

*Кучеренко Є.О.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Прохорова А.А.,
кандидат соціологічних наук, завідувач кафедри соціології,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ФРАНЦУЗЬКИЙ ДОСВІД ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ВЕТЕРАНІВ У КОНТЕКСТІ РЕІНТЕГРАЦІЇ

Питання реінтеграції ветеранів сьогодні є як ніколи актуальним для формування стабільного суспільства. Труднощі адаптації військових до цивільного життя існували ще з початку російського вторгнення в Україну, але після 2022 року вони стали значно масштабнішими. Військові, які повертаються до цивільного життя, стикаються з труднощами адаптації на ринку праці, зокрема у приватному секторі. У дослідженні Міжнародної Організації Міграції 69% опитаних українських ветеранів назвали зайнятість важливим аспектом успішної інтеграції. У міжнародному контексті бізнес уже давно розглядається як важливий простір у цьому напрямку, в Україні ця система лише починає формуватися і потребує глибшого розуміння та підтримки (International Organization for Migration, 2023). У цьому контексті постає питання, що саме український бізнес може запозичити з міжнародного, зокрема французького, досвіду для ефективної інтеграції ветеранів у ринок праці.

Французький досвід роботи з ветеранами в сфері бізнесу показовий, оскільки інтеграція ветеранів у ринок праці відбувається через системну взаємодію держави і роботодавців. Державні організації підтримують ветеранів, надаючи робочі місця, у тому числі, і в приватному секторі ринку праці. Для цього вони співпрацюють напряду з компаніями, програмами перекваліфікації (Ministère des Armées, Office national des anciens combattants et victimes de guerre, 2026). Також французька система не обмежується лише працевлаштуванням, а поєднує соціальний супровід, професійну адаптацію та підтримку на місцевому рівні, що робить її більш цілісною (United Nations Development Programme, 2025). Зокрема, більшість послуг для ветеранів інтегрована у загальну систему державних послуг, таких як охорона здоров'я та соціальне забезпечення, що додає стабільності процесу переходу до цивільного життя.

Ключовою складовою французької моделі, на відміну від інших країн, є те, що бізнес включений у процес інтеграції військових до цивільного життя ще до їхнього виходу з військової служби. Через структури, на кшталт, Défense Mobilité (спеціалізоване агенство професійної переорієнтації у роботі з ветеранами),

відбувається співпраця з компаніями, такими як STEF¹ або SPIE². Це дає змогу заздалегідь підготувати ветеранів до цивільних професій і врахувати потреби роботодавців (Ministère des Armées, 2021). Крім того, система реінтеграції ветеранів у Франції включає окремі механізми підтримки поранених військових і їхніх сімей. Зокрема, медична та психологічна допомога та супровід у процесі професійної адаптації. Це робить модель комплексно підготовленою (Commission nationale d'accompagnement des militaires blessés et de leurs familles, 2025). У цьому сенсі, бізнес у Франції допомагає ветеранам на різних етапах процесу повернення до цивільного життя (UNDP, 2025).

Також у Франції бізнес сприймає ветеранів не лише як людей, що потребують підтримки, а й як потенційних працівників із корисними навичками. Це добре видно на прикладі співпраці Défense Mobilité з компанією STEF – логістичною компанією, що створює конкретні можливості працевлаштування для колишніх військових (Ministère des Armées, n.d.2021). Схожий підхід можна побачити і в діяльності компанії SPIE, яка прямо пов'язує підтримку оборонної спільноти зі створенням робочих місць (SPIE, 2023).

В Україні ситуація виглядає інакше. Попри наявність окремих програм, бізнес поки що не став повноцінним учасником процесу реінтеграції. Для багатьох ветеранів ключовими залишаються базові питання: робота, дохід і житло, що свідчить про відсутність стабільних механізмів входження у ринок праці. За даними International Organization for Migration, саме регулярний дохід, зайнятість і житло ветерани найчастіше пов'язують з успішною інтеграцією. Тобто насамперед ідеться про практичні умови повернення до цивільного життя, кар'єрні очікування є другорядними (International Organization for Migration, 2023).

Водночас в українському контексті значна частина послуг для ветеранів розділена між різними організаціями, що ускладнює доступ до них і знижує ефективність адаптації. Крім того, важливими учасниками у сфері адаптації ветеранів до цивільного життя, часто виступають не лише держава і бізнес, а й міжнародні організації та громадський сектор. Це свідчить про те, що система підтримки ще не є достатньо інституціоналізованою, оскільки міжнародні організації та громадські ініціативи значною мірою залежать від зовнішнього фінансування, тому не завжди можуть забезпечити стабільну та довготривалу допомогу. Дослідження United Nations Development Programme також підкреслює, що ефективні моделі реінтеграції передбачають активну участь

¹ STEF — французька логістична компанія, що спеціалізується на транспортуванні та управлінні ланцюгами постачання, зокрема у сфері харчової логістики.

² SPIE — європейська інженерна та енергетична компанія, яка працює у сфері технічних послуг і підтримує працевлаштування представників оборонної спільноти.

приватного сектору, чого в Україні наразі бракує (United Nations Development Programme, 2025).

У цьому контексті український бізнес може запозичити з французького досвіду кілька ключових моментів. По-перше, це системна співпраця з державними організаціями, коли працевлаштування ветеранів не залежить від окремих ініціатив, а стає частиною загальної моделі. По-друге, важливо впроваджувати програми адаптації на робочому місці: наставництво, підтримку в перші місяці роботи, врахування психологічного стану ветеранів. По-третє, бізнесу варто навчитися розпізнавати й адаптувати військові навички до цивільних посад, оскільки нерозуміння того, як військовий досвід і набуті під час служби компетенції можуть застосовуватися в цивільних професіях, часто стає бар'єром для працевлаштування. Французький досвід також показує, що приватний бізнес може бути не лише місцем роботи, а й середовищем адаптації, де ветеран поступово входить у нову професійну роль (Ministère des Armées, SPIE, 2021). Також окремо варто зазначити, що французький досвід містить і гендерно чутливий вимір. Міністерство збройних сил Франції з 2012 року впроваджує політику професійної рівності жінок і чоловіків. «Результати статистики роблять французьку армію однією з найбільш фемінізованих у світі, не випадково, а завдяки постійній прихильності міністерства більше десяти років правам жінок, різноманітності, професійній рівності та відсутності дискримінації». (Ministère des Armées, 2026). Отже, питання реінтеграції ветеранок у Франції враховується і на інституційному рівні, що відрізняє цей підхід від українського досвіду.

Французький досвід демонструє, що бізнес може відігравати ключову роль у реінтеграції ветеранів, якщо він включений у процес системно і у взаємодії з державою. Для України це означає необхідність переходу від поодиноких ініціатив до більш цілісної моделі, де бізнес стане важливим елементом повернення ветеранів до цивільного життя.

Список використаних джерел:

1. *Commission nationale d'accompagnement des militaires blessés et de leurs familles. (2025). Rapport d'activité 2025.* <https://surl.lt/wyeide>
2. *International Organization for Migration. (2023). The social reintegration of veterans in Ukraine.* <https://surl.li/cqsaxc>
3. *Ministère des Armées. (2026, March 8). Un ministère des Armées résolument ouvert aux femmes.* <https://surl.li/cpbqoc>
4. *Ministère des Armées. (n.d.). Défense Mobilité renouvelle son partenariat avec l'entreprise STEF.* <https://surl.li/gtmekz>

5. *Ministère des Armées. (n.d.). Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. <https://surl.li/wzoeiu>*
6. *Ministère des Armées. (n.d.). Reconversion des militaires. <http://www.defense.gouv.fr/sga/au-service-agents/reconversion>*
7. *Office national des anciens combattants et victimes de guerre. (2024). Rapport annuel d'activité 2024. <https://surli.cc/blnceg>*
8. *SPIE. (2023). SPIE supports the French Ministry of Armed Forces by providing job opportunities to defence community personnel and their spouses. <https://surl.li/mzvizr>*
9. *United Nations Development Programme. (2025). Veteran reintegration report in Ukraine. <https://surl.li/vpfuod>*

Лехніцька С.І.,
здобувач вищої освіти,
Матукова Г.І.,
доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Національний медичний університет імені О.О. Богомольця

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПОНЯТТЯ, ТИПОЛОГІЯ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ

Реформа сфери охорони здоров'я, започаткована у 2017 році, була спрямована на модернізацію галузі та створення моделі фінансування, орієнтованої на пацієнта, у межах якої держава оплачує за фактично надані медичні послуги[1,2,4]. Водночас повномасштабні військові дії суттєво ускладнили реалізацію реформ, спричинивши руйнування інфраструктури, кадровий дефіцит і зростання потреб у медичних послугах[4,6,10]. У даних умовах особливого значення набуває соціальна відповідальність менеджерів охорони здоров'я як чинник забезпечення стійкості системи.

Дане дослідження спрямоване на узагальнення теоретичних підходів до визначення соціальної відповідальності менеджерів охорони здоров'я, аналіз типології та визначення чинників формування в умовах викликів сьогодення.

Соціальна відповідальність менеджерів охорони здоров'я визначається як усвідомлена діяльність управлінців, спрямована на прийняття рішень з урахуванням інтересів пацієнтів, персоналу та суспільства, а також соціальних, економічних і етичних наслідків стратегічних рішень. Такий підхід передбачає дотримання принципів прозорості, підзвітності, професійної етики та орієнтації на якість медичних послуг.