УДК 331.59-058.46:005.35
JEL: M14, J24, I31, H56
ORCID ID 0000-0002-4178-1662
ORCID ID 0009-0008-3270-5239
DOI https://doi.org/10.17721/tppe.2025.51.6

Олена Грішнова, д-р екон. наук, проф.,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
e-mail: grishnova@knu.ua
Руслана Сліпченко, здобувач, ОП «Економіка бізнесу»,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
e-mail: ruslana3803@knu.ua

ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД ДО ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ДЕМОБІЛІЗОВАНИХ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЯК ВИЯВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ І ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

Анотація. *Проблема інклюзивного працевлаштування демобілізованих військовослужбовців сучасної війни набуває особливої актуальності в контексті соціально-економічного відновлення України. Соціальна відповідальність держави, суспільства і бізнесу зобов'язує створити для наших захисників найсприятливіші умови реінтеграції в цивільне життя. Разом з тим, ринок праці України дедалі більше відчуває нестачу працівників, особливо «чоловічих» спеціальностей. Тому адаптація і навіть створення ергономічно нових робочих місць для людей з особливими потребами виходить з площини соціальної відповідальності у поле економічної доцільності й умови ефективного ведення бізнесу.*

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності інклюзивного працевлаштування демобілізованих учасників бойових дій з особливостями, отриманими внаслідок війни, практичний аналіз сучасного стану цієї проблеми в Україні та визначення напрямів удосконалення інклюзивних механізмів інтеграції ветеранів у соціально-економічне життя. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що ефективне працевлаштування демобілізованих учасників бойових дій з особливими потребами можливе лише за умови впровадження комплексного інклюзивного підходу, який передбачає адаптацію робочих місць, професійну перекваліфікацію, психологічну підтримку та партнерство між державою, роботодавцями й громадськими організаціями. Методологія дослідження поєднує системний, соціально-економічний, інклюзивний, комплексний та порівняльний підходи, статистичний та соціологічний методи (онлайн-опитування серед цивільного населення та поглиблені інтерв'ю з демобілізованими військовослужбовцями). Встановлено, що сучасний стан працевлаштування демобілізованих військовослужбовців в Україні характеризується суперечливим поєднанням високої мотивації ветеранів до роботи та недостатньої готовності ринку праці до їх прийняття. Потреба у створенні інклюзивного підходу до працевлаштування, що

[1] Публікацію підготовлено за проєктом «Забезпечення соціального захисту учасників АТО/ООС та суспільної інтеграції внутрішньо переміщених осіб в умовах посилення загроз соціальній безпеці» (реєстраційний номер 2021.01/0343), який переміг у конкурсі Національного фонду досліджень України «Наука для безпеки і сталого розвитку України».

враховує фізичні, психологічні та соціальні особливості ветеранів, залишається одним із ключових завдань державної політики соціальної реінтеграції. Доведено, що ефективне інклюзивне працевлаштування ветеранів війни потребує комплексного підходу, який поєднує адаптацію робочих місць, професійну підготовку та психологічну і соціальну підтримку. Водночас успішна інтеграція залежить також і від низки чинників: ступеня інвалідності, особистих характеристик, соціально-економічного середовища та інституційної підтримки. На основі дослідження зроблено висновки про дієві способи підтримки ветеранів і шляхи їх удосконалення.

Ключові слова: *соціальна адаптація, реінтеграція, учасники бойових дій (УБД), інклюзивне працевлаштування, соціальна відповідальність*.

Постановка проблеми Жорстока війна росії проти незалежності України не лише спричинила величезні людські, економічні, екологічні втрати, а й серйозно вплинула на всю соціально-економічну сферу країни. Зокрема, постійно зростає кількість демобілізованих військовослужбовців, і велика частина їх повертається до мирного життя з фізичними чи психічними особливостями, набутими внаслідок участі у бойових діях. Всі вони потребують ефективної соціальної адаптації та реінтеграції в цивільне життя і ключовим напрямом цієї реінтеграції є працевлаштування. Забезпечення їхньої економічної активності та гідної праці є важливою умовою сталого розвитку держави та суспільної стабільності. Саме тому проблема інклюзивного працевлаштування демобілізованих військовослужбовців набуває особливої актуальності в контексті соціально-економічного відновлення України.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми реінтеграції та працевлаштування ветеранів активно досліджували такі науковці: Roshchyk I., Bilan Y., Mishchuk H., Samoliuk N. [2], [15], [16], [17], Азьмук Н. [1], Шинкарук Л., Прушківська Е. та Шепелєва Л. [14] та ін. [3], [4], [5], [13]. У своїх роботах вони акцентують на необхідності поєднання соціальної підтримки, професійної підготовки та державного стимулювання роботодавців. Водночас питання саме *інклюзивного підходу* до працевлаштування демобілізованих військовослужбовців з особливими потребами ще не має достатньо ґрунтовного опрацювання в науковій літературі.

Аналіз сучасних звітів Міжнародної організації з міграції (МОМ) [8] та Фонду «Повернись живим» [11; 12] свідчить про наявність численних труднощів у пошуку роботи серед ветеранів з особливостями, зокрема через відсутність адаптованих програм підготовки та низьку готовність бізнесу до інклюзивного найму. Це підкреслює потребу розроблення системного інклюзивного підходу, який би враховував як психологічні, так і фізичні особливості демобілізованих військовослужбовців.

Відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [7] та Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [6], держава гарантує створення рівних можливостей для участі ветеранів у трудовій діяльності. Проте, як свідчать сучасні дослідження, реальне впровадження цих гарантій залишається недостатньо ефективним через низку бар'єрів та потребує

удосконалення в контексті сучасних потреб демобілізованих військових з особливостями.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності інклюзивного працевлаштування демобілізованих учасників бойових дій з особливостями, отриманими внаслідок війни, практичний аналіз сучасного стану цієї проблеми в Україні та визначення напрямів удосконалення інклюзивних механізмів інтеграції ветеранів у соціально-економічне життя. *Об'єкт дослідження* – процес працевлаштування демобілізованих УБД з особливостями, отриманими внаслідок війни. *Предмет дослідження* – інклюзивний підхід до працевлаштування ветеранів з особливими потребами.

Методологія дослідження поєднує *системний*, *соціально-економічний*, *інклюзивний*, *комплексний* та *порівняльний* підходи. Системний підхід дозволяє розглядати процес реінтеграції ветеранів як цілісне явище з економічними, правовими, соціальними та психологічними аспектами. Інклюзивний підхід враховує індивідуальні потреби ветеранів і спрямований на створення рівних можливостей для всіх учасників ринку праці. Соціально-економічний підхід дає змогу простежити взаємозв'язок державної підтримки, активності роботодавців та ефективності адаптації ветеранів до цивільного життя. Порівняльний підхід використано для аналізу міжнародного досвіду та пошуку ефективних моделей, які можна застосувати в Україні.

Методологічна база включає *теоретичні* та *емпіричні* методи. Серед теоретичних застосовано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення та систематизації, які дозволяють визначити сутність інклюзивного працевлаштування та його структуру. На їх основі здійснюється опрацювання наукових джерел та нормативно-правових актів. Для практичної частини дослідження застосовано статистичний та соціологічний методи. Статистичний аналіз базується на даних звітів МОМ та Українського ветеранського фонду, що дає змогу оцінити сучасний стан працевлаштування ветеранів в Україні. Соціологічні методи передбачають онлайн-опитування серед цивільного населення та поглиблені інтерв'ю з демобілізованими військовослужбовцями, які отримали серйозні травми внаслідок війни. Це допомогло отримати дані щодо суспільного ставлення до проблеми інклюзивного працевлаштування ветеранів і бар'єрів, з якими вони стикаються.

Поєднання цих підходів та методів дає можливість оцінити ефективність інклюзивного підходу та на основі цього зробити висновки про дієві способи підтримки ветеранів і шляхи їх удосконалення.

Результати дослідження. Для початку необхідно визначити основні поняття, що лежать у основі досліджуваної проблеми: інклюзія у працевлаштуванні, демобілізовані військовослужбовці з особливостями, реінтеграція та соціальна адаптація.

Поняття *інклюзії у працевлаштуванні* в науковій літературі розглядається як забезпечення рівних можливостей для участі всіх громадян у трудовій діяльності, зокрема осіб з інвалідністю та тих, хто має фізичні або психічні особливості, шляхом

адаптації робочих місць, професійної підготовки та соціальної підтримки ([4]; [14]). Інклюзивне працевлаштування є практичною реалізацією принципів соціальної справедливості, рівності та недискримінації, сприяючи формуванню відкритого та справедливого ринку праці.

Особливої уваги у межах інклюзивного підходу потребують *демобілізовані учасники бойових дій з особливими потребами.* До цієї категорії належать громадяни (їх називають по-різному: ветерани, УБД, екскомбатанти, демобілізовані військові), які після тривалої участі у війні повернулися в цивільне життя з особливостями фізичного чи психічного стану здоров'я, отриманими внаслідок війни (травми, інвалідність, посттравматичні стресові розлади та ін.), що ускладнює процес повернення до соціальної та трудової діяльності. Тому працевлаштування таких людей потребує комплексного, індивідуального підходу, який враховує їхні особливі потреби та сприяє професійній і соціальній реінтеграції.

Процес працевлаштування демобілізованих військовослужбовців тісно пов'язаний із **реінтеграцією та соціальною адаптацією.** Термін *адаптація* означає пристосування людини до нових умов життя й діяльності, але не передбачає, активної взаємодії суб'єкта з цими умовами. Натомість поняття *реінтеграції*, яке стало активно використовуватися наприкінці 2010-х років, має глибше значення — відновлення єдності людини з суспільством, повернення до повноцінного соціального й економічного життя. Це процес, у якому колишній військовослужбовець виступає не лише об'єктом підтримки, а й активним учасником власного становлення, спираючись на здобутий під час війни досвід [5].

Отже*, інклюзивне працевлаштування демобілізованих УБД з особливостями, отриманими внаслідок війни* — це система соціально-економічних заходів, спрямованих на забезпечення рівних можливостей участі ветеранів у трудовій діяльності шляхом створення доступного, адаптованого та безпечного робочого середовища, що враховує їхні фізичні, психічні та соціальні особливості. Такий підхід поєднує принципи рівності, недискримінації, соціальної справедливості та соціальної відповідальності держави, роботодавців і громадянського суспільства, ґрунтується на соціальному партнерстві. Це не лише забезпечує матеріальну самостійність ветеранів, а й відновлює їхній соціальний статус, почуття гідності та корисності у суспільстві, а також (через посилення ринку праці та збільшення платоспроможного попиту) є важливим чинником післявоєнної стабільності та економічного розвитку.

Ефективне працевлаштування демобілізованих військовослужбовців з особливостями є складним процесом, який потребує системного підходу та врахування різних чинників, що впливають на його результативність.

Гіпотеза цього дослідження полягає в тому, що ефективне працевлаштування ветеранів можливе лише за умови впровадження комплексного інклюзивного підходу, який поєднує адаптацію робочих місць, професійну перекваліфікацію, психологічну

підтримку, соціальну інтеграцію та партнерство між державою, роботодавцями й громадськими організаціями.

Інклюзивне працевлаштування сприяє не лише економічній незалежності, подоланню соціальної ізоляції та реалізації потенціалу осіб з інвалідністю, зокрема ветеранів війни, але і соціальній стабільності та добробуту суспільства чарез активізацію ринку праці та платоспроможного попиту.

Інклюзивний підхід до працевлаштування включає низку взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної інтеграції осіб з особливими потребами в соціально-трудові відносини. Його реалізація передбачає створення рівних можливостей на ринку праці та адаптацію умов праці до потреб кожного працівника. За даними [1, с. 120-121], виділяють основні напрями такого підходу для демобілізованих УБД:

1) *Допомога у професійній орієнтації*, що є відправною точкою залучення демобілізованих осіб на ринок праці. Такі програми спрямовані на визначення цінностей, потреб і мотивацій ветеранів, формування індивідуальних освітньо-професійних траєкторій із використанням цифрових інструментів і консультацій фахівців. Вони передбачають підтримку в пошуку роботи, написанні резюме, підготовці до співбесід та ефективне використання набутого досвіду.

2) *Програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації ветеранів,* що спрямовані на усунення прогалин у професійних навичках та підбір програм навчання. Їх реалізація включає спеціальні програми перекваліфікації, підвищення кваліфікації та розширення доступу до професійної та вищої освіти за рахунок бюджетного фінансування.

3) *Програми сприяння у працевлаштуванні*, що передбачають створення спеціальних вакансій у державному секторі, надання ветеранам переваг під час прийому на роботу та різні стимули для роботодавців, які створюють робочі місця для цієї категорії громадян.

4) *Розширення інклюзії національного ринку праці*, що охоплює фінансову підтримку створення робочих місць для осіб з обмеженими можливостями, розвиток інклюзивної інфраструктури у громадах та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах. Також важливою складовою є консультування роботодавців щодо забезпечення комфортного середовища для працівників-ветеранів.

5) *Консультативна підтримка з питань заснування власного бізнесу*, що передбачає моніторинг потреб та вподобань ветеранів щодо заснування власного бізнесу, навчання та допомогу у розробленні бізнес-планів, підготовці грантових і кредитних заявок, а також надання субсидій та податкових пільг для ветеранів, які розпочинають підприємницьку діяльність.

В різних країнах застосовуються подібні підходи. В Австралії ветеранів залучають до ринку праці через оцінку їхніх можливостей та підбір вакансій із використанням онлайн-інструментів. У Хорватії надають фінансову та освітню підтримку для створення кооперативів і навчання, а також пропонують вакансії на державній службі для осіб із

пораненнями чи інвалідністю. У Франції реалізується фінансова підтримка перекваліфікації, консультування протягом трьох років після звільнення та безстроковий доступ до професійного навчання. У Німеччині ветерани отримують професійну орієнтацію до звільнення та підтримку в навчанні протягом семи років. В Ізраїлі передбачено субсидовану освіту, професійне навчання, консультування щодо подання заявок на роботу, а також одноразові грантові виплати після успішного працевлаштування. У Великій Британії ветерани отримують підтримку у перекваліфікації та подачі заявок на пільги, а для осіб з пораненнями доступна спеціалізована освітня допомога. У США надається субсидована освіта та кар'єрне консультування, а особи з інвалідністю, пов'язаною зі службою, мають додаткову підтримку у працевлаштуванні [1, с. 119].

Реалізація зазначених напрямів створює основу для інтеграції ветеранів на ринку праці. Однак ефективність працевлаштування визначається не лише наявністю програм підтримки, а й рядом чинників, що впливають на успішну адаптацію демобілізованих військовослужбовців у трудову сферу.

Першим чинником є *ступінь та тип втрати здоров'я (група і тип інвалідності)*. Кожен ветеран має різний воєнний досвід і по-різному постраждав у воєнних діях, і це суттєво впливає на можливість працевлаштування. Передумовою працевлаштування є максимально можливе відновлення здоров'я (фізичного і психічного) і ефективне протезування. Це надважлива тема, але наразі вона не є предметом нашого дослідження.

До *особистих чинників* відносять вік, рівень освіти, сімейний стан та мотивацію до праці [3]. Молоді ветерани мають вищий потенціал до фізичного й психологічного відновлення, гнучкіші навички та готовність до перенавчання. Освіта, отримана до або після служби, підвищує шанси на успішну реінтеграцію. Щодо сімейного стану та особистого бажання – ці два фактори пов'язані. Як показали наші попередні дослідження, наявність родини часто виступає джерелом емоційної підтримки. Відповідальність перед родиною та підтримка близьких мотивують ветеранів шукати роботу та пристосовуватися до нових умов. Натомість її відсутність (а особливо – руйнація в час війни) може зумовити демотивацію та ризики соціальної ізоляції.

Соціально-економічні чинники охоплюють рівень розвитку економіки, наявність робочих місць, рівень заробітної плати, регіональні особливості ринку праці, доступність інфраструктури та послуги підтримки. Міське середовище зазвичай забезпечує більше можливостей для працевлаштування, ніж сільське, через більшу концентрацію роботодавців, кращу інфраструктуру життя і зайнятості, більше суб'єктів підтримки.

Не можна ігнорувати й *інституційні чинники*. Адже важливу роль відіграють політика держави, програми підтримки ветеранів, а також суспільне ставлення. Деякі роботодавці, на жаль, все ще не бажають брати колишніх військових на роботу, не залежно від їхньої професії й травми, через страх конфліктів або упереджене ставлення до фізичних чи психологічних особливостей колишніх військових.

Таким чином, ефективне інклюзивне працевлаштування ветеранів війни потребує комплексного підходу, що поєднує адаптацію робочих місць, професійну підготовку та психологічну і соціальну підтримку. Міжнародний досвід свідчить про ефективність цих різноманітних програм. Водночас успішна інтеграція залежить також й від ряду чинників: ступеня інвалідності, особистих характеристик, соціально-економічного середовища та інституційної підтримки.

Сучасна ситуація із працевлаштуванням демобілізованих військовослужбовців в Україні характеризується складністю та неоднозначністю. З одного боку, держава реалізує низку програм соціальної підтримки ветеранів, спрямованих на сприяння їхній реінтеграції у цивільне життя. З іншого боку, на практиці залишається чимало бар'єрів, які перешкоджають успішному поверненню ветеранів до трудової діяльності.

Ключовим документом у цій сфері є Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [7], яким передбачено низку пільг у сфері зайнятості. Зокрема, стаття 12 визначає гарантії для учасників бойових дій — виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності у розмірі 100% середньої заробітної плати, право на використання щорічної відпустки у зручний час, додаткову оплачувану відпустку тривалістю 14 календарних днів, а також переважне право на залишення на роботі при скороченні штату. Стаття 13 встановлює аналогічні та додаткові пільги для осіб з інвалідністю внаслідок війни, зокрема це продовжена виплата допомоги у випадках тривалої непрацездатності та позачергове працевлаштування відповідно до кваліфікації та висновків медико-соціальної експертизи. Важливим нормативним доповненням є Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [6]. Цей Закон встановлює правові, економічні та соціальні гарантії забезпечення рівних можливостей осіб з інвалідністю у сфері праці, включно з вимогами щодо створення спеціальних робочих місць, адаптації умов праці та забезпечення доступності виробничого середовища.

Проте, попри наявність законодавчої бази, на практиці ветерани війни в Україні часто стикаються з труднощами реалізації своїх трудових прав.

За даними Українського ветеранського фонду у звіті «Потреби та перешкоди ветеранів в працевлаштуванні» (2023), 68,4% демобілізованих військовослужбовців мали досвід офіційного працевлаштування після отримання відповідного статусу, тоді як 31,7% такого досвіду не мали. При цьому 31,7% респондентів однозначно стикалися з перешкодами при працевлаштуванні, 26,7% – скоріше стикалися, 16,7% – скоріше не стикалися, 13,3% – не мали перешкод, а 11,7% не змогли відповісти. Найбільш поширеними бар'єрами при працевлаштуванні (рис.1) були такі: проблеми з фізичним здоров'ям (28,3%) та психоемоційним станом (25,8%), втрачено навички за час служби (17,5%) та висока конкуренція (15%). Інші бар'єри включали брак досвіду (12,5%), обмежену мобільність (10%) та брак знань (7,5%). Респонденти також зазначали соціальні та психологічні фактори: негативне ставлення роботодавців, страх приймати ветеранів, дискримінацію та приниження [11, с. 65-67].

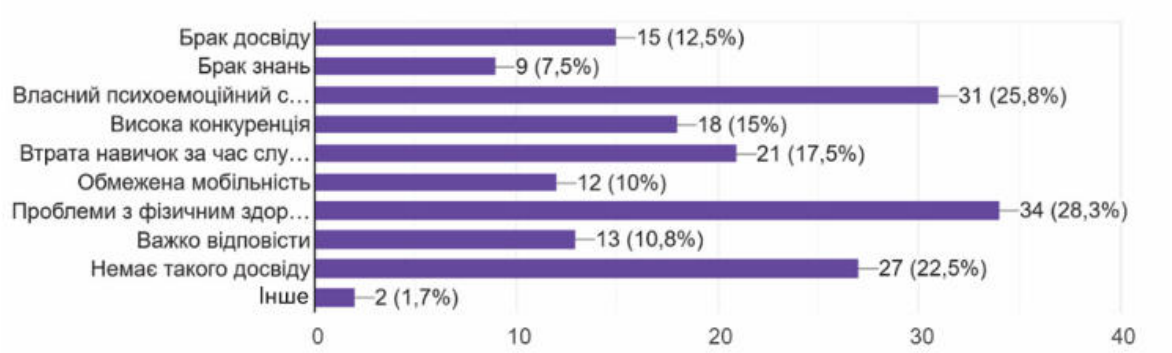


Рис. 1. Перешкоди, з якими стикалися демобілізовані військовослужбовці при працевлаштуванні

У відповідь на ці виклики ветерани висловлювали потребу в різноманітній підтримці для працевлаштування Найбільш затребуваними заходами (рис.2) були перекваліфікація (53,3%), здобуття додаткової освіти (48,2%), подовження адаптаційного періоду (39,8%), адаптаційні тренінги (35,8%), профорієнтаційні консультації (32,5%), можливість гнучкого графіку роботи (28,5%), менторство (17,5%), коуч-консультації (14,1%) та допомога у підготовці резюме/співбесіди (13,7%). Крім цього, респонденти зазначали необхідність підтримки у відкритті бізнесу, організації професійних спільнот, адаптації роботодавців, гарантій пільгових місць, інтеграції осіб з інвалідністю, врахування військового досвіду, курси англійської та психологічну допомогу [11, с. 73].

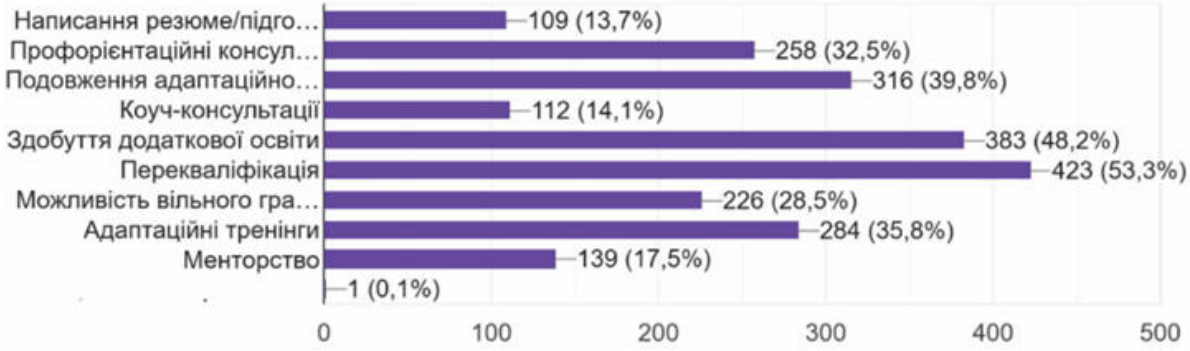


Рис. 2. Підтримка, якої найбільше потребують демобілізовані військовослужбовці для працевлаштування.

З метою підтримки осіб з інвалідністю, у тому числі демобілізованих військовослужбовців, з особливостями, урядом також прийнято Постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць/місць провадження господарської діяльності/незалежної професійної діяльності для осіб з інвалідністю» від 22 серпня 2023 р. № 893 [10].

Цей нормативно-правовий акт передбачає компенсацію роботодавцям витрат на облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю, включаючи і ветеранів війни, що отримали інвалідність унаслідок бойових дій. Постанова стимулює підприємства створювати доступні умови праці, адаптовані до потреб таких працівників, і сприяє розвитку **самозайнятості ветеранів**, надаючи можливість компенсації витрат на облаштування робочих місць для власної справи чи незалежної професійної діяльності.

Водночас, попри наявність такої підтримки, значна частина ветеранів з інвалідністю має суттєві бар'єри у доступі до праці. Згідно зі звітом Українського ветеранського фонду «Актуальні потреби та бачення можливостей для кар'єрного і професійного зростання ветеранів: онлайн-опитування серед ветеранів та діючих військовослужбовців» (2024), понад 67% осіб із пораненнями або обмеженими фізичними можливостями зазначають, що потенційні роботодавці не мають відповідних умов для їх працевлаштування [12, с.16].

Серед позитивних тенденцій відзначається зростання участі громадських (зокрема, ветеранських) організацій у допомозі із працевлаштуванням ветеранів.

Так, за даними Міжнародної організації з міграції (МОМ) у звіті "Соціальна реінтеграція ветеранів та членів їхніх родин в Україні: оцінка потреб" (2023), організаціям було запропоновано вказати основні послуги, які вони надають ветеранам та їхнім сім'ям. Половина (50%) організацій зазначила, що надає послуги з працевлаштування. Зокрема це консультації, навчальні програми, допомога у встановленні контакту з центром зайнятості та підтримка у започаткуванні власного бізнесу [8, с. 37-38]. Таким чином, ветеранські організації сприяють подоланню регіональних дисбалансів на ринку праці, оскільки доступ до робочих місць значно відрізняється залежно від регіону. Крім того, вони компенсують частину державних прогалин, забезпечуючи психологічну підтримку у подоланні соціальних бар'єрів, таких як страх роботодавців приймати ветеранів і дискримінація.

Отже, сучасний стан працевлаштування демобілізованих військовослужбовців в Україні характеризується суперечливим поєднанням високої мотивації ветеранів до роботи та недостатньої готовності ринку праці до їх прийняття. Потреба у створенні інклюзивного підходу до працевлаштування, що враховує фізичні, психологічні та соціальні особливості ветеранів, залишається одним із ключових завдань державної політики соціальної реінтеграції.

З метою виявлення рівня обізнаності громадян про інклюзивне працевлаштування демобілізованих військовослужбовців з особливостями та вивчення суспільного ставлення до цієї проблеми було проведено онлайн-опитування, у якому взяли участь 119 випадкових респонденти різного віку та статі.

Серед опитаних 69,7% становили жінки та 30,3% — чоловіки. За віковою структурою найбільші групи респондентів – це особи 18–25 років (26,9%) та 36–45 років — 24,4%, частки яких є майже однаковими. Осіб віком до 18 років було 5%, 26–35 років — 11,8%, 46–55 років — 13,4%, а старших за 56 років — 18,5%.

Більшість учасників (66,4%) зазначили, що мають у своєму оточенні військових, які повернулися з фронту і мають травми. Це свідчить про те, що в українському суспільстві зараз значна кількість таких осіб, а отже, проблема їхнього працевлаштування є надзвичайно актуальною та потребує уваги з боку держави й громадськості.

Рівень обізнаності пересічних громадян щодо інклюзивного працевлаштування загалом оцінюється як середній: лише 14,3% респондентів добре обізнані з темою, тоді як 21% взагалі не мають знань. Найбільша частка (34,5%) поставила оцінку "3", що свідчить про недостатній рівень обізнаності та потребу в ширшому висвітленні теми у суспільстві.

Переважна більшість опитаних ставляться до працевлаштування ветеранів позитивно. Лише 2,5% виявили негативне ставлення. Таким чином, абсолютна більшість громадян готова підтримувати демобілізованих військовослужбовців у працевлаштуванні (рис.3), що є дуже позитивним показником суспільної свідомості та готовності до інтеграції ветеранів у трудове середовище, але ж, на нашу думку, він має прямувати до 100%.



Рис. 3. Ставлення респондентів до працевлаштування ветеранів з особливостями

(за даними авторського опитування)

Щодо оцінки можливостей для працевлаштування демобілізованих військових з особливостями, лише 9,2% респондентів вважають, що таких можливостей достатньо. 34,5% переконані, що їх бракує, а 33,6 % оцінюють ситуацію як частково задовільну. Отже, більшість опитаних вважають, що держава та бізнес мають посилити зусилля у цьому напрямі (рис.4).



Рис. 4. Оцінка можливостей для працевлаштування ветеранів з особливостями в Україні (за даними авторського опитування)

Основними перешкодами для працевлаштування ветеранів громадяни назвали (рис.5):

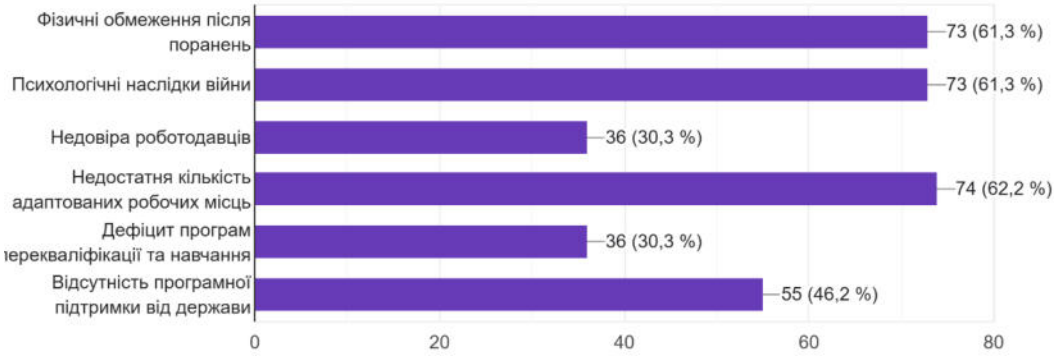


Рис. 5. Основні бар'єри працевлаштування ветеранів за оцінками респондентів (за даними авторського опитування)

Громадяни найчастіше вказували саме на медико-психологічні бар'єри та недостатню кількість адаптованих робочих місць, що збігається з науковими дослідженнями щодо соціальної реінтеграції ветеранів.

Важливим показником є готовність громадян підтримувати ініціативи з найму ветеранів. Як свідчать результати нашого опитування 76,5% респондентів безумовно підтримали б компанію, яка працевлаштовує ветеранів або людей з інвалідністю, а ще 19,3% відповіли «скоріше так». Це свідчить про високий рівень громадської підтримки соціальної адаптації військових, як це зазначалося і раніше.



Рис. 6. Готовність респондентів працювати разом з ветеранами, які мають особливості (за даними авторського опитування)

Також 75,6% опитаних заявили, що готові працювати поруч із демобілізованими військовими, які мають особливості, отримані внаслідок війни, ще 19,3% — готові за певних умов, і лише 5,1% не готові (рис.6).

Отримані результати опитування свідчать про високий рівень толерантності і підтримки ветеранів у суспільстві, а також про позитивне ставлення громадян до інклюзивного працевлаштування. Але водночас вони вказують на недостатню обізнаність населення щодо специфіки цього процесу, що підкреслює необхідність розвитку інформаційних кампаній та державних програм підтримки. Проте саме таке ставлення суспільства створює надійний фундамент для перспективного та справедливого майбутнього ветеранів на українському ринку праці.

Для глибшого розуміння теми інклюзивного працевлаштування нами було проведено розмову в інтерв'ю-форматі з трьома ветеранами Збройних Сил України (Романом, Іваном і Олександром), які після отримання тяжких поранень повернулися або повертаються до трудової діяльності. Їхній особистий досвід став цінним джерелом інформації про реальні проблеми та можливості працевлаштування ветеранів з особливостями.

Роман понад двадцять років працював у компанії «Укрнафта», де до мобілізації обіймав посаду майстра. У травні 2022 року він добровільно мобілізувався до лав ЗСУ та служив на Сумському, Харківському та Бахмутському напрямках, де виконував завдання оператора безпілотних літальних апаратів. Під час виконання бойового завдання 30 березня 2024 року у місті Часів Яр зазнав тяжкої черепно-мозкової травми, після чого переніс операції, частково втратив слух і зір та отримав І групу інвалідності. Після тривалої реабілітації Роман зміг повернутися до цивільного життя та відновити трудову діяльність на своєму підприємстві, хоча через стан здоров'я не зміг виконувати попередні обов'язки майстра, тому був працевлаштований підсобним робітником. Як

зазначив ветеран: "*Я радий бути корисним настільки, наскільки дозволяє здоров'я зараз*".

Важливу роль у процесі адаптації відіграла підтримка колективу. Колеги допомагали ветеранові поступово повернутися до робочого ритму, підтримували та дали час освоїтися. Сам Роман зазначає, що головним для нього стало відчуття приналежності до колективу: "*Мені важливо просто відчувати себе частиною колективу. Зараз я це відчуваю, і це додає сил*".

Іван до війни працював як масажист, воював з 2022 року парамедиком, отримав важке поранення обох рук і з цими ранами потрапив у полон на довгих 2 роки. Звісно, що належної медичної допомоги не мав, тож після повернення з полону не зміг повністю відновити здоров'я і повернутися до своєї діяльності. Однак за підтримки родини і друзів має намір створити власне соціальне підприємство по відновленню здоров'я ветеранів (і не тільки). Вже 3 місяці в цьому процесі, відчуває, як це все не просто. Ніякої допомоги від місцевої влади поки що не мав, і не особливо на неї розраховує.

Олександр до війни працював у сфері ІТ, воював майже 2 роки оператором БПЛА, отримав контузію і був демобілізований. Після лікування не зміг повернутися на своє підприємство, оскільки робота там складніша, ніж Олександр може виконувати з теперішнім станом здоров'я, а простішої роботи йому не змогли там запропонувати. Тому наразі ветеран шукає роботу в знайомих йому напрямах. Перенавчання допускає, але не поспішає з цим, оскільки його компетентності цілком актуальні (він розраховує на роботу оператором БПЛА в сільському господарстві), однак тимчасово ця робота дуже обмежена у цивільній сфері.

На думку всіх опитаних ветеранів, успішна інтеграція у трудову діяльність після поранення можлива лише за умов комплексного підходу, який поєднує адаптацію робочого місця, психологічну підтримку та розуміння з боку роботодавця і колективу. "*Інклюзивне працевлаштування — це справедливість. Ми не хочемо поблажок, ми хочемо можливостей. Кожен заслуговує на шанс проявити себе*", — зазначають ветерани. Крім того, вони також поділяють думку щодо необхідності державних стимулів для роботодавців, які беруть ветеранів на роботу: "*Потрібно створювати більше стимулів для підприємств — податкові пільги, компенсації чи гранти. Бо, на жаль, не всі роботодавці готові брати ветеранів із інвалідністю, не всюди є умови для роботи. Хотілося б, щоб держава й бізнес більше співпрацювали в цьому напрямку. Якщо держава створить умови, за яких нас не боятимуться брати на роботу, а оцінюватимуть за вміння, — це буде найкраща підтримка*".

Досвід ветеранів підтверджує, що праця після служби є важливою складовою не лише соціальної, а й психологічної реабілітації: "*Робота допомагає не лише матеріально, а й морально. Вона відволікає від жахливих спогадів, дає відчуття стабільності. Коли займаєшся справою, менше часу на роздуми про минуле*". Ветерани також зазначають, що дуже важливою мотивацією для них стала підтримка родини: " *Коли бачиш, як близькі вірять у тебе, навіть коли ти сам сумніваєшся, —*

це додає сил. Я хотів показати дітям, що після будь-яких втрат можна піднятися і жити далі".

Наше дослідження демонструє, що інклюзивне працевлаштування ветеранів в Україні поки недостатньо розвинене. Не всі підприємства готові створювати умови для повернення людей із інвалідністю на посади, що відповідають їхнім навичкам, і часто ветерани працевлаштовуються на спрощені позиції або мають самі організовувати для себе робоче місце. Але для них головним є не кар'єрне зростання чи заробітна плата, а передусім можливість відволіктися, бути корисним і відчувати себе потрібним суспільству. І тут саме розуміння з боку керівництва, підтримка колективу, адаптація чи створення спеціального робочого місця дають змогу ветеранам успішно інтегруватися у трудову діяльність, що є дуже важливим етапом їхньої соціальної та психологічної реінтеграції.

На основі проведеного аналізу сучасного стану інклюзивного працевлаштування демобілізованих військовослужбовців з особливостями, отриманими внаслідок війни, а також враховуючи результати українських та міжнародних досліджень, можна стверджувати, що нинішня система працевлаштування ветеранів не є ідеальною. Вона більше зосереджена на наданні соціальних пільг, ніж на створенні реальних можливостей для професійного розвитку. Саме тому важливо перейти від окремих заходів до єдиної, цілісної політики, яка допоможе ветеранам не лише знайти роботу, а й реалізувати себе у професійному житті.

1. Передусім, пріоритетним напрямом розвитку є *створення комплексної системи реінтеграції*, яка поєднує медичну, психологічну, соціальну та професійну підтримку. Адже після початку повномасштабної війни у 2022 році значно зросла кількість ветеранів, які потребують допомоги у сфері фізичного та психічного здоров'я. Тому працевлаштування має бути частиною ширшої моделі реабілітації — з урахуванням потреб у лікуванні, психосоціальній підтримці та навчанні. Важливо, щоб державна політика та місцеві програми розвитку були узгоджені між собою, а всі послуги — доступні через єдину систему координації.

2. Другим важливим напрямом є *професійна адаптація та перекваліфікація ветеранів*, які через втрату здоров'я або зміну життєвих обставин не можуть повернутися до попередньої роботи. Необхідно створити на базі центрів зайнятості спеціалізовані програми, які будуть включати профорієнтаційні курси, адаптаційні тренінги, стажування та менторську підтримку на робочих місцях. Також важливо створювати умови для розвитку власної справи тих ветеранів, які прагнуть реалізувати підприємницький потенціал через пільгове кредитування та надання грантів.

3. Не менш актуальним є питання *формування інклюзивної культури на робочих місцях*. Позитивне ставлення колективу та розуміння потреб ветеранів важливі не менше, ніж матеріальна підтримка. Тому варто проводити спеціальні тренінги для керівників і працівників, щоб навчити їх правильно спілкуватися та співпрацювати з людьми, які мають фізичні чи психічні особливості. Корисним також є залучення

спеціально підготовлених волонтерів або колег, які можуть надавати базову психологічну підтримку ветеранам і допомагати їм адаптуватися на роботі.

4. Окремої уваги заслуговує *розвиток партнерства між державними структурами, ветеранськими організаціями та міжнародними партнерами*. Якщо об'єднати їхні зусилля, підтримка ветеранів стане більш ефективною. Такі організації можуть стати посередниками між ветеранами й державними інституціями, забезпечуючи персоналізований супровід, допомогу у розв'язанні бюрократичних питань і підвищення інформованості про доступні послуги. Невід'ємним елементом є регулярний моніторинг і оцінка ефективності програм працевлаштування для подальшого їхнього вдосконалення.

5. Ще одним важливим аспектом є *створення зручної інформаційної системи підтримки ветеранів*. Необхідно регулярно інформувати їх про можливості навчання, отримання пільг, грантів і програм підтримки. Варто створити єдину онлайн-платформу, де ветерани зможуть знайти актуальні вакансії, дізнатися про історії успіху інших та отримати корисні поради. Також потрібно проводити інформаційні кампанії, які підвищуватимуть толерантність суспільства й обізнаність щодо важливості інклюзивного працевлаштування, а відтак - допомагатимуть зменшити упередження щодо людей із військовими травмами.

6. Заключним кроком розвитку інклюзивного працевлаштування є *створення інклюзивної економіки*, орієнтованої на потреби ветеранів. Це передбачає відкриття нових робочих місць, адаптованих до їхніх можливостей, а також підтримку соціально відповідального бізнесу. Доцільно запровадити пільгові умови участі у державних закупівлях для компаній, які активно працевлаштовують ветеранів, тим самим мотивуючи бізнес бути більш відкритим і соціально свідомим. Важливо також підтримувати створення соціальних підприємств і кооперативів, що поєднують економічну діяльність із соціальною місією - допомогою та соціальною підтримкою колишніх військовослужбовців.

Реалізація таких заходів не лише допоможе перейти від поточного, недостатньо узгодженого стану працевлаштування ветеранів до справді ефективного, інклюзивного та системного підходу, але й сприятиме відновленню економічної потужності підприємств і країни загалом, активізуючи ринок праці, на якому наразі є великий дефіцит працівників. Це дозволить не просто надавати окремі пільги чи допомогу, а створити умови для їхнього повноцінного повернення до активного життя. Завдяки комплексній підтримці — медичній, психологічній, професійній і соціальній — ветерани зможуть розвивати свої навички, отримувати нову освіту, реалізувати свої здібності, бути потрібними суспільству. Такий підхід відповідає основним ідеям, цивілізованого європейського суспільства, адже поєднує економічну ефективність із людяністю, рівністю можливостей і справжньою соціальною відповідальністю на всіх рівнях.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу розкрити сутність інклюзивного підходу до працевлаштування демобілізованих військовослужбовців з особливостями,

проаналізувати сучасний стан цієї проблеми в Україні та визначити основні напрями вдосконалення. У ході роботи було визначено, що інклюзивне працевлаштування є важливою складовою соціальної реінтеграції ветеранів, оскільки забезпечує не лише матеріальну незалежність, а й психологічну стабільність, відчуття власної цінності та залученості до життя. Важливим аспектом дослідження є й внесок інклюзивного працевлаштування у вирішення дедалі актуальнішої проблеми нестачі працівників багатьох професій на ринку праці.

З'ясовано, що, незважаючи на наявність законодавчої бази та державних програм, реальні можливості для працевлаштування залишаються обмеженими. Основними перешкодами є фізичні й психологічні наслідки війни, низька готовність роботодавців до інклюзивного найму, брак адаптованих робочих місць і недостатня поінформованість суспільства.

Проведене опитування громадян показало, що українське суспільство загалом демонструє високий рівень підтримки та готовності до співпраці з ветеранами. Водночас реальний приклад працевлаштування опитаних ветеранів підтвердив, що успішна інтеграція у трудову діяльність можлива за умов лише комплексного підходу — адаптації робочого місця, гнучкого графіка, розуміння з боку колективу та родинної підтримки. Це доводить, що в Україні існує реальний потенціал для розвитку інклюзивної економіки — такої, що визнає цінність кожної людини незалежно від її фізичних чи психічних особливостей.

Отже, інклюзивне працевлаштування демобілізованих військовослужбовців з особливими потребами має стати одним із пріоритетів державної політики у післявоєнний період. Його розвиток — це інвестиція не лише в людський потенціал, а й у майбутнє країни, яка цінує своїх захисників, створює гідні умови для самореалізації та формує справедливе, стійке та людяне суспільство, роблячи крок до справжньої єдності, вдячності й поваги до тих, хто захищав Україну.

Література

1. Азьмук, Н. А. (2023). Соціально-економічна та освітня реінтеграція ветеранів до ринку праці: український контекст. *Вісник економічної науки України*. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/312967c1-6496-469b-9fdb-e71fccee749c/content
2. Грішнова, О. А., Самолюк, Н. М., & Рощик, І. А. (2023). Визначення актуальних потреб учасників бойових дій (УБД) як основа їх ефективного соціального захисту. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, *1*(46), 56–66.
3. Грішнова, О., & Лисенко, В. (2024). Реінтеграція учасників бойових дій у цивільне життя: проблеми зайнятості та шляхи їх розв'язання. *Вчені записки Університету «КРОК»,* (2 (74)), 146-156. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/726/738
4. Дарієвська С. І., Марценюк Т. О. (2020). Досвід працевлаштування людей з інвалідністю в Україні (на прикладі ветеранів Антитерористичної операції*). Наукові записки НаУКМА. Соціологія, 3, 37–48.* URL: http://nrps.ukma.edu.ua/article/view/214382/214463

5. Єгоричева, С., & Лахижа, М. (2024). Реінтеграція ветеранів війни в Україні: управлінські та економічні аспекти. *Розвиток міста*, (2 (02)), 55-62. URL: http://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/47/46
6. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21 березня 1991 р. № 875-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text
7. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22 жовтня 1993 р. № 3551-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text
8. Міжнародна організація з міграції (МОМ). (2023). *Соціальна реінтеграція ветеранів та членів їхніх родин в Україні: оцінка потреб*. Український ветеранський фонд. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_ukr.pdf
9. Ніжейко, К., & Ковалівська, К. (2024). Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід та особливості в Україні. *Економіка та суспільство,* (67). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4850/4790
10. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць/місць провадження господарської діяльності/незалежної професійної діяльності для осіб з інвалідністю» від 22 серпня 2023 р. № 893. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2023-%D0%BF#Text
11. Фонд "Повернись живим". (2023). *Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні*. Український ветеранський фонд. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_pereshkodi_precevlashtuvanii.pdf
12. Фонд "Повернись живим". (2024). *Актуальні потреби та бачення можливостей для кар'єрного і професійного зростання ветеранів: онлайн-опитування серед ветеранів та діючих військовослужбовців*. Український ветеранський фонд. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/pracevlashtuvanna.pdf
13. Шевердіна, В. (2025). Сучасний стан законодавства щодо працевлаштування ветеранів та ветеранок війни в Україні. *Право та інновації*, (1), 104-110. URL: https://pti.org.ua/ndipzir/en/article/view/1258/862
14. Шинкарук, Л. В., Прушківська, Е. В., & Шепелєва, Л. М. (2024). Інклюзія військових у національний соціально-економічний простір; Inclusion of the military in the national social and economic space. *Економічний вісник Дніпровської політехніки; Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/2/EV20242_021-031.pdf
15. Roshchyk I., Bilan Y., Mishchuk H., Samoliuk N. (2025). Managing social protection for ex-combatants: evaluating effectiveness through KPI methodology. *Polish Journal of Management Studies (Q3),* Vol. 31.
16. Samoliuk N., Bilan Y., Mishchuk H. (2023). Managing a veteran business: topicality and opportunities for social adaptation of combatants. *Polish Journal of Management Studies (Q3)*. 28(1). 295-310. DOI: 10.17512/pjms.2023.28.1.17 - https://pjms.zim.pcz.pl/resources/html/article/details?id=617129
17. Samoliuk N., Mishchuk H. Bilan Y., Krol V. (2025). Problems of socio-economic integration of military veterans in Ukraine: public perception and challenges for state policy. Problems and Perspectives in Management. Vol. 23.

References

1. Azymuk, N. A. (2023). *Sotsialno-ekonomichna ta osvitnia reintehratsiia veteraniv do rynku pratsi: ukrainskyi kontekst*. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/312967c1-6496-469b-9fdb-e71fccee749c/content

2. Grishnova, O. A., Samoliuk, N. M., & Roshchyk, I. A. (2023). Vyznachennia aktualnykh potreb uchasnykiv boiovykh dii (UBD) yak osnova yikh efektyvnoho sotsialnoho zakhystu. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky, 1*(46), 56–66.
3. Grishnova, O., & Lysenko, V. (2024). Reintehratsiia uchasnykiv boiovykh dii u tsyvilne zhyttia: problemy zainiatosti ta shliakhy yikh rozviazannia. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK", 2*(74), 146–156. https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/726/738
4. Dariievska, S. I., & Martseniuk, T. O. (2020). Dosvid pratsevlashtuvannia liudei z invalidnistiu v Ukraini (na prykladi veteraniv Antyterorystychnoi operatsii). *Naukovi zapysky NaUKMA. Sotsiolohiia, 3*, 37–48. http://nrps.ukma.edu.ua/article/view/214382/214463
5. Iehorycheva, S., & Lakhyzha, M. (2024). Reintehratsiia veteraniv viiny v Ukraini: upravlinski ta ekonomichni aspekty. *Rozvytok mista, 2*(02), 55–62. http://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/47/46
6. Zakon Ukrainy "Pro osnovy sotsialnoi zakhyshchenosti osib z invalidnistiu v Ukraini" vid 21.03.1991 r. № 875-XII. (1991). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text
7. Zakon Ukrainy "Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu" vid 22.10.1993 r. № 3551-XII. (1993). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text
8. International Organization for Migration (IOM). (2023). *Sotsialna reintehratsiia veteraniv ta chleniv yikhnikh rodyn v Ukraini: otsinka potreb*. Ukrainian Veterans Fund. https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_ukr.pdf
9. Nizheiko, K., & Kovalivska, K. (2024). Reintehratsiia veteraniv u tsyvilne zhyttia: mizhnarodnyi dosvid ta osoblyvosti v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo, 67*. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4850/4790
10. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Deiaki pytannia nadannia kompensatsii faktychnykh vytrat za oblashtuvannia robochykh mists... dlia osib z invalidnistiu" vid 22.08.2023 r. № 893. (2023). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2023-%D0%BF#Text
11. Fond "Povernys zhyvym". (2023). *Potreby ta pereshkody veteraniv pry pratsevlashtuvanni*. Ukrainian Veterans Fund. https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_pereshkodi_precevlashtuvanii.pdf
12. Fond "Povernys zhyvym". (2024). *Aktualni potreby ta bachennia mozhlyvostei dlia kariernogo i profesiinoho zrostannia veteraniv: onlain-opytuvannia*. Ukrainian Veterans Fund. https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/pracevlashtuvanna.pdf
13. Sheverdina, V. (2025). Suchasnyi stan zakonodavstva shchodo pratsevlashtuvannia veteraniv ta veteranok viiny v Ukraini. *Pravo ta innovatsii, 1*, 104–110. https://pti.org.ua/ndipzir/en/article/view/1258/862
14. Shynkaruk, L. V., Prushkivska, E. V., & Shepelieva, L. M. (2024). *Inkliuziia viiskovykh u natsionalnyi sotsialno-ekonomichnyi prostir; Inclusion of the military in the national social and economic space. Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniky*. https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/2/EV20242_021-031.pdf
15. Roshchyk, I., Bilan, Y., Mishchuk, H., & Samoliuk, N. (2025). Managing social protection for ex-combatants: Evaluating effectiveness through KPI methodology. *Polish Journal of Management Studies, 31*.
16. Samoliuk, N., Bilan, Y., & Mishchuk, H. (2023). Managing a veteran business: Topicality and opportunities for social adaptation of combatants. *Polish Journal of Management Studies, 28*(1), 295–310. https://pjms.zim.pcz.pl/resources/html/article/details?id=617129
17. Samoliuk, N., Mishchuk, H., Bilan, Y., & Krol, V. (2025). Problems of socio-economic integration of military veterans in Ukraine: Public perception and challenges for state policy. *Problems and Perspectives in Management, 23*.

Grishnova Olena,
Doctor of Sciences (Economics), Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
grishnova@knu.ua
Ruslana Slipchenko,
Student of the Educational Program “Business Economics”,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ruslana3803@knu.ua

INCLUSIVE APPROACH TO EMPLOYMENT OF DEMOBILIZED MILITARY SERVICEMEN AS A MANIFESTATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY AND A FACTOR OF ECONOMIC EFFICIENCY OF BUSINESS

The problem of inclusive employment of demobilized military personnel of the modern war is becoming particularly relevant in the context of the socio-economic recovery of Ukraine. The social responsibility of the state, society and business obliges us to create the most favorable conditions for our defenders to reintegration into civilian life. At the same time, the labor market of Ukraine is increasingly experiencing a shortage of workers, especially in "male" specialties. Therefore, the adaptation and even the creation of ergonomically new jobs for people with special needs goes from the plane of social responsibility to the field of economic feasibility and conditions for effective business.

The purpose of the study is to theoretically substantiate the essence of inclusive employment of demobilized combatants with characteristics acquired as a result of the war, to conduct a practical analysis of the current state of this problem in Ukraine, and to identify areas for improving inclusive mechanisms for integrating veterans into socio-economic life. The hypothesis of the study is that effective employment of demobilized combatants with special needs is possible only if a comprehensive inclusive approach is implemented, which involves the adaptation of workplaces, professional retraining, psychological support, and partnership between the state, employers, and public organizations. The research methodology combines systemic, socio-economic, inclusive, comprehensive, and comparative approaches, statistical, and sociological methods (online surveys among the civilian population and in-depth interviews with demobilized servicemen).

It has been established that the current state of employment of demobilized military personnel in Ukraine is characterized by a contradictory combination of high motivation of veterans to work and insufficient readiness of the labor market to accept them. The need to create an inclusive approach to employment that takes into account the physical, psychological and social characteristics of veterans remains one of the key tasks of the state policy of social reintegration. It has been proven that effective inclusive employment of war veterans requires a comprehensive approach that combines adaptation of workplaces, professional training and psychological and social support. At the same time, successful integration also depends on a number of factors: the degree of disability, personal characteristics, socio-economic environment and institutional support. Based on the study, conclusions were drawn about effective ways of supporting veterans and ways to improve them.

***Keywords**: social adaptation, reintegration, combatants, inclusive employment, social responsibility.*