інтегрований контур управління персоналом, у якому психологічний, соціальний і професійний виміри синхронізуються через регламентовану етапність введення в посаду, наставництво, управління навантаженням, механізми підтримки та чіткі критерії завершення адаптації за результатами праці й соціально-психологічної інтеграції.

Процес адаптації персоналу доцільно класифікувати за сукупністю критеріїв, оскільки в управлінському вимірі це дозволяє диференціювати інструменти введення в посаду та коректно оцінювати ризики дезадаптації. У контексті дослідження управління адаптацією демобілізованих осіб така класифікація набуває прикладної значущості, адже повернення ветеранів до цивільної зайнятості поєднує типові завдання входження нового працівника в організацію з додатковими психологічними, соціальними та професійними викликами, що впливають на тривалість і траєкторію адаптації. Класифікаційний підхід дає змогу розглядати адаптацію як керований багатовимірний процес, у якому взаємопов'язані професійна результативність, безпечна трудова поведінка, соціальна інтеграція та прийняття організаційних правил.

За сферою прояву адаптація охоплює професійний, психофізіологічний, соціально-психологічний та організаційний компоненти, які відбуваються паралельно та взаємно підсилюють або, навпаки, блокують одне одного. Професійна адаптація означає

поступове освоєння трудових функцій, стандартів якості та робочих процедур, що для демобілізованих осіб нерідко включає конвертацію військових компетентностей у цивільні професійні результати, а також за потреби донавчання або перекваліфікацію. Психофізіологічна адаптація в організаційному середовищі пов'язана з пристосуванням до режиму праці, темпу виконання завдань і виробничих умов; у випадку ветеранів цей компонент потребує особливої уваги менеджменту через можливі наслідки бойового стресу та підвищену чутливість до перевантаження, що може проявлятися в коливаннях працездатності та зниженні концентрації. Соціально-психологічна адаптація відображає включення працівника в комунікаційну структуру колективу, прийняття неформальних норм взаємодії та встановлення робочих стосунків; для демобілізованих осіб це часто ускладнюється зміною соціальної ролі та відмінностями між військовою і цивільною культурою комунікації, що підвищує цінність наставництва та психологічно безпечного середовища. Організаційна адаптація передбачає засвоєння формальних правил, політик і процедур, зокрема вимог безпеки, розподілу відповідальності та порядку прийняття рішень; для ветеранів вона має супроводжуватися чіткістю регламентів і передбачуваністю управлінських практик, оскільки саме прозорість правил знижує тривожність і ризик конфліктних інтерпретацій.

За критерієм досвіду працівника розрізняють первинну та вторинну адаптацію. Первинна адаптація характерна для осіб, що не мають попереднього досвіду трудової діяльності, тоді як вторинна притаманна працівникам, які змінюють організацію або посаду. У межах тематики дослідження демобілізовані особи переважно належать до групи вторинної адаптації, однак їхній випадок має специфіку: навіть за наявності загального трудового досвіду до служби, повернення до цивільної зайнятості може фактично формувати повторне входження у професійне середовище з оновленими вимогами, новими технологіями, іншою культурою взаємодії та зміненими особистісними ресурсами. Це потребує індивідуалізації програм введення в посаду, зокрема через оцінювання стартового рівня компетентностей, визначення потреб у донавчанні та поступове нарощування складності завдань.

За способом пристосування адаптація може бути активною або пасивною. Активна адаптація проявляється в ініціативності працівника, пропозиціях щодо удосконалення процесів та прагненні впливати на робоче середовище. Пасивна адаптація передбачає прийняття наявних правил без спроб їх змінювати, що на ранньому етапі може бути функціонально виправданим з позиції зниження ризиків і помилок. Для демобілізованих осіб управлінськи важливо забезпечити баланс: з одного боку, підтримати автономність і залученість, з іншого — не провокувати перевантаження та напруження через надмірні очікування щодо «швидкої ініціативи», поки не сформовано відчуття безпеки й передбачуваності.

За результатом адаптація може мати прогресивний або регресивний ефект. Прогресивна адаптація проявляється в засвоєнні продуктивних норм, підвищенні компетентностей і досягненні планових показників роботи. Регресивна адаптація означає включення в небажані практики організаційного середовища, зниження стандартів, формування апатії або конфліктної поведінки. Для управління адаптацією демобілізованих осіб цей критерій є ключовим, оскільки регресивні траєкторії можуть посилювати ризики дезадаптації, плинності кадрів і погіршення соціально-психологічного клімату, що потребує раннього моніторингу та корекційних управлінських дій.

Таким чином, адаптація персоналу в межах працевлаштування демобілізованих осіб є багатовимірним і керованим процесом, який потребує одночасного врахування професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних і організаційних складових, а також коректного визначення типу адаптації за досвідом, способом пристосування та очікуваним ефектом. Практична цінність класифікації полягає в тому, що вона задає

логіку побудови диференційованих програм введення в посаду та дозволяє менеджменту формувати вимірювані критерії успішності адаптації, поєднуючи досягнення продуктивності з підтриманням безпеки, стабільності зайнятості та соціальної інтеграції працівника.

Оскільки для організації принциповим є не лише розуміння складових адаптації, а й побудова послідовного процесу введення працівника в посаду з визначеними відповідальними, інструментами підтримки та критеріями завершення розглянемо етапи адаптаційного процесу.

Адаптація працівника до нового місця роботи є поетапною і включає послідовність фаз, у межах яких організація поступово переводить працівника від стартової орієнтації до стабільної продуктивності та стійкого включення в колектив. За узагальненим підходом можна виділити чотири ключові етапи адаптації, які в управлінні демобілізованими особами доцільно доповнювати елементами індивідуалізації, наставництва та підтримки, не виходячи за межі компетенції роботодавця щодо медичної чи психологічної діагностики (табл. 2).

Таблиця 2

Основні етапи процесу адаптації нового працівника з урахуванням особливостей демобілізованих осіб

Етап адаптації	Базовий зміст етапу та заходи	Специфіка для демобілізованих осіб у процесі працевлаштування
1. Попередня оцінка підготовленості	Аналіз досвіду, кваліфікації та потреб працівника перед початком роботи. Формування індивідуальної програми адаптації: навчання, наставництво, доступ до інформації.	Окрім професійного профілю, критичною є оцінка готовності до режиму роботи, особливостей переходу з військового середовища в цивільне, очікувань щодо комунікацій і стилю управління. Важливо врахувати потребу в конвертації компетентностей і потенційні бар'єри соціального включення.
2. Орієнтація на місці роботи	Інструктажі, знайомство з робочим місцем і колективом. Введення в посадові обов'язки, стандарти та правила. Наставництво з боку керівника/колеги.	Для ветерана важлива передбачуваність і чіткість правил: прозорі регламенти, критерії якості, порядок взаємодії та ескалації питань. Значущою є комунікація про культуру організації, стиль взаємодії без надмірної публічної уваги чи стигматизації.
3. Безпосередня адаптація (активна фаза)	Виконання завдань у період випробувального терміну з паралельним навчанням на практиці. Регулярний моніторинг і підтримка: оцінка прогресу, корекція недоліків, психологічна підтримка. Інтеграція в неформальну структуру колективу.	Ключовим є керування навантаженням і стресом, уникнення різких змін режиму та комунікаційних «провалів», які можуть запускати демотивацію або відчуження. Потрібне посилене наставництво, регулярний зворотний зв'язок і контроль соціальної інтеграції без примусу.
4. Повна інтеграція	Завершення адаптації: досягнення штатної продуктивності й соціально-психологічного комфорту. Стабілізація результатів, закріплення робочих і міжособистісних зв'язків.	Для демобілізованих осіб інтеграція часто має довшу траєкторію, тому завершення етапу варто визначати не тільки за продуктивністю, а й за стійкістю режиму, прогнозованістю взаємодії та відсутністю ознак дезадаптації. Доцільно переходити від «підтримки входження» до «плану розвитку».

Джерело: сформовано авторами на основі 12,14[16]

Загалом тривалість і результативність проходження етапів адаптації залежать від складності посади, якості відбору, організаційної зрілості системи управління персоналом, клімату в колективі та індивідуальних характеристик працівника. Водночас для демобілізованих осіб ці фактори посилюються впливом переходу між різними культурними й нормативними середовищами, що підвищує значущість процесної дисципліни адаптації, чіткості правил взаємодії, наявності наставництва та підтримувальних механізмів. У цьому контексті управління адаптацією має трактуватися як гнучкий, але формалізований процес, у якому етапність виконує роль управлінського каркаса, а індивідуалізація забезпечує відповідність програми адаптації реальним потребам демобілізованого працівника і можливостям організації.

Висновки

Адаптація нових працівників є стратегічно значущим елементом системи управління персоналом, оскільки визначає швидкість досягнення продуктивності, рівень лояльності та стабільність зайнятості, а також знижує ризики плинності кадрів і виробничих помилок у найбільш уразливий перший місяць роботи.

Аналіз дефініцій засвідчує відсутність універсального визначення адаптації персоналу, однак узгодженою є її інтерпретація як процесу взаємного пристосування працівника та організації, що поєднує професійне введення в посаду, включення в соціально-організаційне середовище та засвоєння корпоративних норм і процедур.

Для демобілізованих осіб адаптація є процесом підвищеної складності, оскільки попередній досвід формувався в іншій організаційній логіці та комунікаційній культурі, а наслідки бойового стресу можуть впливати на саморегуляцію, працездатність і взаємодію в команді. Це зумовлює потребу в більш диференційованих управлінських рішеннях щодо навантаження, стилю керівництва, форматів зворотного зв'язку та наставництва.

Етапність адаптаційного процесу забезпечує управлінський каркас для реінтеграції: від попередньої оцінки й орієнтації до активної фази випробувального терміну та повної інтеграції. Для демобілізованих осіб на кожному етапі доцільним є посилення індивідуалізації, наставництва та підтримки при дотриманні меж компетенції роботодавця щодо медичних і психологічних втручань.

Адаптація демобілізованих осіб у процесі працевлаштування має розглядатися як інтегрований контур управління персоналом, у якому синхронізуються психологічний, соціальний і професійний виміри через регламентовану етапність, інструменти підтримки та чіткі критерії завершення адаптації за результатами праці й рівнем соціально-психологічної інтеграції в колектив.

Потребує подальшого дослідження питання конвертації військових компетентностей у цивільні професійні результати, включно з методиками картування компетентностей, інструментами оцінювання прогалін, програмами донавчання та підходами до індивідуалізації посадових траєкторій для демобілізованих осіб.

Список використаних джерел

1. Міністерство у справах ветеранів України. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://data.mva.gov.ua/>
2. Юридична газета. В Україні кількість учасників бойових дій зросла до понад 1,3 млн: деталі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/golovna/v-ukrayini-kilkist-uchasnikiv-boyovih-diy-zroslo-do-ponad-13-mln-detali.html>
3. Економічна правда. Після завершення війни кількість ветеранів зросте до 5–6 мільйонів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://epravda.com.ua/news/2024/05/27/714276/>

4. Верховна Рада України. Офіційний вебпортал. Новини комітетів: Комітет з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/234988.html
5. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах [Електронний ресурс] / О. М. Миронова // Економіка та суспільство. – 2017. – № 13. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>
6. Баденіна О. О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом / О. О. Баденіна // Управління розвитком : зб. наук. праць. – 2014. – № 8, вип. 171. – С. 34–35.
6. Блажівський М. І. Поняття адаптації у сучасній науковій літературі / М. І. Блажівський // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2014. – № 1. – С. 234–242.
7. Вошколуп Г. Ю. Психологічні особливості реадaptaції посткомбатів після повернення із зони бойових дій / Г. Ю. Вошколуп // Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. – 2022. – № 2. – Вип. 24. – С. 80–86.
8. Crocker T. Toward a Veteran-centric view on community (re)integration / T. Crocker, G. Powell-Cope, L. Brown, K. Besterman-Dahan // Journal of Rehabilitation Research and Development. – 2014. – Vol. 51. – No. 3. – P. XI–XVII. – DOI: 10.1682/jrrd.2014.01.0011.
9. Кліманська М. Українська адаптація короткого п'ятифакторного опитувальника особистості TIPI TIPI-UKR / М. Кліманська, І. Галецька // Психологічний часопис. – 2021. – Т. 7. – С. 57–74.
10. Коваль І. А. Діагностика і диференційна діагностика гострого стресового розладу та посттравматичного стресового розладу в загальномедичній практиці / І. А. Коваль // Проблеми сучасної психології. – 2015. – № 27. – С. 210–219.
11. Кучеренко С. М. Дослідження професійної агресивності гірських рятувальників ДСНС України / С. М. Кучеренко, О. О. Бутко // Проблеми екстремальної та кризової психології. – 2016. – № 20. – С. 121–132.
12. Ломакін Г. Соціально-психологічні особливості процесу ресоціалізації учасників бойових дій / Г. Ломакін // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія. – 2014. – № 2. – С. 49–52.
13. Матяш М. М. Особливості посттравматичного стресового розладу в учасників антитерористичної операції – український синдром / М. М. Матяш, Л. І. Худенко // Лікарська справа. – 2014. – № 12. – С. 105–112.
14. Мельник О. В. Посттравматичне зростання та резильєнтна реінтеграція учасників бойових дій на сході України / О. В. Мельник // Психологічний часопис. – 2019. – Т. 5. – С. 79–92.
15. Пророк Н. В. Адаптація, дезадаптація, розлади адаптації: питання термінології / Н. В. Пророк, Л. Г. Царенко, С. Т. Бойко // Грааль науки. – 2021. – № 9. – С. 373–381.
16. Цимбалюк М. Психологічна адаптація до цивільного життя демобілізованих з лав ЗСУ та інших військових формувань / М. Цимбалюк, Н. Жигайло // Вісник Львівського університету. – 2023. – Вип. 16. – С. 46–55.