

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-16>
УДК 334+364:365

ОГЛЯД ПИТАННЯ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВІЙСЬКОВИХ ЯК СКЛАДОВОЇ ВИРІШЕННЯ ГУМАНІТАРНОГО ПИТАННЯ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

OVERVIEW OF THE ISSUE OF MILITARY PERSONNEL REINTEGRATION AS A COMPONENT IN SOLVING THE HUMANITARIAN ASPECT OF UKRAINE'S POST-WAR DEVELOPMENT

Нам'ясенко Віктор Миколайович
кандидат економічних наук, докторант,
Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7267-8920>

Namiasenko Viktor
Khmelnytskyi National University

Стаття присвячена огляду заходів, що спрямовані на підвищення ефективності реінтеграції військових, як одного із основних питань гуманітарної складової повоєнного відновлення та розвитку економіки України. В межах роботи виділено основні сучасні проблеми реінтеграції військових, а також розподілено їх за рівнями можливого впливу. Також наведено перелік можливих інструментів, що допоможуть підвищити та модернізувати наявну систему соціальної підтримки та управління в розрізі підтримки колишніх військових та створення можливостей для їхньої самореалізації та матеріальної підтримки життєдіяльності. Встановлено, що ефективна політика реінтеграції військових без активної державної підтримки можлива лише в межах великих компаній з відповідними ресурсами, тоді як реінтеграція в межах малого підприємства має бути забезпечена та підтримана державними інституціями.

Ключові слова: повоєнний розвиток, реінтеграція військових, гуманітарна складова, меритократична демократія, поведінкова економіка.

This article is dedicated to reviewing measures to enhance the efficiency of military personnel reintegration as a central component of addressing the humanitarian aspect of Ukraine's post-war recovery and economic development. The reintegration of military personnel is crucial in various aspects, particularly socio-economic, as former military personnel need to become an economically active population that will significantly influence the possibilities and pace of post-war economic recovery and development. This study highlights the main contemporary issues of military personnel reintegration and categorises them according to management levels and the importance of government intervention and regulation. It also provides a list of possible tools to enhance and modernise the existing system to support former military personnel and create opportunities for their self-realisation and material livelihood support. Among such tools, the national patronage service is considered central, acting as the sole body managing the process of military reintegration, thereby preventing the creation of excessive bureaucratic structures that may foster corruption. The study establishes that effective military personnel reintegration policies are feasible within large companies with adequate resources without active government support. In contrast, reintegration in small enterprises needs to be facilitated and supported by government institutions. Nowadays, effective reintegration of military personnel can be found concerning company employees in large enterprises and corporations as partial solutions without effective government action (as exemplified by the actions of 'MHP'). However, it is also possible to fill vacancies (with appropriate workplace adaptation) with demobilised military personnel from other companies to address labour shortages. Addressing the humanitarian issue of military reintegration should become a priority within the socio-economic system of the state and individual economic entities during post-war development. The design and implementation of such a system should commence even before the war ends to prevent the creation of social tensions due to inadequate treatment of individuals who have made significant contributions to the country's defence.

Keywords: post-war development, reintegration of the military personnel, humanitarian component, meritocratic democracy, behavioral economics.

Постановка проблеми. Проблема реінтеграції військових до соціально-економічного устрою після завершення війни стане одним із ключових питань стабілізації соціально-економічної ситуації. Важливість такого питання пов'язана із необхідністю розбудови системи, що враховуватиме індивідуальні потреби всіх бійців та ветеранів в перехідний період та забезпечення їм відповідних умов через інтеграцію до активного соціально-економічного життя. В сучасних реаліях держава не пристосована до цього та не надає реальних можливостей безбар'єрності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Через відсутність реального досвіду та активної просвітницької роботи держави варто зауважити, що питання реінтеграції військових набуло характеру поверхневого вивчення проблеми реінтеграції військових на системному рівні, а більшість наукових праць базується на одноманітних вихідних даних із схожими висновками, тоді як реальні практичні результати демонструють великі економічні суб'єкти, що розробили власні програми реінтеграції працівників, що демобілізувались. В розрізі напрацювань вітчизняних авторів варто звернути увагу на роботи Науменко Н., Єгоричевої С. та Лахижі М., Азьмюк Н.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Реінтеграція військових поєднує в собі декілька аспектів окрім економічних та соціальних. Поєднання економічних та соціальних аспектів формує загальну проблему, що відноситься до нестачі трудових ресурсів. Саме у вирішенні питання трудових ресурсів знаходиться основна проблема, оскільки більшість авторів досліджують питання повернення біженців, тоді як реінтеграції військових приділяється значно менше уваги.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною ціллю даної роботи є дослідження проблеми реінтеграції військових та пропозиція можливих інструментів покращення державної системи в такому напрямку з обмеженнями, що не створюватимуть нові бюрократичні структури.

Варто визначити, що в межах даної роботи розгляд питання реінтеграції військових до цивільного життя буде стосуватись не лише поняття ветерана та учасника бойових дій, а всіх військовослужбовців, що брали участь в оборонні країни в російсько-Українській війні в розрізі мобілізації, підписання контракту або ж в статусі добровольця та були демобілізовані з різних причин, що охоплюють великий

спектр причини: від фактору поранення до фактору закінчення війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із ключових пунктів вирішення гуманітарної складової повоєнного відновлення та розвитку України стане ефективна система реінтеграції військових. Дане питання є критично важливим як на загальнодержавному, так і на мікрорівні окремих підприємств:

– на загальнодержавному рівні проблема проявляється в кількості та якості трудових ресурсів, що формує трудовий резерв для відновлення економічних показників, а також забезпечення рівних умов для осіб, що брали та не брали активну участь в бойових діях;

– на рівні окремого питання полягає в створенні безпосереднього робочого місця та середовища, що забезпечать як поступову та ефективну інтеграцію військових після участі в бойових діях, а також забезпечення умов праці, що дадуть військовим змогу самореалізовуватись.

Варто зауважити, що, на нашу думку, вивчення та вплив на гуманітарну складову загалом та реінтеграцію військових зокрема, варто здійснювати на засадах поведінкової економіки [4]. Власне саме принципи поведінкової економіки є достатньо сучасними та всеосяжними в розрізі вирішення сучасних ринкових проблем та є легкоадаптованою для вирішення питань повоєнного розвитку як держави, так і окремих підприємств.

Розрахунково, до кінця війни може налічуватись до 4 млн. військовослужбовців [1] переважна більшість яких повернеться до цивільного життя та змушена буде шукати нових можливостей і джерел забезпечення нормального рівня життя в межах країни, а при відсутності такої можливості – закордоном. Серед основних проблем реінтеграції військовослужбовців, що закінчили службу з тих, чи інших причин варто виділити:

1) відсутність розвиненої та ефективної патронатної системи ЗСУ за прикладом «Янголів Азову»;

2) відсутність єдиного органу, що централізовано та професійно займався б питанням реінтеграції військових;

3) невизначений на практиці стан соціального забезпечення та захисту;

4) різка зміна соціального статусу;

5) потреба в пошуку роботи та пристосуватись до умов, що змінились;

6) відсутність національної «безбар'єрності»;

7) через значні просторові та часові межі розрізненість в поглядах, світогляді та досвіді участі у війні.

Найперша та найвагоміша проблема реінтеграції військових, в першу чергу тих, хто отримав серйозні фізичні чи психологічні травми, є відсутність ефективної загально-військової патронатної служби за прикладом «Янголів Азову» [5]. Окрім самої відсутності такої служби, проблемою також є і низька поінформованість суспільства про природу та функції такої служби. Важливість діяльності патронатної служби полягає в супроводженні військових та їхніх сімей впродовж лікування та відновлення, а також у випадку загибелі, чи потрапляння в полон; допомога в пошуку роботи для демобілізованих. Патронатна служба має стати тим інструментом, що з часом зможе трансформувати систему реінтеграції військових в автоматизований процес на всіх рівнях.

На рівні підприємства патронатна служба може набути вигляду підрозділу HR із розширеними повноваженнями в розрізі адаптації та трансформації робочого простору для колишніх військових що мають особливі потреби психологічного чи фізичного характеру. Також однією з функцій такої служби має стати підтримка демобілізованих працівників в розрізі пошуку альтернативної посади, або підтримки програми обміну працівниками з іншими компаніями задля максимального працевлаштування демобілізованих працівників із збереженням ефективності діяльності підприємства та максимального заповнення вакантних посад. Варто звернути увагу, що такі служби матимуть місце на великих підприємствах, тоді як для дрібних підприємств наявність такої служби буде недоцільною і потребуватиме підтримки вищого рівня – рівня економічного району, що має стати проміжним рівнем національної патронатної служби, що опікуватиметься працівниками, що проживають на його території. Основні функції такого рівня будуть полягати в координації дій із відповідними підрозділами підприємств, а також в обслуговуванні дрібних підприємств без таких служб. Окремим пунктом, що варто розглянути в розрізі діяльності патронатної служби регіонального рівня, має стати програма обміну демобілізованими працівниками, на добровільній основі, між підприємствами з метою створення системи максимально ефективного використання можливостей працівників та робочих місць з метою створення та максимізації ефекту синергії; мінімізувати необхідність

соціальних виплат у зв'язку з неможливістю запропонувати демобілізованому працівнику належних умов праці. Пропонується трансформувати підхід до патронатної служби не лише в її обов'язковому масштабуванні на всі підрозділи військ та служб, а й в поступовій трансформації такої служби до існування в повоєнний період, що об'єднуватиме в собі не лише підтримку військових, а й трансформувати суспільний та соціальний простір згідно принципів безбар'єрності. Існує потреба реалізації такої програми на трьох основних рівнях: загальнодержавний, регіональний та окремих підприємств.

На нашу думку створення окремого органу, що буде централізовано займатись питанням реінтеграції військових є недоцільним та таким, що може створити додаткові бюрократичні перепони в діяльності інших підрозділів. В зв'язку з цим пропонується розглядати таким інститутом саме патронатну службу, що, як було зазначено раніше, може бути трансформованою в структуру, що опікуватиметься як діючими, так і демобілізованими військовими. Важливою умовою реалізації такого плану має стати свобода дій та прийняття рішень згідно розробленою концепцією безбар'єрності – під концепцією безбар'єрності варто розуміти документ, що містить чіткі інструкції та стандарти суспільного та робочого простору у відношенні до людей з обмеженими та особливими потребами, що не становлять загрозу для суспільства та можуть ефективно та в повному обсязі виконувати покладені на них обов'язки. Узагальнюючи описані питання варто закласти наступне розуміння патронатної служби – самостійний та автономний інститут, що має модульну структуру та невичерпні повноваження з опіки діючих та демобілізованих військових, представників інших служб, що були задіяні у військових діях та потребують підтримки у зв'язку з пораненням, полоном, або ж смертю (підтримка родин) під час служби та підтримку під час реінтеграції до цивільного життя. До основних обов'язків служби входить пошук та підтримка належних умов життя до моменту повної реінтеграції особи до цивільного життя та відмови від подальшої опіки; робота із суспільством (національний рівень) та із колегами підопічного в розрізі формування вірного розуміння ситуації та попередження можливих інцидентів.

Проблемою національного рівня, що є перманентною на практиці, є невизначений реально стан соціального забезпечення та захисту. Трансформація даної системи буде

довготривалим процесом, тоді як на рівні підприємств вирішення даного питання відноситься до тактичних короткотермінових завдань. За прикладом «МХП» та інших великих компаній [6] окремим підприємства варто, не очікуючи повноцінного запуску патронатної системи, доукомплектувати штат психологом та розширити повноваження HR відділу в розрізі роботи не лише із демобілізованими працівниками, а й з працівниками, що ніколи не брали участь в бойових діях, в розрізі навчання як поводитись з колишніми учасниками бойових дій, які теми не варто піднімати, а також як найкраще трансформувати робоче місце, чи яку альтернативну посаду підшукати задля повернення такої особи до звичного життя в нових реаліях. Також така служба має постійно підтримувати демобілізованих працівників не лише морально та в розрізі трансформування робочого місця, а й формування соціального пакету, що забезпечить покриття необхідних початкових витрат на лікування, переїзд (при потребі) та формування календаря «ретритів» задля відновлення духовної рівноваги, що безпосередньо впливатиме не лише на ефективність самого працівника, а й на ефективність його оточення в розрізі підтримки належних корпоративних стандартів, принципів та звичок.

Важливою проблемою в реінтеграції військових також є і різка зміна соціального стану. Згідно досліджень військові вважають, що після вступу на службу їхній соціальний статус зріс, тоді як після закінчення війни очікується падіння соціального статусу до рівня, що буде нижчим за довоєнний [7]; водночас з тим значна частина ветеранів із сільської місцевості, що створює передумови до значного зниження самосприйняття та «потрібності» таких ветеранів, особливо із ампутаціями та іншими ушкодженнями, що не дозволять виконувати роботу на попередньому рівні. З точки зору поведінкової економіки, зменшення задоволеністю соціальним статусом, а також неефективна державна політика призведуть до виникнення прошарку населення, що створюватиме соціальну напругу та додаткові ризики повоєнного розвитку. Вирішення даного питання відноситься до загальнонаціонального рівня, тоді як в межах економічних районів та окремих підприємств може бути вирішено лише частково.

Причинно-наслідковий зв'язок описаних вище проблем створює ще одну «нестабільність», що може бути оперативно вирішена в межах підприємства (переважно великого),

але набуває стратегічного горизонту на рівні економічних районів та національної економіки зокрема. За відсутності належної підтримки з боку держави та вакантних робочих місць частина демобілізованих залишиться без джерел фінансування життєдіяльності та змушена буде шукати роботу. Дана питання варто поділити за декількома напрямками:

1) Пошук роботи демобілізованими, що не втратили працездатність, або страждають від ПТСР чи незначних психічних наслідків від пережитого. Основним завданням таких економічно активних громадян стане пошук можливостей для самореалізації шляхом зміни локації роботи, або ж самостійне чи інституційне підвищення кваліфікації, або ж зміна роду діяльності. Даний випадок пропонуємо вважати як «найлегший», оскільки людина повністю дієздатна і пошук нового робочого місця, фактично є тимчасовим.

2) Випадок середньої складності містить в собі випадки, коли ветерани частково втратили працездатність внаслідок фізичних чи психологічних уражень; в даному випадку людина не може виконувати попередній тип робіт, але завдяки перенавчанню може почати займати іншу позицію. Фактично, випадки, що відносяться до цієї групи є випадками першої групи, але такими, що ускладнені незначними додатковими потребами чи обмеженнями та потребують не лише часу на адаптацію, а й на адаптацію самого робочого місця, що необхідне для виконання поставлених завдань.

3) Найскладніший випадок, коли ураження такі, що межують із ситуацією повної втрати працездатності, що обумовлює значні обмеження у виконанні роботи. Фактично виникає ситуація, коли людині потрібно спочатку розшукати можливі варіанти перспективного працевлаштування і вже потім адаптуватись до них. В сучасному світі такі випадки виливаються у віддалену роботу з дому. Вирішення даного випадку найбільш часто полягає в соціальних виплатах. Ми ж пропонуємо розробити систему державних або комунальних закладів, які утворюватимуться із розрахунку саме на таку категорію громадян із відповідним вектором діяльності. Такий підхід зможе підтримати ветерана та створити систему, коли підтримка ветеранів буде побутовою та не потребуватиме нарощувати видатки бюджету на соціальні потреби. Дане питання є стратегічним та потребує розробки можливих варіантів ще до закінчення війни.

Окремим пунктом варто виділити питання, що пов'язані із бар'єрами на робочому місці

та відсутності загальної безбар'єрності національного масштабу, що створює додаткові соціально-економічні перепони для людей, що мають певні потреби та обмеження внаслідок психічного та/або фізичного травматичного досвіду. Наявність таких бар'єрів негативно впливає на можливості економічної та соціальної активності визначеної категорії демобілізованих військових, що, згідно основ поведінкової економіки, негативно впливає на прогнози та сприйняття перспектив та можливостей для зміни роду занять та пошуку інструментів для адаптації та забезпечення можливостей до існування шляхом отримання фінансових активів як від наймання на роботу так і самозайнятості. Відповідно, наявність великої кількості бар'єрів та відсутності реальної підтримки з боку держави (в даному контексті підтримка не розглядається як фінансові соціальні виплати, а саме як наявність комплексу дій державного апарату в розрізі створення умов, що дозволять вести активне соціальне та економічне життя з можливістю вільного пересування та ведення активного економічного та біологічного життя) призводить не лише до втрати потенційних працівників та підприємців, що зможуть закрити окремі потреби економічної системи в розрізі робочої сили, а й значно нарощує навантаження на економіку в розрізі перманентної потреби в зростанні обсягів соціальних виплат, а також створення нових інституцій, що працюватимуть із вірогідним наростанням невдоволення та деградації суспільства в цілому – історично склалось, що особи, які не можуть вести активне соціальне та економічне життя втрачають соціальний статус та стають тягарем для суспільства, що призводить до падіння загального рівня національного розвитку та свідомості.

Питання розбудови безбар'єрності суспільства також пов'язане з одним із основних бар'єрів, що історично склався – значні географічні площі країни, що призвели до територіальних та «часових» розривів в суспільстві та його світогляді. Світогляд та побут значно варіюється в межах України (даний факт підтверджує й економічне районування [8]) і є подібним в межах певних історичних ареалів, що можуть бути ототоженні з економічними районами. Важливість та загроза наявності даного бар'єру є в несприйнятті однієї частини суспільства ідей, переконань та потреб іншої, що територіально віддалена. Такий тип бар'єру утворився та укріплювався внаслідок історичних подій, що полягали не лише

в територіальних межах, а й розділенню на різні держави, що також мали значний вплив. Значне підсилення даному бар'єру дала діяльність державного апарату в часи срср, що зумовило стійку залежність від соціальних виплат, а також «стирання духу власника», коли громадяни перетворились з власників майна на «пролетаріат». Наявне історичне підґрунтя зумовило побудову незалежної України на залежності від соціальних виплат та відсутності розуміння та самоідентифікації нацією себе як власника спільного дому, а не маленьких окремих домівок – за час здобуття незалежності держав Україна ніколи активно не працювала над ліквідацією даного бар'єру. Вважаємо, що саме передумови цього «бар'єру» стануть основою та передумовою великої кількості проблем реінтеграції демобілізованих військових, що будуть спричинені як економічною неспроможністю держави забезпечити належні передумови для ефективної реінтеграції до активного економічного життя (внаслідок описаних вище основних проблем) так і зі сторони несприйняття та неприймання суспільством остаточної зміни світогляду та пріоритетів через відсутність необхідних знань та історичного підґрунтя. Вирішення цього питання можливе лише в стратегічній площині (великі часові горизонти) із трансформацією державного апарату на принципах меритократичної демократії [9] та переходом до управління державою згідно принципів поведінкової економіки; інструментами тактичних періодів трансформації мають стати кластери на основі економічних районів із залученням менеджменту найефективніших місцевих компаній, що дозволить не лише оперативно вирішити питання нівелювання бар'єрів реінтеграції військових, а й зможе використати переваги схожого історичного досвіду відносно малих груп населення.

Висновки. На нашу думку, результати роботи дають однозначну відповідь на високій пріоритет питання реінтеграції військових з метою вирішення цілого спектру питань: економічних, соціальних, культурних та історичних.

Серед запропонованих нами інструментів ключовим є створення ефективної та самостійної патронатної служби національного масштабу, що займатиметься вирішенням даного питання на всіх рівнях і формах, а також не потребуватиме створення нових державних бюрократичних структур із можливістю створення нових корупційних схем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Науменко Н. Адаптація ветеранів та ветеранок відповідно потреб національного ринку праці. *РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ у цивільне суспільство та перспективи відбудови України*. 2024. С. 94–101.
2. Єгоричева С., Лахижа М. Реінтеграція ветеранів війни в Україні: управлінські та економічні аспекти. *Розвиток міста*. 2024. № 2. С. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-7>
3. Азьмук Н. Соціально-економічна та освітня реінтеграція ветеранів до ринку праці: український контекст. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2. С. 117–122. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).117-122](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).117-122)
4. Талер Р. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення. Київ : Наш Формат, 2018. 464 с.
5. Сировий М. Люди з необмеженими можливостями. *Forbes Україна*. 2024. № 4. С. 116–118.
6. Робота для героїв. *Forbes Україна*. 2023. № 4. С. 124–136.
7. Захаріна Т. Реінтеграція військовослужбовців як складник соціальної політики та соціальної роботи. *Наука і освіта*. 2023. № 2. С. 27–33. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2023-2-5>
8. Економічне районування. URL: <https://esu.com.ua/article-18791>
9. Нам'ясенко В. Меритократична демократія як каталізатор післявоєнного відновлення та розвитку економіки України. *Modern Economics*. 2024. № 45. С. 63–69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V45\(2024\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V45(2024)-09)

REFERENCES:

1. Naumenko N. (2024) Adaptatsiia veteraniv ta veteranok vidpovidno potreb natsionalnogo rynku pratsi [Adaptation of male and female veterans to the needs of the national labor market]. *REINTEGRATSIA VETERANIV u tsyvilne suspilstvo ta perspektvy vidbudovy Ukrainy*. pp. 94–101 (in Ukrainian)
2. Yehorycheva S., Lakhyzha M. (2024) Reintehratsiia veteraniv viiny v Ukrainy: upravlinsky ta ekonomichni aspekty [Reintegration of war veterans in Ukraine: management and economic aspects]. *Rozvytok mista*. no. 2, pp. 55–62 DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-7> (in Ukrainian)
3. Azmuk, N. (2023). Sotsialno-ekonomichna ta osvitiia reintehratsiia veteraniv do rynku pratsi: ukrainskii kontekst [Socio-economic and educational veteran reintegration to the labor market: Ukrainian context]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2, pp. 117–122. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).117-122](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).117-122) (in Ukrainian)
4. Thaler R. (2018). Povedinkova ekonomika. Yak emotsii vplyvaiut na ekonomichni rishennia. [Misbehaving. The making of behavioral economics]. Kyiv: Nash Format, 464 p. (in Ukrainian)
5. Syrovii M. (2024). Liudy z neobmezhyhymy mozhlyvostiamy [People with unlimited possibilities]. *Forbes Ukraine*, no. 4, pp. 116–118. (in Ukrainian)
6. Robota dlia heroiv (2023) [Work for heroes] *Forbes Ukraine*, no. 4, pp. 124–136. (in Ukrainian)
7. Zakharina T. (2023) Reintehratsia viiskovosluzhbovtiv yak skladnyk sotsialnoi polityky ta sotsialnoi roboty [Reintegration of military personnel as a component of social policy and social work]. *Science and Education*, no. 2, pp. 27–33. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2023-2-5> (in Ukrainian)
8. Ekonomichne raionuvannia [Economic regionalization]. Available at: <https://esu.com.ua/article-18791> (in Ukrainian)
9. Namiasenko V. (2024) Merytokratychna demokratiia yak katalizator pislivoienoho vidnovlennia i rozvytku Ukrainy [Meritocratic democracy as a catalyst for post-war recovery and development of Ukraine's economy]. *Modern Economics*, no. 45, pp. 63–69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V45\(2024\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V45(2024)-09) (in Ukrainian)