

DOI 10.31558/2307-2318.2025.4.17

УДК 658.3:331.5

JELClassification: J24, M53, I28

Дороніна О.А.

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua

Ніколаєнко С.М.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри психології та соціального забезпечення, ДУ «Житомирська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-7895-2835>

kpsz_nsm@ztu.edu.ua

**АДАПТАЦІЙНІ ЗМІНИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ
ТА СИСТЕМИ ОСВІТИ ДОРОСЛИХ ДЛЯ ПОВЕРНЕННЯ ВЕТЕРАНІВ
НА ЦИВІЛЬНИЙ РИНОК ПРАЦІ**

Стаття присвячена обґрунтуванню пріоритетних напрямів адаптаційних змін корпоративної культури організації та системи освіти дорослих, що сприятимуть комфортному та швидкому поверненню ветеранів на цивільний ринок праці. Розглядаються особливості сучасної ветеранської політики та система державних гарантій соціального захисту ветеранів в Україні. Визначено, що ефективність реінтеграції ветеранів значною мірою залежить від готовності підприємств формувати інклюзивну корпоративну культуру та адаптивну систему освіти дорослих, яка враховує психологічні, вікові та професійні особливості цієї категорії. Запропоновано напрями адаптаційних змін корпоративної культури в системі інтеграційних заходів задля комфортного повернення ветеранів до цивільного ринку праці. Акцентовано, що в зазначеному контексті система освіти дорослих має передбачати модульні, гнучкі формати навчання, що поєднують наставництво, практико-орієнтовані програми та психологічну підтримку ветеранів для швидкої трансформації їх військового досвіду у професійні компетентності та ефективної включеності у колектив.

Ключові слова: корпоративна культура, освіта дорослих, навчання, розвиток, ринок праці, ветерани, ветеранська політика

Рис. – 3, Літ. – 12

Doronina O.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Behavioral Economics Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID ID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua

Nikolaienko S.

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Psychology and Social Welfare, Zhytomyr Polytechnic State University

<https://orcid.org/0000-0001-7895-2835>

kpsz_nsm@ztu.edu.ua

ADAPTIVE CHANGES IN THE CORPORATE CULTURE OF ORGANIZATIONS AND ADULT EDUCATION SYSTEMS FOR THE RETURN OF VETERANS TO THE CIVILIAN LABOR MARKET

The article is devoted to substantiating the priority directions of adaptive changes in organizational corporate culture and adult education systems that facilitate the comfortable and rapid reintegration of veterans into the civilian labor market. It examines the features of contemporary veterans' policy and the system of state social protection guarantees for veterans in Ukraine. It is determined that the effectiveness of veterans' reintegration largely depends on the readiness of enterprises to develop an inclusive corporate culture and an adaptive adult education system that takes into account the psychological, age-related, and professional characteristics of this category. Directions for adaptive changes in corporate culture within the system of integration measures are proposed to ensure a smooth return of veterans to the civilian labor market. It is emphasized that, in this context, adult education should provide modular and flexible learning formats combining mentorship, practice-oriented programs, and psychological support for veterans to quickly transform their military experience into professional competencies and ensure effective inclusion in the team.

Key words: corporate culture, adult education, learning, development, labor market, veterans, veterans' policy

Fig. – 3, Ref. – 12

Постановка проблеми. Ринок праці України, трансформований останніми роками не лише глобальними тенденціями в сфері демографічної ситуації та зайнятості, а перш за все, впливом війни відзначається появою нових тенденцій, що потребують застосування нових підходів та інструментів на всіх рівнях регулювання. Однією з тенденцій є поява в структурі сукупної пропозиції робочої сили такої категорії як «ветерани війни», керована інтеграція якої до цивільного ринку праці здатна сприяти вирішенню проблеми дефіциту кваліфікованої робочої сили в більшості галузей економіки. Згідно чинного національного законодавства ветеранами війни є особи, які брали участь у захисті Батьківщини чи в бойових діях на території інших держав. До ветеранів війни належать: учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни [9, 10].

Водночас, стає очевидним, що повернення ветеранів до цивільного життя і їх реінтеграції на ринок праці набуває особливої актуальності, оскільки після демобілізації (зачасту внаслідок серйозних поранень) ветерани стикаються з низкою викликів, пов'язаних із професійною переорієнтацією, психологічною адаптацією, необхідністю оновлення або здобуття нових компетентностей (рескілінгом), а також із відмінностями між військовою та цивільною корпоративною культурою організацій в які вони повертаються. Не викликає сумніву, що ефективність інтеграції ветеранів у професійне середовище цивільного ринку праці значною мірою залежить не лише від державної політики зайнятості та пропрацьованої ветеранської політики, але й від готовності окремих підприємств (організацій) для їх адаптації, що потребує формування інклюзивної кадрової політики та відповідного налаштування окремих її складників (зокрема, внутрішньої системи освіти дорослих), а також адаптаційних змін корпоративної культури, що сприятимуть максимально швидкій та комфортній включеності ветеранів до колективу організації.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження адаптаційних змін корпоративної культури організацій та розвитку системи освіти дорослих як взаємопов'язаних інституційних механізмів, спрямованих на ефективне повернення ветеранів до цивільного ринку праці.

Аналіз останніх досліджень. На фоні того, що наукове вирішення проблематики працевлаштування ветеранів є відносно новою тематикою для вітчизняної економічної науки, теоретичним підґрунтям дослідження можуть виступати праці дослідників, які розкривають питання працевлаштування, формування корпоративної культури та системи освіти дорослих на корпоративному рівні. Так, проблематику корпоративної культури висвітлено в роботах Агеєвої І., Антоненко К., Вараксіної О., Висоткіної А., Замкового О. Кострової Т., Терехової І., Чобіток В., Шульги В. Сучасні підходи до організації освіти дорослих, зокрема в умовах воєнного часу, досліджують Антонюк С., Бурлака Н., Задорожна-Княгицька Л., Купрієвич В., Кушнір О.В., Литвинюк Н.Я., Совінський С., Хаджинов І., Шаманська О. та інші. Низка робіт науковців присвячена окремим аспектам, зокрема, правовим, питання працевлаштування ветеранів та реінтеграції у цивільне життя (Богдан Е., Єгоричева С., Ковалівська К., Котенко С., Ніжейко К., Швердіна В. тощо). Водночас, вбачається доцільність синергетичної інтеграції зазначених складників у виваженій ветеранській політиці підприємства (організації) та проведення відповідних адаптаційних змін в корпоративній культурі та системі освіти дорослих.

Вважаємо, що адаптаційні зміни корпоративної культури організацій, які мають враховувати особливості цінностей, досвіду та поведінкових моделей ветеранів відіграють важливу роль в їх комфортній реінтеграції до цивільного ринку праці. Водночас система освіти дорослих виступає ключовим інструментом формування нових професійних компетентностей, перекваліфікації та розвитку навичок, необхідних для успішного повернення до цивільної зайнятості ветеранів.

Отже, **метою дослідження** є обґрунтування пріоритетних напрямів адаптаційних змін корпоративної культури організації та системи освіти дорослих, що сприятимуть комфортному та швидкому поверненню ветеранів на цивільний ринок праці та підвищенню ефективності ветеранської політики на підприємстві (в організації).

Виклад основного матеріалу. Після повномасштабного вторгнення росії в Україну кількість ветеранів значно зросла (ця цифра може сягнути до 5-6 мільйонів після завершення війни), що поставило перед державою завдання ефективної соціально-економічної інтеграції цієї категорії громадян [5].

За даними Єдиного державного реєстру на жовтень 2025 року, в Україні зареєстровано понад 1,3 млн ветеранів війни, які були внесені як учасники бойових дій. До початку повномасштабної агресії їх кількість становила 556 467 осіб, що демонструє різке зростання чисельності ветеранів унаслідок активної фази бойових дій. Протягом 2022–2025 років щороку фіксувалося значне збільшення кількості нових статусів УБД: у 2022 році отримали статус УБД 12 871 осіб; у 2023 році – 324 018 осіб; у 2024 році – 267 263 особи; на жовтень 2025 року – 1 326 552 осіб (рис. 1) [1].

Водночас зазначена цифра близька 1,326 млн статусів УБД не охоплює всіх потенційних ветеранів, оскільки частина військовослужбовців ще не завершила процедуру отримання статусу або має інші категорії відповідно до законодавства.

Реалії сьогодення підтверджують, що політика повернення ветеранів до мирного життя потребує узгоджених зусиль держави, місцевого самоврядування, бізнесу та громадських ініціатив. Переважна більшість ветеранів є особами працездатного віку, тому їхні потреби виходять далеко за межі традиційної системи пільг і матеріальної допомоги. Показниками ефективності державної підтримки мають стати активна участь ветеранів у суспільному житті, їх економічна спроможність, належний рівень добробуту, фізичне та психологічне здоров'я, а також створення умов для професійного й особистісного розвитку.

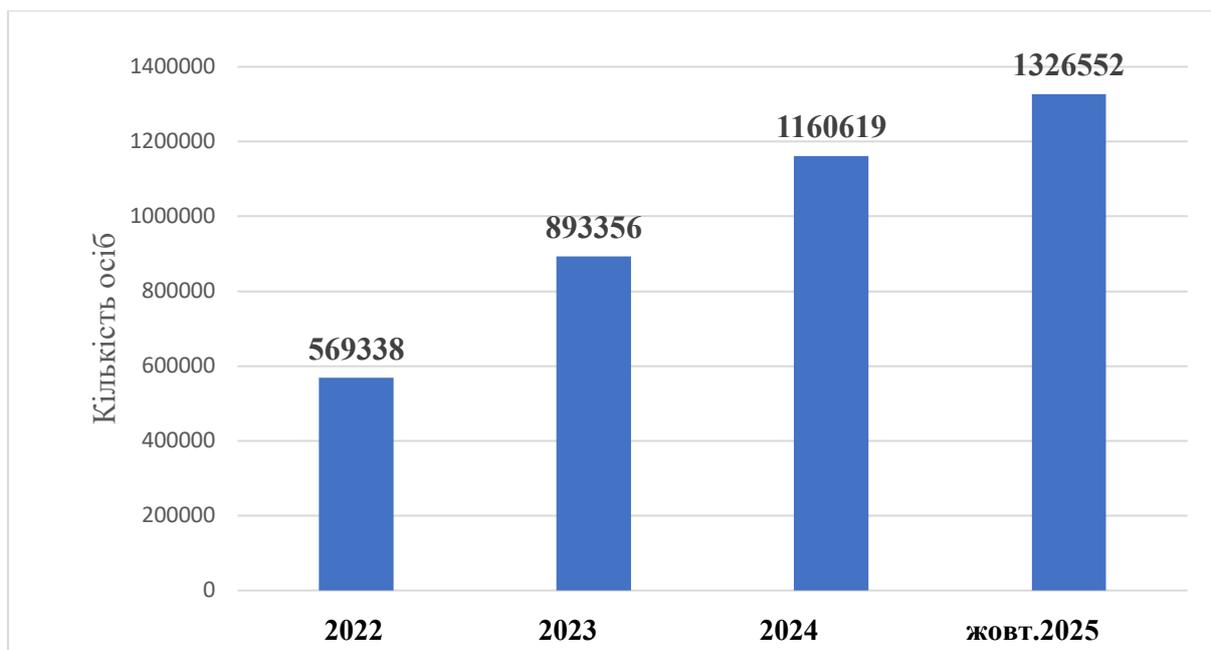


Рисунок 1 – Динаміка чисельності ветеранів війни в Україні, осіб

Джерело: побудовано авторами на основі [1]

Загальновідомо, як кадрова, так і ветеранська політика мають певну ієрархічність – від національного рівня до корпоративного. Отже, працюючи над удосконаленням корпоративних практик повернення ветеранів до цивільного ринку праці доцільно першочергово зупинитись на акцентах та особливостях ветеранської політики на національному рівні.

Сучасна ветеранська політика України базується на Стратегії ветеранської політики до 2030 року [11] та Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя до 2033 року [12], затверджених відповідними операційними планами заходів на 2024–2027 та 2025–2027 роки. Обидві стратегії спрямовані на забезпечення ветеранів та їхніх сімей необхідними соціальними послугами – медичними, психологічними, реабілітаційними, а також на створення умов для їх економічної незалежності. Значна увага приділяється питанням зайнятості, розвитку ветеранського підприємництва, можливостям професійної перекваліфікації та здобуття освіти.

Хоча обидва документи спрямовані на реінтеграцію ветеранів у цивільне життя, їх акценти різняться. Стратегія повернення [12] визначає механізми інституційного та соціально-економічного забезпечення процесів реінтеграції, створення умов для адаптації ветеранів до цивільного середовища. Стратегія ветеранської політики [11], натомість, фокусується на збереженні та відновленні людського капіталу ветеранів і членів їхніх родин, формуванні позитивного іміджу ветерана як активного громадянина, здатного робити внесок у розвиток держави.

Більшість соціальних гарантій для ветеранів закріплені в Законі України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [9]. Узагальнено перелік державних гарантій в сфері соціального захисту ветеранів наведений на рис. 2.



Рисунок 2 – Система державних гарантій соціального захисту ветеранів в Україні

Джерело: розроблено авторами на основі [9, 11, 12]

Одним із ключових напрямів державної політики у сфері соціального забезпечення ветеранів є реалізація їхнього права на освіту. Сучасна державна політика у сфері освіти ветеранів спрямована на забезпечення рівного доступу до освітніх можливостей, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, розвиток потенціалу особистості та соціальної адаптації після повернення з військової служби. У цьому контексті освіта розглядається не лише як інструмент працевлаштування, а й як засіб реінтеграції, самореалізації та соціальної стабілізації.

Правові засади реалізації освітніх прав ветеранів визначаються низкою законодавчих актів України, зокрема Законом України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [10], Законом «Про вищу освіту», а також відповідними постановами Кабінету Міністрів України.

Особливе значення в сучасних умовах має ініціатива Державної служби зайнятості, яка організовує професійне навчання ветеранів та осіб з інвалідністю внаслідок війни у спеціалізованих центрах. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 984 від 15 вересня 2023 року [8], в Україні функціонує вісім навчальних центрів у різних регіонах, де ветерани можуть пройти безкоштовне навчання за понад 95 професіями та 400 освітніми програмами. Такі здобувачі освіти самостійно обирають заклад зі списку та професію/програму підвищення кваліфікації. Додатково компенсуються витрати на проїзд, проживання та медичний огляд.

Важливою формою підтримки є система освітніх ваучерів, що регулюється статтею 30 Закону України «Про зайнятість населення» та постановою КМУ № 207 від 20 березня 2013 року. Ваучер надає можливість особам віком понад 45 років, звільненим з військової служби, внутрішньо переміщеним особам або тим, хто постраждав унаслідок війни, пройти перепідготовку або здобути нову кваліфікацію.

Фактично ваучер – це гарантована державою оплата навчання, що забезпечує підтримання конкурентоспроможності ветеранів на ринку праці. Навчання за ваучером може здійснюватися в державних і приватних освітніх закладах, включаючи університети, коледжі та центри професійного навчання. Варто врахувати, що вартість ваучера не може перевищувати 10-кратний розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законом.

Крім того, Міністерство освіти і науки спільно з міжнародними партнерами запровадило програми Coursera for Veterans, Prometheus для захисників України, які надають безкоштовний доступ до онлайн-курсів провідних університетів світу.

У 2023–2024 роках також було розпочато впровадження національного проекту «Освіта для ветеранів», який спрямований на створення умов для навчання ветеранів у гнучких форматах – короткострокових курсах, дистанційних програмах, а також через механізми дуальної освіти. На платформі розміщені програми формального й неформального навчання та зазначено інформацію про заклад освіти, умови вступу, фінансування тощо, а також потреби на ринку праці та прогнози найбільш затребуваних професій до 2027 року. Ці заходи відповідають тенденціям цифровізації соціальної сфери та концепції «Освіта протягом життя».

Отже, система освітніх можливостей ветеранів в Україні є важливим елементом соціального забезпечення, що поєднує правові, освітні та реабілітаційні механізми. Законодавча база поступово адаптується до сучасних викликів, зокрема до потреб осіб, які повертаються з фронту, в умовах воєнного стану. Держава реалізує комплексну підтримку – від цільових стипендій та ваучерів на освіту до професійної перепідготовки і психологічного супроводу. Особливу роль відіграють цифрові та дистанційні освітні програми, які розширюють доступ до знань незалежно від місця проживання ветерана. Освіта для ветеранів – це не лише право, а й засіб соціальної справедливості, відновлення людського потенціалу та інвестиція у стійкість українського суспільства в післявоєнний період.

У той же час, слід наголосити, що попри існуючі державні освітні програми та програми перекваліфікації ветеранів, їх охоплення залишається вкрай низьким. За даними Державного центру зайнятості, у 2024–2025 роках лише близько 4 тис. ветеранів та ветеранок скористались послугами з професійного навчання, що становить менше 1% від потенційної цільової групи. Значною мірою це зумовлено як обмеженим фінансуванням, так і низькою обізнаністю про можливості навчання, а також

проблемами з адаптацією до цивільного середовища [5]. Серед таких проблем науковці зазначають також [5]:

формальний підхід до навчальних програм (програми не враховують індивідуальні особливості ветеранів);

відсутність системної підтримки ментального здоров'я (обмежений супровід ПТСР, вигорання);

недовіра з боку роботодавців (упередження щодо ветеранів);

бюрократичні бар'єри (тривалі процедури оформлення ваучерів, пільг).

Слід взяти до уваги, що за висновками дослідників [7], перший рік після звільнення зі служби для ветеранів вважається найкритичнішим. У цей період надзвичайно важлива підтримка з боку держави, громади, громадських організацій, родини та друзів для пом'якшення можливих негативних наслідків. Міжнародні дослідження свідчать, що реінтеграція охоплює відновлення ролей у сім'ї, громаді та на робочому місці, що може бути під впливом численних факторів оточення. Реінтеграція є як процесом, так і результатом повернення до цивільного життя, що передбачає взаємодію особи з навколишнім середовищем. У роботі [7] виділяються чотири рівні такої реінтеграції (індивідуальний, міжособистістний, рівень спільноти та суспільний рівень). Отже, корпоративна культура компанії та її атрибути безпосередньо охоплюють перші три із зазначених рівнів з вираженим акцентом на міжособистістному рівні.

Корпоративна культура є основою для успішної адаптації ветеранів війни до нового середовища, вона дозволяє створити відкриту та підтримуючу атмосферу, яка допомагає зменшити стрес і труднощі, з якими можуть зіткнутися ветерани війни в новому середовищі [6, с. 54].

Разом з тим, все більше українських компаній доходять висновків, що основні зміни корпоративної культури у розрізі трудових відносин із ветераном війни мають стосуватись цивільних працівників. Цивільним працівникам варто підвищувати обізнаність про потреби ветеранів війни та можливості правильної комунікації з ними [6, с. 38].

На етапі адаптаційних змін корпоративної культури підприємства (організації) при залученні ветеранів на робочі місця та формуванні ветеранської політики доцільно створювати передумови для реалізації принципів бізнесу, дружнього до ветеранів війни, які підтримуються Міністерством у справах ветеранів України [6, с. 15-16]:

1. Забезпечувати лідерство у сфері підтримки ветеранів війни на найвищому управлінському рівні (особисте залучення CEO, членів правління, наглядової ради до питань та контролю реалізації рішень, спрямованих на підтримку ветеранів).

2. Забезпечувати справедливі та недискримінаційні умови для рекрутингу та повернення ветеранів війни на робоче місце. Створювати корпоративні програми та можливості для освіти та перекваліфікації ветеранів війни (доступ до загальнокорпоративної освіти, створення спеціалізованих курсів для ветеранів та їхніх сімей, програми перекваліфікації та пошуку альтернативного місця роботи у разі поранення чи зміни професійного інтересу).

3. Інвестувати в розбудову корпоративної культури, дружньої для ветеранів.

4. Забезпечувати увагу до гендерних особливостей і потреб ветеранів війни.

5. Забезпечувати інвестиції в розбудову інклюзивних освітніх просторів, сервісів і продуктів.

6. Шанувати пам'ять загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України - працівників компанії.

Загалом, метою таких адаптаційних змін корпоративної культури (КК) стає формування на підприємстві (в організації) інклюзивного, підтримуючого та

адаптивного середовища, що сприятиме комфортному поверненню ветеранів до цивільного ринку праці через їх ефективну професійну та соціальну інтеграцію, інтеграцію в корпоративний контекст досвіду та лідерського потенціалу ветеранів. Основні рекомендовані напрями цих адаптаційних змін узагальнено на рис. 3.

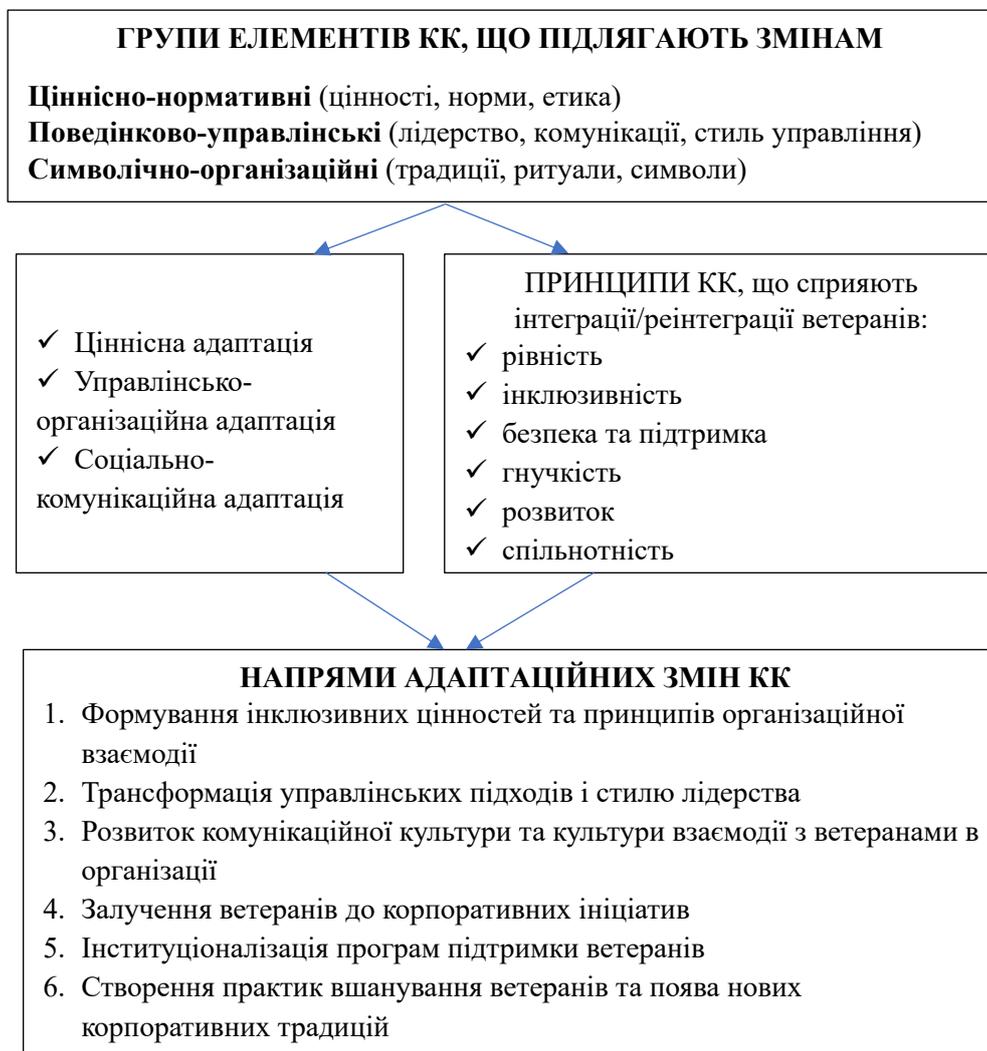


Рисунок 3 – Основні напрями адаптаційних змін корпоративної культури в системі інтеграційних заходів задля комфортного повернення ветеранів до цивільного ринку праці

Отже, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на підтримку ветеранів війни, є не тільки соціальною відповідальністю компаній, але й важливим фактором, який дозволяє залучити до команди талановитих та мотивованих професіоналів з унікальним досвідом [6, с. 55].

Серед передумов, що сприятимуть полегшенню процесу повернення ветеранів до цивільного ринку праці, безумовно, важливе місце посідають програми професійного розвитку, навчання та перенавчання (рескілінгу). Дані аналітичних звітів свідчать, що у 2024 р. погіршилася ситуація із працевлаштуванням ветеранів. Рівень безробіття серед цієї категорії громадян за рік зріс із 31 до 34,6 %. Це вимагає впровадження програм з перекваліфікації, навчання нових професій та підтримки підприємницької діяльності, щоб забезпечити ветеранам конкурентоспроможність на ринку та можливість отримання гідної праці [3, с. 7]. Отже, корпоративна система

освіти дорослих як складник кадрової політики має підналаштуватись під ідентифіковані освітні потреби ветеранів, які повертаються на підприємство (в організацію), або вперше на нього працевлаштовуються. Окрема увага при цьому має приділятися налаштуванню освітніх курсів, програм, заходів для ветеранів з інвалідністю. Актуалізується потреба у формуванні на підприємстві інклюзивного освітнього середовища як сукупності умов, способів і засобів їх реалізації для спільного навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти (в даному випадку – учасників програм освіти дорослих) з урахуванням їхніх потреб та можливостей [6, с. 50].

Важливою особливістю організації навчання дорослих (авт.: у тому числі – професійного навчання та перенавчання ветеранів є те, що вона має враховувати їхні вікові, соціально-психологічні та інші особливості. На думку фахівців, важливою умовою організації ефективного навчання дорослих є їх поділ на три вікові категорії: до 25 років, 25–45 років і старше 45 років, та врахування когнітивних особливостей кожного вікового періоду [4, с. 36].

В системі професійного розвитку ветеранів на корпоративному рівні профільним міністерством рекомендовано [6, с. 43]:

провести оцінку потреб ветерана війни у навчанні, визначити потенціал його розвитку. Це дасть можливість створити кращі освітні програми адаптації загалом та індивідуально під кожного ветерана війни;

запропонувати ветеранам війни консультації у кар'єрних радників;

дбати про розвиток м'яких навичок у колишніх військових: комунікація, робота в команді, вирішення конфліктів, адаптивність стануть у нагоді для демобілізованого;

планувати формати освітніх програм під ті, що підійдуть компанії та ветеранам: тренінги, семінари, майстер-класи, онлайн-курси, менторство.

врахувати можливості щодо навчання та професійної адаптації ветеранів, створені державою.

Професійний і освітній досвід та потреби ветеранів війни мають бути враховані при розробленні рішень для професійного розвитку працівників з числа ветеранів війни. За даними Конфедерації роботодавців України, 40–50% ветеранів війни після повернення до цивільного життя планують освоювати нову професію [6, с. 45].

Система освіти дорослих, що сформована на підприємстві, орієнтуючись на роботу з ветеранами має врахувати дві групи обставин. З одного боку, під час військової служби втрачаються набуті раніше професійні цивільні навички та застарівають певні професійні знань. З іншого – в межах військової спеціальності формуються нові компетентності, які в подальшому можуть стати основою нової кар'єрної траєкторії ветерана на цивільному ринку праці.

Щоб ефективно інтегрувати ветеранів у корпоративне середовище через освіту дорослих, корпоративна система навчання та розвитку повинна враховувати їх унікальний досвід, психологічні особливості та потреби адаптації. Вважаємо, що як складник комплексної системи інтеграції ветеранів до цивільного ринку праці, в системі освіти дорослих доцільно передбачати такі можливості для даної категорії працівників підприємства (організації):

інклюзивне навчальне середовище та безбар'єрність в професійному розвитку;

модульність та гнучкі формати навчання, зокрема, з урахуванням стану здоров'я; врахування бойового досвіду ветеранів;

програми дуальної освіти;

індивідуалізація навчання з урахуванням попередньої оцінки освітніх потреб;

активні методи навчання, поєднання формальної та інформальної освіти тощо.

Отже, система освіти дорослих для ветеранів у компанії має бути гнучкою,

практико-орієнтованою та підтримуючою, поєднуючи модульне навчання, наставництво та психологічну підтримку, щоб швидко трансформувати військовий досвід в актуальні компетентності. Вона має забезпечувати індивідуальний підхід, розвиток ключових навичок і інтеграцію у команду, що підсилюватиметься вищеокресленими змінами корпоративної культури.

Висновки. Питання комфортного повернення ветеранів до цивільного ринку праці буде лише набувати своєї актуальності, оскільки за оцінками експертів [3] частка людей з військовим досвідом в українському суспільстві може сягнути 50-60%. Успішне її вирішення потребує консолідованих зусиль держави, місцевих органів влади, бізнесу, ветеранських спільнот тощо. На корпоративному рівні така інтеграція/реінтеграція не вбачається можливим без відповідних адаптаційних змін корпоративної культури та складників системи освіти дорослих. Напрями подальших досліджень варто спрямувати на удосконалення методик щодо вивчення інтеграційних потреб ветеранів та розробку типових шаблонів відповідних управлінських рішень, орієнтованих на комфортне повернення ветеранів до цивільного ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. В Україні кількість учасників бойових дій зросла до понад 1,3 млн: деталі. *Юридична Газета*. 09 жовтня 2025. URL: <https://surl.li/jrezbn>
2. Військовослужбовці. Повернення. Підходи та практики організації роботодавцями взаємодії з мобілізованими та демобілізованими працівниками та працівницями. Міністерство економіки України, 2023. 40 с.
3. Державна політика щодо ветеранів війни : аналіт. доп. / [Власенко Р. В., Гуцук І. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 118 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04>
4. Задорожна-Княгницька Л., Хаджинова І., Совінський С. Освіта дорослих в умовах воєнного часу: до дискурсу проблеми. *Молодь і ринок*. №10 (230), 2024. С.34-39.
5. Котенко С.І., Богдан Е.І. Інтеграція захисників у ринок праці України: проблеми та перспективи перекваліфікації ветеранів. *Економіка та суспільство*. Випуск 78. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-25>
6. Методичні рекомендації для роботодавців з організації працевлаштування та розвитку трудових відносин з ветеранами війни. Мінветеранів, 2025. 57 с.
7. Ніжейко К.А., Ковалівська К.В. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя, міжнародний досвід та особливості в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161>
8. Про реалізацію експериментального проєкту з організації професійного навчання учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок війни в закладах професійної (професійно-технічної) освіти Державної служби зайнятості: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2023 р. № 984. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984-2023-%D0%BF#Text>
9. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України від 20 грудня 1991 року № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>
10. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.93 № 3552-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>
11. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>
12. Стратегія формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text>

REFERENCES

1. V Ukraini kil'kist uchasnykiv boiovykh dii zrosla do ponad 1,3 mln: detali. Yurydychna Hazeta. 09 zhovtnia 2025. URL: <https://surl.li/jrezbn>
2. Viiskovosluzhbovtsi. Povernennia. Pidkhody ta praktyky orhanizatsii robotodavtsiamy vzaiemodii z mobilizovanymy ta demobilizovanymy pratsivnykamy ta pratsivnytsiamy. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy, 2023. 40 s.
3. Derzhavna polityka shchodo veteraniv viiny : analit. dop. / [Vlasenko R. V., Hushchuk I. V., Zhalilo Ya. A. ta in.] ; za nauk. red. Ya. A. Zhalila. Kyiv : NISD, 2025. 118 s. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04>
4. Zadorozhna-Kniahnytska L., Khadzhyanova I., Sovinskyi S. Osvita doroslykh v umovakh voiennoho chasu: do dyskursu problemy. Molod i rynek. № 10 (230), 2024. S.34-39.
5. Kotenko S.I., Bohdan E.I. Intehratsiia zakhysnykiv u rynek pratsi Ukrainy: problemy ta perspektyvy perekvalifikatsii veteraniv. Ekonomika ta suspilstvo. Vypusk 78. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-25>
6. Metodychni rekomendatsii dlia robotodavtsiv z orhanizatsii pratsevlashtuvannia ta rozvytku trudovykh vidnosyn z veteranamy viiny. Minveteraniv, 2025. 57 s.
7. Nizheiko K.A., Kovalivska K.V. Reintehratsiia veteraniv u tsyvilne zhyttia, mizhnarodnyi dosvid ta osoblyvosti v Ukraini. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. Vypusk 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-161>
8. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proiektu z orhanizatsii profesiinoho navchannia uchasnykiv boiovykh dii ta osib z invalidnistiu vnaslidok viiny v zakladakh profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity Derzhavnoi sluzhby zainiatosti: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 veresnia 2023 r. № 984. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984-2023-%D0%BF#Text 71>
9. Pro sotsialnyi i pravovyi zakhyst viiskovosluzhbovtziv ta chleniv yikh simei: Zakon Ukrainy vid 20 hrudnia 1991 roku № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>
10. Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu: Zakon Ukrainy vid 22.10.93 № 3552-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text 73>
11. Stratehiia veteranskoi polityky na period do 2030 roku. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>
12. Stratehiia formuvannia systemy povernennia z viiskovoï sluzhby do tsyvilnoho zhyttia na period do 2033 roku. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text>