

CORIOI INSTITUTE · COMBAT-TO-COMMERCE



CORIOI INSTITUTE
Research. Reintegrate. Rebuild.

Veterans as Force Multipliers

Ветерани як множник сили

Turning reintegration into competitive advantage.
Реінтеграція як конкурентна перевага.

Dr. Erin K. McFee · д-р Ерін К. МакФі

Founder and Executive Director, Corioli Institute
Засновниця та виконавча директорка, Corioli Institute
October 22, 2026 · 22 жовтня 2026 року



THE MARKET · РИНОК

Ukraine has a large veteran talent pool and a labor shortage at the same time.

В Україні водночас є великий кадровий резерв ветеранів і дефіцит працівників.

1.7M+

registered veterans, Jan 1, 2025

понад 1,7 млн зареєстрованих ветеранів на 1 січня 2025 року

75%

of companies report a labor shortage

компаній повідомляють про дефіцит працівників

21.8%

of veterans applying to the state employment service in 2025 were employed

ветеранів, які звернулися до служби зайнятості у 2025 році, працевлаштовано

Sources: KSE Institute (March 2026); Economy Minister, May 2026, no survey cited. Counts vary by definition.

Джерела: KSE Institute (03.2026); міністр економіки, 05.2026, без опитування. Кількість залежить від визначення.



SCALING · ILLUSTRATIVE SCENARIO · ІЛЮСТРАТИВНИЙ СЦЕНАРІЙ

Reaching every veteran would take veterans reaching veterans.

Щоб охопити кожного ветерана, ветерани мають звертатися до ветеранів.

3.0M

veterans in the scenario:
about 2.0M registered plus
1.0M serving

ветеранів у сценарії: близько
2,0 млн зареєстрованих і 1,0
млн нині на службі

2.1M

could be dissatisfied with the
Ministry of Veterans Affairs,
if the stated 70% applies

можуть бути незадоволені
Мінветеранів, якщо
застосувати заявлені 70%

2.3

other veterans each veteran
served would need to reach
інших ветеранів має охопити
кожен ветеран, який отримав
допомогу

Illustrative, not a forecast. 70% is a ministerial statement (Sept 17, 2026), no survey cited. Serving personnel approximated.

Ілюстративний сценарій, не прогноз. 70% — заява міністра (17 вересня 2026), опитування не наведено. Кількість військових наближена.



THE RETENTION RISK · РИЗИК УТРИМАННЯ

Early departure from the first civilian job is the retention risk employers face.

Ризик для роботодавців — ранній відхід ветерана з першої цивільної роботи.

38%

of surveyed veterans left their first post-service job within three months

опитаних ветеранів залишили першу роботу після служби протягом трьох місяців

1.6×

voluntary resignation rate of U.S. federal veterans against comparable non-veterans

рівень добровільних звільнень ветеранів на федеральній службі США порівняно з подібними не ветеранами

46%

of surveyed Ukrainian veterans who left cited pay below expectations (192 respondents)

опитаних українських ветеранів, які пішли, назвали оплату нижчою за очікування (192 респонденти)

Non-representative samples; no Ukrainian veteran versus non-veteran turnover comparison exists. 1.6× is U.S. data (GAO). Work.ua 2026.

Вибірки не репрезентативні; порівняння плинності ветеранів і не ветеранів в Україні немає. 1,6× — дані США (GAO). Work.ua, 2026.



WHAT WORKS · ЩО ПРАЦЮЄ

Tailored support has produced measurable gains.

Адресна підтримка дала вимірні результати.

42→72%

Ukraine: employment among 50 veterans after an integrated program (pilot, no control group)

Україна: зайнятість 50 ветеранів після комплексної програми (пілот, без контрольної групи)

+174 h

U.S.: more hours of paid work a year (632 vs 458) for veterans with PTSD placed directly into regular jobs vs sheltered work first

США: більше годин оплачуваної роботи на рік (632 проти 458) для ветеранів з ПТСР, одразу влаштованих на звичайну роботу, проти спершу захищеної

69 vs 57%

Ukraine: stayed past six months where teams were prepared, against where nothing was done (association only)

Україна: залишилися понад шість місяців там, де команду підготували, і там, де нічого не робили (лише зв'язок)

None of these studies measured employer turnover savings. Ihnatovych 2025; Stroupe et al. 2021; Work.ua 2026.

Жодне з цих досліджень не вимірювало економію роботодавців на плинності. Ihnatovych 2025; Stroupe et al. 2021; Work.ua, 2026.



THE COST SIDE · ВИТРАТИ · ILLUSTRATIVE · ІЛЮСТРАТИВНО

One avoided departure offsets part of a support program.

Один запобіганий відхід покриває частину вартості програми підтримки.

\$866

recruitment fee to replace one production hire
(UAH 39,012)

комісія за підбір заміни одного виробничого
працівника (39 012 грн)

≈3

avoided replacements per 100 employees cover
an illustrative UAH 100,000 program

запобігнуті заміни на 100 працівників покривають
ілюстративну програму за 100 000 грн

Each avoided departure saves about \$866 in fees; about 3 per 100 employees cover the program.

Кожен запобіганий відхід економить близько 866 дол. комісії; близько 3 на 100 працівників покривають програму.

Illustrative; fee only. No Ukrainian study yet shows a veteran-specific retention saving. UAH 45.0256/USD (NBU, Oct 22, 2026).

Ілюстративно; лише комісія. Дослідження економії на утриманні ветеранів в Україні поки немає. 45,0256 грн/USD (НБУ, 22.10.2026).



WHAT EMPLOYERS WOULD DO · ЩО ЗРОБЛЯТЬ РОБОТОДАВЦІ

The changes are designed for veterans and serve all.

Зміни розроблено для ветеранів, і вони, імовірно, послужать більшості працівників.

31%

of 2,504 adults met criteria for PTSD or complex PTSD (2026 national survey)

із 2504 дорослих відповідали критеріям ПТСР або комплексного ПТСР (національне опитування, 2026)

Structured onboarding and mentorship

Структурована адаптація та наставництво

Accessible mental health support

Доступна психологічна підтримка

Manager training and peer support

Навчання керівників і підтримка «рівний — рівному»

Confidential accommodations

Конфіденційне облаштування робочого місця

Self-reported, single-point survey; PTSD only, not anxiety or stress. Facer-Irwin, Onuch and Kulyk; King's College London, Sept 2026.

Самозвіт, одноразове опитування; лише ПТСР, не тривожність чи стрес. Facer-Irwin, Onuch, Kulyk; King's College London, вересень 2026.



COMPETITIVE ADVANTAGE · КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

Veteran-friendly practice carries commercial upside.

Практики, дружні до ветеранів, мають комерційну вигоду.

6,000+

applications in a U.S. randomized experiment;
employers favored veterans

заявок у рандомізованому експерименті в США;
роботодавці віддали перевагу ветеранам

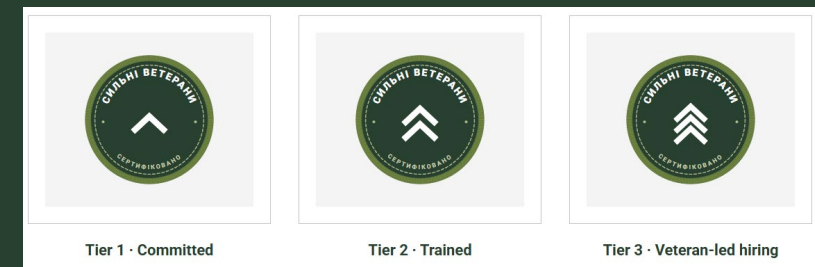
+7.2 pts

higher 2016 median stock return for military-
friendly U.S. firms (correlation)

вища медіанна дохідність акцій у 2016 році для
військово-дружніх компаній США (кореляція)

Certification turns verified practice into a market signal.

Сертифікація перетворює перевірену практику на сигнал для ринку.



U.S. evidence; association, not proof of cause. Ameri et al., ILR Review 2025; Pollak et al., J. Veterans Studies 2019. Badges are draft designs.
Дані США; зв'язок, а не доказ причини. Ameri et al., ILR Review 2025; Pollak et al., J. Veterans Studies 2019. Знаки — чернеткові дизайни.



ACCESS TO TALENT · ДОСТУП ДО ТАЛАНТІВ

Veterans placed in HR roles inside anchor employers convert demand into hires.

Ветерани на посадах у HR великих роботодавців перетворюють попит на працевлаштування.

Placement

A trained veteran holds a paid HR role.

Розміщення:
підготовлений ветеран
обіймає оплачувану
посаду в HR.



Practice change

Hiring and onboarding are revised from inside.

Зміна практик: найм і
адаптацію переглядають
зсередини.



Durable hiring

Later hires are retained through the revised system.

Сталий найм: наступних
працівників утримують за
оновленою системою.

Theory of change to be tested against each employer's own baseline.

Теорія змін, яку перевіряють на базових показниках кожного роботодавця.



THE DATA REQUIREMENT · ВИМОГИ ДО ДАНИХ

A robust data effort converts each placement into an ROI record.

Надійний збір даних перетворює кожне працевлаштування на запис для оцінки рентабельності.

Baseline

Базовий рівень

Turnover, cost per hire, absence

Плинність, вартість найму, відсутність на роботі

Hiring funnel

Воронка найму

Applications, offers, referral source

Заявки, пропозиції, джерело рекомендації

Retention waves

Хвилі утримання

90 days to 2 years

Від 90 днів до 2 років

ROI readout

Звіт про рентабельність

Cost avoided against baseline

Уникнуті витрати порівняно з базовим рівнем



Four service lines turn the framework into employer outcomes.

Чотири напрями послуг перетворюють концепцію на результати для роботодавців.

01

**Workforce
diagnostic**

Діагностика
персоналу

02

**Embedded HR
program**

Програма
вбудованих HR-
ветеранів

03

**Trauma-
informed HR
training**

Навчання HR з
урахуванням
травми

04

**Measurement
and
certification**

Вимірювання та
сертифікація

CORIOI INSTITUTE · RESEARCH. REINTEGRATE. REBUILD.

Thank you.

Дякуємо.



LinkedIn



Instagram

Dr. Erin K. McFee · д-р Ерін К. МакФі

erin.mcfree@corioli.org · www.corioli.org



CORIOI INSTITUTE

Research. Reintegrate. Rebuild.

Scan the QR code for more information on the
Combat to Commerce (C2C) Model

Скануйте QR-код, щоб дізнатися більше
про модель Combat to Commerce (C2C)



English



Українська