

УДК 332.1; 338.2; 339.13
JEL Classification: M 310 H56 B 55
DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.041.054>

Лилик Ірина Вікторівна *
Шафалюк Олександр Казимирович **
Бучинська Олена Вікторівна ***

СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВЕТЕРАНІВ

Анотація. У статті конструктивно опрацьовано реалії та стратегічні можливості розвитку системи підтримки ветеранів та інших постраждалих від війни категорій населення України, визначено резерви нейтралізації проблем і підвищення ефективності допомоги і сервісів, перспективні сценарії, пріоритети та етапність реалізації змін, у тому числі за принципами безперервного покращення та маркетингу партнерських відносин усіх задіяних соціально-економічних підсистем, підвищення результативності клієнтського досвіду. Авторські висновки і пропозиції базуються на систематизації результатів первинних і кабінетних досліджень потреб ветеранів, оцінок якості їх забезпечення, а також тенденцій розвитку і ефективності взаємодій стейкхолдерів. Дослідницьку увагу акцентовано на секторі реінтеграції ветеранів до освіти і ринку праці, перспективах реалізації їх потенціалу у відновленні економіки України.

Ключові слова: стратегія, ветерани, економіка, маркетинг партнерських відносин, досвід споживачів, результативність взаємодій

Вступ. Повернення та інтеграція ветеранів до ринку праці, у загальному контексті протидії ризикам скорочення чисельності робочої сили в Україні, її неефективного та недостатнього використання, є одним з найважливіших чинників успішного відновлення національної економіки, враховуючи перспективи масової демобілізації та повернення значної кількості раніше мобілізованих працівників. Цей процес потребує і в подальшому ще гостріше потребуватиме комплексу чітких, зрозумілих та ефективних заходів зі стимулювання їх зайнятості [1, 2]. Вже нині український бізнес відчуває брак працівників. За прогнозами фахівців, Україні загрожують структурне безробіття та кадровий голод одночасно [3].

За попередніми оцінками, з 24 лютого 2022 р. на захист України було мобілізовано близько 1–1,5 млн осіб [4]. За перші роки війни кількість ветеранів зросла майже в 1,5 разу від довоєнного часу, і ця цифра продовжує стрімко зростати. За

*Лилик Ірина Вікторівна — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4748-5407>, email: lylyk@kneu.edu.ua

**Шафалюк Олександр Казимирович — доктор екон. наук, професор кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1145-7973>, email: dean_marketing@kneu.edu.ua

***Бучинська Олена Вікторівна — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2991-2110>, email: elenabuchynska@gmail.com

інформацією Міністерства у справах ветеранів в Україні, станом на I кв. 2024 р. загальна кількість ветеранів становить 1,23 млн осіб, з яких 0,81 млн — учасники бойових дій; 0,11 млн — особи з інвалідністю внаслідок війни; 0,36 млн — члени родин загиблих захисників і захисниць; 0,15 млн — члени родин загиблих та ін. [5].

Проблема реінтеграції ветеранів до цивільного життя полягає, в тому числі, й у відсутності дієвих механізмів повернення до цивільних професій, безперешкодного доступу до робочих місць після військової служби, активного трудового життя, зокрема й у разі втрати працездатності [6, 7]. Масштаб цієї проблеми безпрецедентний не лише для України, а й для всього світу.

Половина ветеранів називає проблеми, пов'язані з пошуком роботи, пріоритетними; 70 % ветеранів вказують на працевлаштування як на домінуючий фактор у процесі інтеграції в соціум після демобілізації [1, 8]. Відповідно до запитів ветеранів розвиток підсистем освіти має бути інтегровано з системою допомоги у працевлаштуванні, ринком праці.

Окреслена ситуація формує виклики державі, бізнесу та суспільству, адже ветерани в Україні, особливо люди з обмеженими можливостями, потребують суттєвої комплексної підтримки у питаннях фізичного та психологічного здоров'я, соціальної інтеграції та розширення їхніх освітніх та економічних можливостей.

Результати опрацювання науково-практичних публікацій за темою статті засвідчують, що якість обслуговування споживачів, позитивний клієнтський досвід (CX) стають критично та стратегічно значущими в умовах VUCA/BANI світу, як у приватному, так і держсекторі. Суспільство звикло до досвіду, що забезпечується прогресивними приватними компаніями, і справедливо очікує на те ж саме від сервісів державних організацій [9, 10].

За результатами досліджень та висновками авторитетних експертів державним сервісним організаціям та урядовим установам проблематично створити цілісне уявлення про клієнтський досвід та його результативність, побачити себе на місці користувачів послуг, одержувачів допомоги [11, 12]. Ключовими бар'єрами виявляються:

1) монополістичне мислення при обмеженні вибору клієнтів, що позбавляє стимулів до інновацій та покращення споживчого досвіду, підвищення результативності взаємодії, у тому числі емпатії до проблем клієнтів;

2) відсутність системного вивчення актуальних потреб споживачів, моніторингу результативності сервісів, зокрема обмежує можливості державних агентств в оптимізації використання бюджетів, встановлення пріоритетів діяльності;

3) державні установи повинні вести діяльність у рамках затвердженої мандатної місії, вони обмежені у вибірковості категорій клієнтів та орієнтовані на надання неадресних універсальних наборів послуг;

4) урядовим структурам не вистачає мотивації та можливостей для системного інформаційно-аналітичного і кадрового забезпечення ситуаційної обізнаності й людино-орієнтованого проектування сервісів та взаємодій з клієнтами [9].

За влучним визначенням, урядові і державні сервісні організації функціонують у культурі, заснованій на «правилах», мають за призначення забезпечення інституційного довголіття, а не високої результативності і клієнтоорієнтованості [13].

Ефективність взаємодії зі споживачами є критичною проблемою сучасного маркетингу і це особливо актуально при розробці систем обслуговування для задоволення потреб громадян, які постраждали від війни в Україні [14, 15].

Більшість науковців і дослідників-практиків, що вивчають потреби та специфічні запити ветеранів, з відповідним оцінюванням рівнів їх фактичного забезпечення, якості обслуговування і результативності допомоги та сервісів, підкреслюють нагальну необхідність впровадження інноваційних маркетингових підходів в організацію процесів і взаємодій учасників спеціалізованих систем, а також у вирішенні проблем низького рівня клієнтоорієнтованості та продуктивності послуг, що фінансуються державою, благодійними та іншого профілю організаціями [16, 17].

Результати досліджень засвідчують наявність істотних проблем і стратегічних розривів на етапі масштабування й удосконалення програм підтримки ветеранів (низька результативність, брак фінансування, темпи і масштаби розвитку тощо) [18, 19].

Враховуючи безальтернативність комплексного підходу до розв'язання окреслених вище складних проблем забезпечення успішної реінтеграції ветеранів до освіти і ринку праці, першочергового наукового опрацювання потребують питання прогресивної стратегії розвитку та формування результативної екосистеми повноцінної реалізації професійного потенціалу ветеранів на благо розбудови України.

Постановка завдання. Мета цієї статті — дослідити, як стратегічно і на принципах сучасного маркетингу вирішити проблеми, з якими стикаються українці, які постраждали від війни, зокрема ветерани, та підвищити ефективність допомоги і сервісів підтримки їх у відновленні трудового потенціалу і самореалізації. Зокрема, стаття спрямована на вирішення кількох завдань: чітко визначити актуальні пріоритети у задоволенні потреб, а також стратегічні можливості і сценарії підвищення ефективності системи реінтеграції українських ветеранів у цивільне життя, результативності їхнього клієнтського досвіду, ідентифікувати й опрацювати резерви покращення та розвитку взаємодій між ключовими групами стейкхолдерів і профільних підсистем.

У визначенні і реалізації завдань враховано, що дослідження у сфері працевлаштування ветеранів в Україні і світі проводились в незначній кількості, ситуативно, інколи — як складова зовсім іншої проблематики, переважно за сприяння громадських організацій та міжнародних донорів [20]. Досліджень, що вказують на кореляцію працевлаштування ветеранів з освітніми процесами ще менше [1]. Відповідно, репрезентативність результатів цих досліджень обмежена, проте вони мають цінність для розуміння історичного контексту змін проблем і потреб ветеранів, передумов сучасних тенденцій розвитку.

Міжнародний досвід у сфері підтримки реінтеграції ветеранів до цивільного життя не може бути прямо застосованим в умовах України, внаслідок унікальності та новизни ситуації війни і розвитку подій. Проте адаптація успішних методик розв'язання актуальних для країни проблем, що мають підтверджену результативність у реалізації соціальних та бізнес-проектів [21, 22], може бути продуктивною і перспективною.

Зокрема йдеться про стратегічні рішення, що мають за основу маркетингові методології та принципи безперервного покращення, сервіс-дизайну та підвищення результативності і задоволеності клієнтським досвідом, усталеного прогресу й оптимізації параметрів розвитку на базі синергії усіх задіяних соціально-економічних підсистем. Так, У 2014 р. Міністерство у справах ветеранів США (VA) було у кризі. Поширювалися повідомлення про недбале поводження з ветеранами, а також про тривале очікування медичної допомоги та неякісне обслуговування клієнтів, що підірвали довіру ветеранів до агентства. У відповідь VA запустило комплексну стратегію під назвою MyVA з чіткими цілями щодо покращення досвіду ветеранів та співробітників, створення культури постійного вдосконалення та зміцнення стратегічного партнерства [13, 23].

Реалізацію стратегії удосконалення взаємодій агенції з ветеранами розпочали з підтвердження цінностей I CARE. «Я піклуюся» - це абревіатура, що означає чесність, прихильність, пропаганду, повагу і досконалість. Ці цінності є основою стандартів поведінки, очікуваних від усіх співробітників VA. Вони були спроектовані правильно — знизу догори, — але їх треба впровадити у культуру організації. Тому було докладено зусиль за передбаченими сценаріями стратегії, щоб зміцнити ці цінності та надати передовій лінії (фронт офіс) підтримку, необхідну для досягнення успіху. Довіра ветеранів до агентства зросла до 70 відсотків у жовтні 2018 року з 47 відсотків у грудні 2015 р., що співставно з показниками задоволеності клієнтів сервісами у корпоративному секторі економіки.

Ефективні міжнародні кейси й підходи адаптивно використовуються у конструктивній частині цієї статті. У її матеріалах, підготовлених за підсумками участі у реалізації міжнародних проектів, результати кабінетних досліджень на базі найновішої статистичної інформації, а також висновки ранішніх первинних, що релевантні за тематикою і предметним полем публікації, створюють передумови для розуміння актуальних потреб і запитів ветеранів у реінтеграції їх до освіти і ринку праці. Вони органічно доповнюють результати якісних досліджень (напівструктурованих глибинних інтерв'ю із ключовими інформантами сфери - Key Informants Interviews), що сфокусовані на розумінні особливостей і передумов успішної реінтеграції до освіти і ринку праці окремих ветеранів.

Результати досліджень. Сьогодні перед суспільством гостро постає стратегічне, щодо відновлення економіки країни, виробничо-комерційного потенціалу вітчизняних підприємств, завдання створити сприятливі умови для реінтеграції ветеранів, які зокрема включатимуть розробку програм працевлаштування та навчання (перекваліфікації, підвищення кваліфікації), що відповідають ветеранським потребам з урахуванням:

- особливостей пошуку роботи після повернення з військової служби через зміну цінностей, професійних інтересів, набуття нових компетентностей, вирішення проблем із фізичним чи психічним здоров'ям, подолання дискримінації;
- взаємовідносин роботодавців і ветеранів війни (можливе небажання та стереотипи роботодавців щодо працевлаштування ветеранів війни та можлива недовіра до роботодавців з боку ветеранів війни);
- браку можливостей для перекваліфікації та адаптації робочого місця, переведення на іншу посаду;
- особистісних змін, через які проходять учасники бойових дій;
- побутових проблем;
- відсутності єдиного підходу до розробки та реалізації місцевих програм та заходів, спрямованих на реінтеграцію ветеранів війни, їх адаптацію до цивільного життя після повернення з військової служби тощо [1].

Можливості повноцінної самореалізації ветеранів на ринку праці залишаються обмеженими, а практика надання допомоги за статусом ветерана на сьогодні економічно у повній мірі не забезпечена і тому зі зростанням кількості ветеранів підвищуватимуться стратегічні ризики для економіки України. Підвищення доступності та адресності підтримки українських ветеранів передбачає подолання застарілих підходів та підвищення операційної ефективності підсистем та організацій, задіяних у реінтеграції ветеранів до цивільного життя:

- орієнтація на результат і запити конкретної людини;
- диджиталізація та управління даними;
- долання бар'єрів у взаємодіях з іншими організаціями, а саме державно-приватного партнерства;
- забезпечення адресності і конкурентного (широкого і зручного) вибору провайдерів сервісів тощо [1].

Відповідно, у сучасних умовах в Україні на перший план виходять стратегічно значущі проблемні питання адресності, доступності та індивідуалізації траєкторій допомоги в адаптації до цивільного життя, системної інтеграції зусиль та орієнтації їх на результат для конкретної людини. Хоча традиційні проблеми підтримки ветеранів, які були притаманні періоду до повномасштабного вторгнення, загострюються і набувають нового масштабу.

Авторські дослідження виявили багато успішних сценаріїв та історій, які стали можливими завдяки ініціативам підтримки ветеранів державою, роботодавцями, міжнародними організаціями тощо і можуть масштабуватися у перспективі, проте показали і системні проблеми результативності, ігнорування проблем конкретного ветерана (рис. 2).

Обидва стратегічні вектори (масштабування й удосконалення) важливі та потребують інтегрованої реалізації у відповідь на актуальні виклики найближчої перспективи. Синергія результатів створюватиме передумови для прогресивних змін системи реінтеграції українських ветеранів до освіти і робочої сили на етапі відновлення країни після Перемоги (рис. 3).



Рисунок 2. Рівні, вектори та етапність передбачуваних змін

Джерело: розроблено авторами



Рисунок 3. Можливі сценарії змін

Джерело: розроблено авторами

Ураховуючи обмеження ситуації військового стану, фінансові та інституційної спроможності до змін в Україні, на першому етапі реалізації стратегічних кроків вбачається можливим удосконалення та масштабування наявних успішних вітчизняних і міжнародних кейсів, а також реалізація потенціалу інтеграції стратегічно спрямованих зусиль стейкхолдерів.

На етапі повоєнного відновлення України ці результати змін уможливають повномасштабну та ефективну модернізацію системи підтримки реінтеграції ветеранів до освіти і робочої сили.

Українська система підтримки реінтеграції ветеранів до освіти і ринку праці наразі перебуває на фазі підвищення і розвитку культури взаємодії з ветеранами, яка характеризується зменшенням домінанти державної допомоги і регулювання у поєднанні зі зростанням значущості проєктів та ініціатив громадських організацій і приватного сектору (рис. 4).



Рис. 4. Фази розвитку національної системи підтримки реінтеграції ветеранів до освіти і ринку праці

Джерело: розроблено авторами

Підвищення вимог до стійкості та ефективності системи в цілому та всіх її учасників зокрема передбачають стратегічну значущість і реалізацію кроків, спрямованих на посилення ролі організацій громадянського суспільства, а також стимулювання розвитку інструментів самопомоги ветеранської спільноти.

Держава має залучати громадські організації до реалізації стратегії. При цьому громадські організації мають поділяти відповідальність і бути зацікавленими в результатах реалізації стратегії.

Стратегічно важливим напрямом реалізації довгострокових змін сталими результатами є збільшення інтенсивності та цільового фінансування громадських організацій у сфері розвитку ініціатив підтримки повернення та інтеграції ветеранів до освіти і робочої сили з обов'язковим моніторингом рівня ефективності.

Близько половини ініціатив, які підтримуються міжнародними партнерами, передбачають створення об'єднань, асоціацій ветеранів для захисту їхніх інтересів та забезпечення взаємної підтримки у спільноті. Важливо, щоб зусиллями стейкхолдерів спрямувати фінансову підтримку міжнародних партнерів, вітчизняних донорів, а також за рахунок коштів державного бюджету у розвиток та ефективне масштабування діяльності провідних спеціалізованих організацій громадянського суспільства.

Важливо, що прогрес системи підтримки ветеранів у реінтеграції їх до освіти і робочої сили досягні лише за умов розвиненої культури взаємодії з ветеранами у суспільстві. Організації, які адвокатують у суспільстві сучасні принципи культури взаємодії з ветеранами, стають найбільш відомими і набувають статусу лідерів (рис. 5).



Рис. 5. Позиціонування взаємодій стейкхолдерів

Джерело: розроблено авторами

У розвитку державно-приватного партнерства і розширення ініціатив громадянського суспільства у сфері корпоративної підтримки реінтеграції ветеранів до

освіти і робочої сили важливим є урахування стратегічних цілей і форматів діяльності партнерів, стимулювання довгострокових програм співпраці і проєктів допомоги ветеранам.

У координації взаємодій із компаніями, цілеспрямованої інтеграції зусиль і проєктів системи підтримки повернення ветеранів до освіти і робочої сили доцільно розробити і розвивати диференційовані підходи з боку державних і місцевих органів влади. Формат участі компаній у реінтеграції ветеранів до цивільного життя суттєво різниться за пріоритету ініціатив у рамках реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності, державно-приватного партнерства (співфінансування проєктів тощо), розвитку цільових фінансових фондів. Необхідно розробити відповідні адаптивні стратегії розвитку соціального діалогу та співпраці державних установ і організацій приватного сектору.

Пріоритетне завдання стратегії з координації ініціатив стейкхолдерів створює передумови для досягнення цілей із позитивною синергією ефектів різного рівня і масштабу впливовості.

Висновки. Серед факторів, що уможливлюють і максимально сприяють повноцінному відновленню та соціалізації ветеранів за наявних політико-економічних умов, пріоритетності, поряд з питаннями медичного забезпечення, фізичної та психологічної реабілітації, набувають освіта і працевлаштування ветеранів.

За складної військово-політичної ситуації, стрімко зростаючої кількості ветеранів і об'єктивних ресурсних обмежень результативність системи підтримки реінтеграції ветеранів до цивільного життя стратегічно передбачає мобілізацію наявних можливостей та інфраструктури інформаційно-консультаційної та іншої допомоги щодо поширення вирішення проблем стресу, втрати відчуття перспективи, руйнування життєвого укладу і соціальних зв'язків тощо. Це зумовлює потребу в удосконаленні архітектури системи реінтеграції ветеранів.

Для ефективної реалізації стратегії підтримки реінтеграції ветеранів важливо системно бюджетувати їхні потреби, на основі ідентифікації та прогнозування. Покращення системи підтримки ветеранів має спиратися на регулярні дослідження та аналіз їхніх потреб з використанням сучасних технологій. Стратегічна координація ініціатив має базуватися на даних про коротко- і довгострокові наслідки заходів підтримки, забезпечуючи ветеранам зрозумілий і результативний шлях реінтеграції до цивільного життя.

З огляду на розширення наслідків війни стратегічно важливим вбачається забезпечення ефективних обсягів і розширення участі громадських організацій у процесі реінтеграції ветеранів. Успіх стратегії залежить від активної співпраці між державою, громадськими організаціями і приватним сектором, зокрема у межах державно-приватного партнерства.

У розвитку сучасної культури взаємодії з ветеранами та іншими категоріями населення, що зазнали негативного впливу війни, важливою є переорієнтація з медично-благодійної моделі допомоги на соціальну (громадянського суспільства). Соціальна модель підтримки орієнтована на подолання у суспільстві пере-

шкод для повноцінної інтегрованості та самореалізації громадян, а не на стигматизацію певних їх груп. Розвиток культури взаємодії з ветеранами — системоутворюючий стратегічний пріоритет, базовий для успішної реалізації усіх інших, що передбачає формування культури взаємодії з ветеранами у суспільстві; покращення корпоративної культури, стандартів взаємодії підприємств з вразливими групами клієнтів, співробітників та інших стейкхолдерів; розвиток програм підтримки роботодавців з адаптації ветеранів до робочих місць, зокрема, за напрямками навчання персоналу, фізичної та психологічної реабілітації учасників бойових дій, дотримання вимог законодавства з охорони праці.

Окреслена ситуація суттєво підвищує актуальність подальших наукових досліджень за напрямком, формує виклики державі, бізнесу та суспільству, адже ветерани в Україні, особливо люди з обмеженими можливостями, потребують суттєвої комплексної підтримки у питаннях фізичного та психологічного здоров'я, соціальної інтеграції та розширення їх освітніх та економічних можливостей.

Διμερaturα

1. Стратегія переходу та інтеграції українських ветеранів до освіти і робочої сили [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3908533-reintegracia-veteraniv-cerez-osvitu-i-pracevlastuvanna.html> (дата звернення: 10.02.2025).
2. Blackburn S., Parry K., Kim M., Oh H., Lewis Ch. From the military to the workforce: How to leverage veterans' skills [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/from-the-military-to-the-workforce-how-to-leverage-veterans-skills#> (дата звернення: 10.02.2025).
3. Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні [Електронний ресурс]. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_pereshkodi_precevlash-tuvanii.pdf (дата звернення: 10.02.2025).
4. Понад мільйон українців у формі забезпечують оборону країни. — Резніков [Електронний ресурс]. URL: <https://forbes.ua/news/ponad-1-mln-lyudey-u-formi-zabezpechuyut-oboronu-ukraini-reznikov-08072022-7072> (дата звернення: 10.02.2025).
5. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України [Електронний ресурс]. URL: <https://data.mva.gov.ua/> (дата звернення: 10.02.2025).
6. Реінтеграція ветеранів в Україні [Електронний ресурс]. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/VETERANS-%E2%80%99%20REINTEGRATION%20IN%20UKRAINE_UKR-NEW.pdf (дата звернення: 10.02.2025).
7. The social reintegration of veterans in Ukraine [Електронний ресурс]. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_eng.pdf (дата звернення: 10.02.2025).
8. Портрет ветерана російсько-української війни 2014–2022 рр. [Електронний ресурс]. URL: https://veteranfund.com.ua/analitics/portret_veterana/ (дата звернення: 10.02.2025).
9. D’Emidio T., Klier J., Wagner J., Weber T. The public sector gets serious about customer experience [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public->

sector/our-insights/understanding-the-customer-experience-with-government (дата звернення: 10.02.2025).

10. D'Emidio T., Wagner J. Understanding the customer experience with government [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/understanding-the-customer-experience-with-government#> (дата звернення: 10.02.2025).

11. Sahni N., Singhal Sh. US government productivity: The role government plays [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/us-government-productivity-a-more-than-2000-per-resident-opportunity> (дата звернення: 10.02.2025).

12. Шлях пораненого: потреби, проблеми та бачення майбутнього [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pryncyp.com/analytics/socziologichne-doslidzhennya-shlyah-poranenogo-potreby-problemy-ta-bachennya-majbutnogo/> (дата звернення: 10.02.2025).

13. D'Emidio T., Obeid M., Malfara D. Two views on how customer experience can better serve US military veterans [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/two-views-on-how-customer-experience-can-better-serve-us-military-veterans> (дата звернення: 10.02.2025).

14. Досвід ветеранів та ветеранок: моніторинг установ [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pryncyp.com/analytics/dosvid-veteraniv-ta-veteranok-monitoryng-ustanov/> (дата звернення: 10.02.2025).

15. Glynn M., Berlin G., Dohrmann T., Mygatt E. Leading a transformation in the Department of Veterans Affairs [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/leading-a-transformation-in-the-department-of-veterans-affairs> (дата звернення: 10.02.2025).

16. Mission critical: The complete guide to hiring veterans [Електронний ресурс]. URL: <https://withyouwithme.com/mission-critical-the-complete-guide-to-hiring-veterans/#foreward> (дата звернення: 10.02.2025).

17. Improving customer experiences [Електронний ресурс]. URL: https://department.va.gov/veterans-experience/wp-content/uploads/sites/2/2024/08/VEO-FY2023-Report_Final.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

18. Соціальні послуги для ветеранів та ветеранок у громадах: виклики та потреби [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pryncyp.com/analytics/soczialni-poslugy-dlya-veteraniv-ta-veteranok-u-gromadah-vyklyky-ta-potreby/> (дата звернення: 10.02.2025).

19. Концепція політики щодо ветеранів та їхніх сімей [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pryncyp.com/wp-content/uploads/2024/01/veteranpolicy.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).

20. Al-Abdulmunem M., Carpenter-Song E., Bond G. R., Drake R. E., Ressler D. R. Transitioning Veterans with Service-Connected Disabilities Seeking Employment: A Qualitative Study of Barriers and Strategies [Електронний ресурс]. URL: <https://austinpublishinggroup.com/psychiatry-behavioral-sciences/fulltext/ajpbs-v9-id1095.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).

21. Системи соціальної підтримки ветеранів: Хорватія, Ізраїль, Велика Британія, Сербія та Данія [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pryncyp.com/analytics/oczinka-potreb-pi-kluvalnykiv-maye-gruntuvatysya-na-da-nyh-a-same-chitkomu-rozuminni-togo/> (дата звернення: 10.02.2025).

22. McDonald R. MyVA: Modernizing VA through Veteran-centered transformation [Електронний ресурс]. URL: <https://news.va.gov/21806/myva-a-message-from-sec-bob-mcdonald/> (дата звернення: 10.02.2025).

23. VA Customer Experience [Електронний ресурс]. URL: <https://s3-us-gov-west-1.amazonaws.com/cg-778536a2-e58c-44f1-9173-29749804ec54/uploads/2021/07/Veterans-Affairs-Customer-Experience-Presentation.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).

References

1. Presentation materials «Strategy for transition and integration of Ukrainian veterans into education and workforce». URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3908533-reintegracia-veteraniv-cerez-osvitu-i-pracevlastuvanna.html> [in Ukrainian].
2. Blackburn, S., Parry, K., Kim, M., Oh, H. & Lewis, Ch. (2023). From the military to the workforce: How to leverage veterans' skills. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/from-the-military-to-the-workforce-how-to-leverage-veterans-skills#/> [in English].
3. The needs and barriers to employment faced by veterans. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_pereshkodi_precevashtuvanii.pdf [in Ukrainian].
4. Over a million Ukrainians are in uniform to ensure the country's defense – Reznikov. URL: <https://forbes.ua/news/ponad-1-mln-lyudey-u-formi-zabezpechuyut-oboronu-ukraini-reznikov-08072022-7072> [in Ukrainian].
5. Analytical information from the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. URL: <https://data.mva.gov.ua/> [in Ukrainian].
6. Veterans' reintegration in Ukraine. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/VETERANS%E2%80%99%20REINTEGRATION%20IN%20UKRAINE_ENG-NEW.pdf [in English].
7. The social reintegration of veterans in Ukraine. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_eng.pdf [in Ukrainian].
8. Portrait of a veteran of the Russian-Ukrainian War 2014-2022. URL: https://veteranfund.com.ua/analytics/portret_veterana/ [in Ukrainian].
9. D'Emidio, T., Klier, J., Wagner, J. & Weber T. (2019). The public sector gets serious about customer experience. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/understanding-the-customer-experience-with-government> [in English].
10. D'Emidio, T. & Wagner, J. (2018). Understanding the customer experience with government. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/understanding-the-customer-experience-with-government#/> [in English].
11. Sahni, N. & Singhal, Sh. (2023). US government productivity: The roles government plays <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/us-government-productivity-a-more-than-2000-per-resident-opportunity> [in English].
12. The Journey of the Wounded: Needs, Challenges, and Future Visions. URL: <https://www.pryncyp.com/analytics/socziologichne-doslidzhennya-shlyah-poranenogo-potreby-problemy-ta-bachennya-majbutnogo/> [in Ukrainian].
14. Experience of veterans: Monitoring of institutions. URL: <https://www.pryncyp.com/analytics/dosvid-veteraniv-ta-veteranok-monitoryng-ustanov/> [in Ukrainian].
15. Glynn, M., Berlin, G., Dohrmann, T. & Mygatt, E. (2019). Leading a transformation in the Department of Veterans Affairs. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/leading-a-transformation-in-the-department-of-veterans-affairs> [in English].

16. Mission critical: The complete guide to hiring veterans. URL: <https://withouthme.com/mission-critical-the-complete-guide-to-hiring-veterans/#foreward> [in English].
17. Improving customer experiences. URL: https://department.va.gov/veterans-experience/wp-content/uploads/sites/2/2024/08/VEO-FY2023-Report_Final.pdf [in English].
18. Social services for veterans in communities: Challenges and needs. URL: <https://www.pryncyp.com/analytics/soczialni-poslugy-dlya-veteraniv-ta-veteranok-u-gromadah-vyklyky-ta-potreby/> [in Ukrainian].
19. Policy framework for veterans and their families. URL: <https://www.pryncyp.com/wp-content/uploads/2024/01/veteranpolicy.pdf> [in Ukrainian].
20. Al-Abdulmunem M, Carpenter-Song E, Bond GR, Drake RE, & Ressler DR. (2023). Transitioning Veterans with Service-Connected Disabilities Seeking Employment: A Qualitative Study of Barriers and Strategies. URL: <https://austinpublishinggroup.com/psychiatry-behavioral-sciences/fulltext/ajpbs-v9-id1095.pdf> [in English].
21. Social Support Systems for Veterans: Croatia, Israel, Great Britain, Serbia, and Denmark. URL: <https://www.pryncyp.com/analytics/oczinka-potreb-pi-kluvalnykiv-maye-gruntuvatysya-na-da-nyh-a-same-chitkomu-rozuminni-togo/> [in Ukrainian].
22. McDonald B. (2016) MyVA: Modernizing VA through Veteran-centered transformation. URL: <https://news.va.gov/21806/myva-a-message-from-sec-bob-mcdonald/> [in English].
23. VA Customer Experience. URL: <https://s3-us-gov-west-1.amazonaws.com/cg-778536a2-e58c-44f1-9173-29749804ec54/uploads/2021/07/Veterans-Affairs-Customer-Experience-Presentation.pdf> [in English].

**STRATEGIC OPPORTUNITIES
FOR ENHANCING MARKETING PARTNERSHIPS
AND REALIZING THE ECONOMIC POTENTIAL OF VETERANS**

Iryna Lylyk,

*Candidate of Economics Sciences (Ph.D. in Economics),
Assistant Professor,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-4748-5407>*

Oleksandr Shafalyuk,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-1145-7973>*

Olena Buchynska,

*Candidate of Economics Sciences (Ph.D. in Economics),
Assistant Professor,
Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-2991-2110>*

Abstract. The article constructively examines the realities and strategic opportunities for the development of the support system for veterans and other war-affected categories of the population of Ukraine, identifies reserves for neutralizing problems and increasing the efficiency of assistance and services, promising scenarios, priorities and phasing of changes, including according to the principles of continuous improvement and improving the effectiveness of client experience, sustainable development and marketing partnerships of all involved socio-economic subsystems. It is shown that the reintegration of veterans into education and the workforce is not a priority for most studies implemented in Ukraine. There is a lack of large-scale data that has been systematically collected and processed on the long-term results of veterans' reintegration in the direction of transition to education and the workforce. The author's conclusions and proposals are based on the systematization of the results of primary (semi-structured in-depth interviews and problem-oriented focus groups) and desk research implemented within the framework of international projects on the needs of veterans, assessments of the quality of their provision, as well as trends in the development and effectiveness of stakeholder interactions. It is proved that the development of veteran culture, including within the framework of corporate social responsibility, increasing the level of integration of efforts of state institutions and other actively operating organizations, is a recognized priority and requires the development and systematic implementation in Ukraine of modern strategies for ensuring the successful self-realization of veterans in civilian life, their well-being and the restoration of the country's economy.

Keywords: strategy, veterans, economics, marketing partnerships, customer experience, interaction effectiveness

Стаття надійшла до редакції 13.02.2025