

ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ РЕАБИЛИТАЦИЯ ВЕТЕРАНОВ БОЕВЫХ ДЕЙСТВИЙ В ФОРМАТЕ УДАЛЁННОЙ ЗАНЯТОСТИ В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА

Кириллина В.Н.,²⁹ Вятская Ю.А.,³⁰ Сафин А.Ш.,³¹ Жуковец А.Г.³²

Статья посвящена проблеме трудовой адаптации и социальной реабилитации участников Специальной военной операции (СВО). В рамках исследования проведен комплексный анализ, включающий изучение отечественного и зарубежного опыта в части адаптации участников боевых действий; проведен контент-анализ в 6-ти российских регионах (г. Москва, г. Санкт-Петербург, Сахалинская область, Тюменская область, республика Татарстан, Тульская область) на предмет выявления мер трудовой поддержки; проведены анкетирование (19 анкет) и 3 глубинных интервью с участниками СВО для выявления барьеров и запросов к профессиональной деятельности и трудовой адаптации. Выявлено, что основная трудность состоит в психологической адаптации и проблеме с поиском работы.

Данная статья предлагает комплексную меру поддержки – создание Инжинирингового центра ветеранов боевых действий, который бы включал не только работу в удаленном формате, но и позволял бы адаптироваться к условиям мирной жизни с помощью наставничества, образовательных механизмов.

Ключевые слова:

специальная военная операция; трудовая адаптация; трудоустройство; наставничество; трудовая интеграция

²⁹ **Кириллина Валентина Николаевна** - доктор философских наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, директор Института коммуникационного менеджмента НИУ ВШЭ, kirillina@hse.ru

³⁰ **Вятская Юлия Алексеевна** – эксперт научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций, yumatyunenko@hse.ru

³¹ **Сафин Амир Шамилович** – эксперт в строительной сфере, студент Нижегородского кампуса НИУ ВШЭ, assafin@edu.hse.ru

³² **Жуковец Арсений Григорьевич** – студент ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ, zhukovets.arseny@yandex.ru

Введение

В последние годы в Российской Федерации существенно возросло количество ветеранов боевых действий, нуждающихся в комплексной трудовой адаптации и социальной реабилитации. Возвращение к гражданской жизни для данной категории граждан зачастую сопровождается утратой прежних профессиональных навыков, ограничениями по состоянию здоровья, психологическими трудностями, а также дефицитом подходящих рабочих мест. Одновременно с этим российская экономика, в частности строительная отрасль, сталкивается с выраженным кадровым дефицитом, особенно в сегментах инженерно-технического сопровождения, проектирования, сметных расчётов, контроля сроков и качества работ [1]. Традиционные формы занятости в строительстве часто предполагают физическое присутствие на объекте и высокую нагрузку, что делает их малодоступными для части ветеранов боевых действий. В условиях цифровизации и развития дистанционных форм организации труда возрастает значение удалённой занятости как инструмента расширения доступа к рынку труда и снижения социальных барьеров. Это создаёт объективные предпосылки для разработки проектных решений, направленных на интеграцию ветеранов боевых действий в экономическую деятельность через удалённые форматы работы, сочетающие социальную реабилитацию и устойчивую занятость.

Несмотря на наличие государственных мер поддержки ветеранов боевых действий, которые подробно будут рассмотрены в статье, практическая реализация трудовой адаптации недостаточно учитывает реальные потребности целевой аудитории [2-5]. Кроме того, программы отличаются от региона к региону, что также является значительным ограничением для ветеранов СВО. Ключевое противоречие заключается в том, что, с одной стороны, ветераны обладают высоким уровнем ответственности, дисциплины, управленческих и технических навыков, а с другой - рынок

труда не предлагает им достаточного количества гибких и безопасных форм занятости. Таким образом, возникает необходимость в разработке проектного решения, которое одновременно решает задачи трудовой адаптации, социальной реабилитации и экономической устойчивости, опираясь на реальные запросы ветеранов и потребности отрасли. Проблема усиливается ввиду повышения конфликтности в обществе между участниками СВО и теми, кто продолжал жить обычной жизнью. По праву, ветераны боевых действий будут претендовать на более качественные условия жизни, а также ожидать общественного признания заслуг. Потенциальный конфликт лишь усилится в условиях нереализованного трудового потенциала участников СВО [6].

Цель проекта - создание и апробация модели трудовой адаптации и социальной реабилитации ветеранов боевых действий на основе удалённой занятости в сфере строительства через запуск Инжинирингового центра ветеранов боевых действий. Для выявления запроса на подобный проект проведен контент-анализ в 6-ти российских регионах (г. Москва, г. Санкт-Петербург, Сахалинская область, Тюменская область, республика Татарстан, Тульская область); проведено 3 глубинных интервью и собрано 19 анкет. Реализация проекта позволит создать устойчивый механизм трудовой интеграции ветеранов боевых действий, способствующий повышению уровня их занятости, доходов и социальной включенности. Проект также ориентирован на снижение социальной напряженности и формирование позитивных практик социальной реабилитации через экономическую активность.

Обзор литературы. Международный опыт изучения практик трудовой адаптации

Опыт США в создании эффективной системы поддержки участников военных конфликтов заслуживает особого внимания, поскольку Штаты реализуют поддержку ветеранов в практической и

научной части. На государственном уровне в США реализуется многоуровневая структура государственных органов, обеспечивающих социальную защиту ветеранов и их семей. Ключевую роль в этой системе играет Департамент по делам ветеранов (United States Department of Veterans Affairs [7]), который контролирует предоставление льгот и социальных услуг. При этом, часть полномочий распределена между другими ведомствами: Министерством обороны (United States Department of Defense) и Министерством здравоохранения и социальных служб (United States Department of Health and Human Services). Особую значимость в системе поддержки ветеранов имеют два парламентских органа: Сенатский комитет по делам ветеранов, осуществляющий контроль за решением проблем военнослужащих; Комитет по делам ветеранов Палаты представителей, занимающийся совершенствованием законодательной базы в этой сфере.

Система поддержки ветеранов в США включает в себя разнообразные формы помощи, которые можно разделить на несколько основных категорий [8]. Во-первых, финансовая поддержка (компенсации по инвалидности; пособия для семей погибших военнослужащих и др. Во-вторых, социальная поддержка (образовательные инициативы для ветеранов; поддержка членов семей ветеранов). Особого внимания заслуживает система трудоустройства ветеранов на государственной службе, которая имеет ряд важных особенностей. Исследование «Assessing workplace perceptions of military veteran compared to non veteran employees» показало, что ветераны и гражданские сотрудники одинаково высоко ценят в своей работе такие навыки, как умение работать в команде и преданность делу.

Реальная практика адаптации военнослужащих в США также довольно разнообразна: в нее включены государственные и бизнес-институты. Одна из крупнейших государственных инициатив – GI Bill, предполагающая обучение для

военнослужащих и гражданских лиц, переживших теракты и глобальные катастрофы. Суть механизма предполагает оплату обучения по ряду программ (профессиональное обучение, стажировки и пр.). Среди результатов: 70% ветеранов, получивших поддержку GI Bill, получают образование или новую профессию в течение первых лет после возвращения. При этом, ветераны с высшим образованием имеют более высокий уровень занятости, чем их сверстники без военного опыта. Многие крупные компании в США имеют отдельные ветеранские треки. Самая известная инициатива – Hiring Our Heroes, включающая оплачиваемые стажировки для ветеранов, наставничество внутри компании, собеседование, период адаптации для новых сотрудников. Еще один проект – transferable skills – означает «перенос» военных навыков в гражданские навыки. Например, командир подразделения может выполнять роль менеджера проекта, так как в обоих случаях необходимо управлять коллективом, выполнять краткосрочные и долгосрочные задачи, рисковать и принимать решения. Военный инженер также сможет трудоустроиться в «мирной жизни», так как проектирование необходимо во многих сферах.

Исследование трудовой адаптации участников войны в Ираке показывает сложности при трудоустройстве: 1) у ветеранов есть ожидания о том, что им помогут трудоустроиться и интегрироваться в компаниях, а когда эти представления рушатся, происходит довольно большое число увольнений; 2) корпоративная карьера значительно отличается от военной, а потому необходимо готовить ветеранов к самостоятельности, в том числе и карьерной [9]. Исследования европейского опыта войн довольно разнообразно. Так, изучался трудовой опыт участников Второй Мировой войны. Согласно исследованию, необходимо изучать трудовой опыт участников войн не только в первые годы, но и в последующие десятилетия. Это связано с возрастом участников войны: молодым солдатам

будет легче сформировать трудовую траекторию, нежели старшему поколению [10].

Говоря об опыте адаптации участников боевых действий, отдельно стоит упомянуть опыт Израиля. В стране предлагается комплексная система встраивания участников боевых действий в мирную жизнь: пенсии, социальные выплаты, официальное сообщество ветеранов, помощь в

поиске рабочих мест и пр. [11]. Зарубежный опыт позволяет увидеть множество мер поддержки. В таблице 1 представлены меры поддержки и их возможная интеграция в России.

Таблица 1
Меры поддержки и их применимость в РФ

Мера поддержки	Применимость в РФ	Эффективность
Психологическая адаптация	Применяется (высокий потенциал)	+
Профессиональное переобучение	Применяется (высокий потенциал)	+
Финансовые инструменты поддержки	Применяется (средний потенциал)	+/-
Специальные программы обучения по применению военного опыта в гражданских сферах	Слабо реализуется	+/-
Программы наставничества (очень слабо реализуется за рубежом)	Применяется (высокий потенциал)	+
Помощь в открытии собственного дела	Применяется (средний потенциал)	+/-
Финансовая поддержка бизнеса, трудоустраивающего ветерана боевых действий	Слабо реализуется	+
Создание дополнительных социальных лифтов	Применяется (средний потенциал)	+
Период мягкой адаптации в организации (2-3 месяца для того, чтобы привыкнуть к новым условиям)	Слабо реализуется	+

Отечественные исследования и практики трудовой адаптации ветеранов боевых действий

Изучение отечественного опыта в сфере поддержки ветеранов боевых действий следует начинать с Великой

Отечественной войны, как первого опыта столь масштабного потрясения для всего советского народа. Интеграция в мирную жизнь происходила с помощью трудовой и госпитальной терапии. Было необходимо восстановить города, заново отстроить многие предприятия, а потому проблем с работой для здоровых демобилизованных солдат не было. В литературе есть разные оценки интеграции участников Великой Отечественной войны. Например, Р.Г. Юсупов пишет о том, что солдаты с частичной инвалидностью возвращались на предприятия, совхозы и продолжали работать на прежней работе. Солдаты, понесшие серьезные значительные увечья, объединялись в кооперативы. «Артели инвалидов имели предприятия по бытовому обслуживанию – парикмахерские, прачечные и торговые точки. Члены инвалидных артелей пользовались правом на торговлю в книжных и газетных киосках» [12]. Однако, говорить о масштабной системе интеграции инвалидов не приходится: многие из них оказались вне трудовых институтов [13]. При этом, подвиг участников войны почитался, а потому их роль в выстраивании послевоенной жизни была крайне высока.

Возвращение участников боевых действий с войны в Афганистане оказалось довольно конфликтным. Во-первых, государство признало введение войск в Афганистан ошибочным, а отношение общества было отчужденным. Участникам боевых действий предлагались военные пенсии, пособия, но начавшийся распад Советского союза повлек безработицу, гиперинфляцию. Во-вторых, нередко ветеранские деньги не выплачивались и демобилизованным приходилось за них «сражаться с бюрократией». Ответом на безразличие государства и общества стали афганские объединения (братства) появившиеся во многих крупных городах. «Московская организация получила официальную

регистрацию как «Российский Союз ветеранов Афганистана» (РСВА) и заручилась поддержкой Министерства обороны. Тогда же были определены важнейшие направления деятельности Союза: помощь инвалидам, семьям погибших, патриотическая работа с молодежью и увековечение памяти воинов-интернационалистов, отдавших свою жизнь при выполнении воинского и интернационального долга» [14].

Исследование В.Н. Бобкова и коллег подчеркивают особую важность проблемы трудоустройства участников СВО, говоря о необходимости создания целого перечня мер: 1) субсидирование работодателей, обеспечивающих трудоустройство ветеранов и инвалидов СВО; 2) установление системы квот по трудоустройству и др. [15]. Опыт поддержки демобилизованных участников боевых действий в России разнился и зависел от множества факторов: 1) политическая и экономическая ситуация в стране; 2) общественное настроение; 3) наличие объединяющей идеи; 4) институты и механизмы поддержки. При этом, именно от трудовой траектории ветерана войны во многом зависела его интеграция в мирную жизнь.

Ключевые механизмы трудовой интеграции ветеранов в современной России

Предыдущие работы по изучению взаимодействия бизнеса и власти показали неоднородность региональной политики в создании условий для бизнеса и граждан, а потому следует рассматривать федеральные и региональные практики в отдельности [6; 16]. Между тем, на федеральном уровне профессиональная поддержка участников СВО едина и обеспечивается с помощью «Социального паспорта участника СВО» (документ включает информацию об участнике СВО, членов семьи, а также индивидуальным потребностям каждого военнослужащего (трудоустройство, здоровье и пр.). Кроме того, в регионах действует единый стандарт поддержки участников СВО, а соблюдение мер и

помощь в получении поддержки обеспечивается Фондом «Защитники отечества» [17]. Однако, наличие федеральной программы не отменяет возможность регионов создавать дополнительные возможности для участников СВО, в том числе профессиональные и образовательные.

На федеральном уровне закреплены следующие пункты:

- 1) сохранение трудовой позиции в найме, что и до ухода на СВО;
- 2) профессиональная переподготовка/переобучение для дальнейшего трудоустройства в найм;
- 3) обучение участников СВО и содействие трудоустройства в наемном труде;
- 4) обучение и финансовая поддержка предпринимательских проектов участников СВО;
- 5) зачисления в средне-специальные образовательные учреждения в первоочередном порядке (поступление без конкурса, независимо от школьных оценок и без договора целевого обучения, гарантия последующего трудоустройства).
- 6) бесплатная квота на обучение в вузах (для участников СВО и их детей предусмотрена отдельная квота на обучение в вузах на бюджетной основе, которая составляет не менее 10% от общего объема бюджетных мест по каждому направлению подготовки [18]).

Среди дополнительных образовательных мер можно отметить запуск федеральной образовательной программы для предпринимателей «СВОй бизнес», реализуемой под эгидой партии Единая Россия, «Опоры России» и Корпорации МСП [19].

В каждом регионе РФ региональные власти предлагают особые меры поддержки. Например, в Москве уделяется большое внимание краткосрочным дистанционным программам обучения (печать на 3D принтерах, техническое обслуживание автомобилей и др. [5]). На портале «Работа России» размещено 38 образовательных программ повышения квалификации, рассчитанных преимущественно на

участников СВО (программы также могут пройти женщины в декрете, инвалиды и пенсионеры). Программы охватывают различные области, а многие направлены на сферу IT и проводятся онлайн: например, «1С Программист», «Web-программист: с нуля до первых проектов» и многие другие [5]. Кроме того, в Москве реализуется обучение для желающих открыть собственный бизнес. Программа «Первый шаг к СВОему бизнесу», акселератор «Твой старт» предлагает поддержку не только участников спецоперации, но и их семей. В регионе работает служба занятости участников СВО, осуществляющая работу по подбору вакансий. В 2025 г. представлена следующая статистика по трудоустройству: «Более 60 организаций и предприятий региона приняли соискателей в свои коллективы. В основном это промышленные предприятия, организации образования и здравоохранения, благоустройства и ЖКХ. Военнослужащие и их близкие трудятся там по рабочим и техническим специальностям, а также на административной работе. Три человека открыли собственное дело» [2].

В г. Набережные Челны также проводятся встречи участников СВО и работодателей. Так, в октябре были предложены вакансии до 100 тыс. руб. в сфере сельского хозяйства и продовольствия [20]. Подобные ярмарки проходят во всех районах республики. Например, в Нурлатском районе также прошла выставка по подбору вакансий. Среди работодателей представители сельского хозяйства и городской больницы [21]. В Татарстане для участников СВО реализуется программа поддержки предпринимательской деятельности. В частности, будущего предпринимателя проконсультируют на предмет целесообразности ведения предпринимательской деятельности (на основании тестирования предпринимателя); помогут подготовить бизнес-план и выплатят единовременную финансовую помощь в размере 145100 руб. [21]. Важно отметить, что бизнес-план необходимо представить специализированной

комиссии, которая принимает решение о выдаче финансовой помощи [22].

В Тюмени вопрос поддержки участников СВО рассматривается и на общественном уровне с привлечением работодателей. Проводятся круглые столы по системе трудоустройства участников СВО с работодателями и общественными организациями. «Директор Уральского представительства НН.ru Оксана Сидлецкая рассказала о рынке труда в целом и отметила, что человеческий ресурс на этом рынке сейчас в дефиците» [23]. Работодатели также отмечают проблему погашенной и непогашенной судимости некоторых участников спецоперации, что требует юридической проработки на законодательном уровне, ведь есть часть профессий, в которых запрещено работать с судимостью [24]. В Тюменской области также действует образовательная программа (на базе РАНХиГС) для участников СВО «Боевой кадровый резерв». Программа рассчитана на год и запущена уже во второй раз, а потому в активе программы есть успешные кейсы. Например, участник программы Андрей Спиридонов стал депутатом думы Уватского округа [25].

В Сахалинской области реализуется программа обучения для участников СВО «Герои Сахалина и Курил». Годовое обучение проходит на базе Сахалинского государственного университета. Программа обучения имеет 2 ключевые цели: во-первых, подготовка высококвалифицированных работников для государственной и муниципальной власти, бюджетных учреждений, государственных и коммерческих корпораций, силовых структур; во-вторых, приобретение профессии или помощь в получении статуса самозанятого [26]. Кроме того, на Сахалине действует ярмарка вакансий в регионе для участников СВО, благодаря которой трудоустроено 90 человек. На подобных ярмарках идет точечная работа с каждым из участников СВО: предлагается тест на профориентацию, варианты обучения (как высшее образование, так и курсы повышения квалификации), после

предлагается несколько мест работы. Бизнес также активно включен в процесс трудоустройства. Так, на территории ПАО «Сахалинэнерго» проводятся экскурсии, а освоить новые профессии можно за счет компании [27].

В Санкт-Петербурге проблемы трудоустройства ветеранов в большей степени обсуждаются публично. Служба занятости Санкт-Петербурга размещает перечень вакансий, доступных в регионе, в том числе и для участников СВО [27]. На портале «Работа России» можно также изучить перечень доступных образовательных программ, однако, изучение сайта показало, что нами не обнаружено образовательных программ в Санкт-Петербурге для участников СВО, что является трудностью, ведь это один из ведущих сайтов по поиску работы для определенных категорий граждан [28]. Согласно официальным данным, регион ожидает возвращения на рынок труда около 20 тыс. чел., из которых почти у 8 тыс. сохранились рабочие места на прежней работе. Также в регионе есть возможность трудоустроить около 6 тыс. чел. в рамках уже действующих вакансий, для остальных участников пока нет занятости. Однако, у администрации региона сохраняется оптимизм, готовится всеобъемлющая региональная программа, ведь по оценкам Минтруда в регионе будет около 140 тыс. рабочих мест, в том числе из-за кадрового голода, возникшего по всему региону [3]. Весной этого года в регионе прошла выставка вакансий для участников СВО, обозначившая несколько проблем. Во-первых, реальные возможности по трудоустройству зачастую предлагают оборонно-промышленные предприятия («Звезда», «ИЗ-КАРТЭКС имени П. Г. Коробкова», «АЭМ-технологии», «Северный пресс») или торговые сети (Пятерочка), среди единичных «гражданских» игроков можно выделить РЖД и «Банк Санкт-Петербург». Во-вторых, невозможность компаний платить зарплаты, соизмеримые с выплатами участникам СВО. «Завод «Звезда» предлагает участникам СВО без

профильного образования работу слесаря. «Тысяч 80–90 на руки будет. Понимаем, что они там привыкли к другому. И это справедливо – они там, а мы здесь. Но когда они отсюда уходили воевать, они же тоже здесь такие зарплаты получали», – прокомментировала представитель предприятия [29]. В-третьих, не у всех компаний есть возможность полноценного обучения сотрудника, скорее, подобные предложения – редкость. В-четвертых, сложность с трудоустройством бойцов с ограниченными возможностями: необходимы специальные условия в виде комфортного рабочего места, социальных гарантий [4].

На сайте Госуслуг Тульской области размещен перечень из 320 вакансий с 3233 рабочих мест: требуются токари, электрогазосварщики и др. Размер зарплат от 70–300 тыс. руб. [30]. Образование в СПО и высшем образовании в Тульской области является важной мерой поддержки для участников СВО. В частности, предлагается 223 программы СПО в разных городах Тульской области. Среди профессий: фрезеровщик, агроном, ветеринар, монтажник, строитель и многие др.



Диаграмма 1. Результаты проведения регионального контент-анализа

Стоит отметить, регионы предлагают большой перечень мер поддержки участников СВО в сфере трудовой и образовательной интеграции. Среди ключевых мер поддержки: 1) переобучение (в том числе и удаленным профессиям); 2) поиск работы в смежных областях; 3) возможность построения карьеры в органах государственной власти; 4) опыт наставничества и пр. Наиболее острая проблема – отсутствие

адаптированных рабочих мест для лиц с ОВЗ.

Анализ рынка труда: кадровый дефицит в строительной отрасли

Согласно статистическим данным, строительство остается одним из ключевых секторов занятости для россиян: 426 тыс. чел. работало в секторе в 2025 г. При этом, потребность рабочих рук остается весьма ощутимой – 11,6% или 139,3 тыс. чел. Кадровый дефицит наблюдается в строительстве жилых зданий, инженерных сооружений, специализированных технических работах [32]. Важно отметить, что строительная сфера подвержена изменениям. Потребность не только в «рабочих руках»: «Современные технологии меняют ландшафт строительной отрасли. Роботизация и цифровые инновации начинают заменять рутинные задачи, освобождая место для более сложных и творческих функций. Это создает потребность в новых компетенциях у рабочих, таких как владение цифровыми навыками, программированием и обслуживанием высокотехнологичного оборудования» [1]. Особая кадровая потребность – инженеры и квалифицированные рабочие со строительным образованием. Эксперты отмечают, что на нехватке специалистов сказывается несколько факторов: 1) старение квалифицированных рабочих; 2) нестабильная миграционная ситуация; 3) наличие федеральныхстроек, на которые берут кадры с региональныхстроек; 4) мобилизация; 5) рекрутинг квалифицированных специалистов в другие сферы; 6) снижение престижа профессии строителя [32]. По мнению строительного эксперта Бориса Скупова, вход в отрасль упрощается. Многие компании берут сотрудников без опыта, обучают на местах, а инженерные специалисты востребованы с последних курсов обучения [32].

Один из возможных механизмов снижения кадровой нехватки отмечает глава Минстроя РФ Ирек Файзуллин: для повышения эффективности действующих кадров принята отраслевая программа «Повышение производительности труда в сфере ЖКХ» [33]. Программа предлагает

несколько мер: 1) адресная поддержка сферы ЖКХ и строительства; 2) «коробочные решения» – типовые решения, показавшие свою эффективность ранее; 3) цифровизация – создание единой отраслевой базы данных и цифровых платформ для ЖКХ. Подытоживая, стоит сказать, что строительный бизнес крайне нуждается в новых кадрах, причем не только в рабочих, но и инженерах, проектировщиков смет, то есть кадров, на которые могут трудоустроиться и ветераны с ОВЗ, в том числе и в удаленном формате. На сегодняшний день многие компании предлагают удаленный формат для участников СВО. Например, в Ленинградской области федеральные компании предложили 27 профессий, на которых можно работать удаленно: оператор связи, инженер и пр. [34].

Зарубежный и российский опыт подтверждают, что успешная трудовая адаптация ветеранов требует: системной государственной поддержки на федеральном и региональном уровнях; сочетания финансовой, образовательной и психологической помощи; вовлечения бизнеса в программы трудоустройства и наставничества; учёта специфики военного опыта и его переноса в гражданские профессии; индивидуального подхода к потребностям ветеранов (включая удалённую работу и адаптацию для лиц с ОВЗ). Реализация этих мер позволит снизить социальную напряжённость, эффективно использовать потенциал ветеранов и способствовать их интеграции в мирную жизнь. Отдельного внимания заслуживает важный компонент адаптации: сразу после возвращения ветеранам важно оказать в кругу близких, семьи, найти опору в привычной ранее жизни. А потому роль трудовой адаптации возникнет не сразу, а спустя несколько лет. Несмотря на этот важный временной компонент, трудовая адаптация ветеранов СВО в строительной сфере обладает потенциалом и может применяться в реальной жизни.

Методология статьи

В рамках данной статьи была поставлена задача определить реальные потребности ветеранов боевых действий в части

трудовой адаптации и профессиональной реализации. Методология статьи построена на сочетании количественного и качественного подходов. С одной стороны, использовалось анкетирование через Яндекс формы, что позволило собрать структурированные данные по широкому кругу респондентов ($N = 19$). Кроме того, были проведены глубинные интервью, которые дали возможность более детально понять мотивацию, ожидания и барьеры, с которыми сталкиваются ветераны при выходе на рынок труда ($N = 3$). Несмотря на относительно небольшую исследовательскую выборку, удалось собрать важные данные. Сочетание двух методов позволило компенсировать ограничения каждого из них. Анкетирование дало более широкую картину и позволило выявить повторяющиеся тенденции, тогда как интервью обеспечили глубину анализа и помогли интерпретировать полученные количественные данные. В результате сформировалась более целостная картина потребностей целевой аудитории, на которую в дальнейшем будет опираться проектное решение.

Результаты анкетирования

Анкетирование включало несколько логических блоков, охватывающих основные аспекты профессиональной и социальной ситуации респондентов (*Приложение 1*). В частности, были собраны данные об общем социально-демографическом профиле, уровне образования и профессиональном опыте до участия в СВО, текущем статусе занятости, а также возникающих трудностях при трудоустройстве. Такой подход позволил не просто зафиксировать текущее положение, но и выявить типовые проблемы и повторяющиеся паттерны. Выборка респондентов формировалась с помощью метода снежного кома: изначально анкетирование было разослано нескольким участникам СВО из личных контактов. Затем, в анкетировании приняли участники фонда «Защитники Отечества». Сбор данных происходил с марта по апрель 2026 г.

Дополнительно в анкету были включены вопросы, направленные на выявление навыков и компетенций респондентов, а также их готовности к обучению и перекавалификации. Это важно, поскольку проект ориентирован на включение ветеранов в инженерно-техническую деятельность, требующую определённого уровня подготовки. Отдельный блок касался

предпочтительных форматов обучения, включая дистанционные курсы, краткосрочные программы и наставничество, что напрямую связано с моделью будущего проектного решения. Все участники выборки – мужчины, средний возраст которых от 18 до 35 лет (58% выборки). Между тем, остальные возрасты также оказались включены в базу данных.

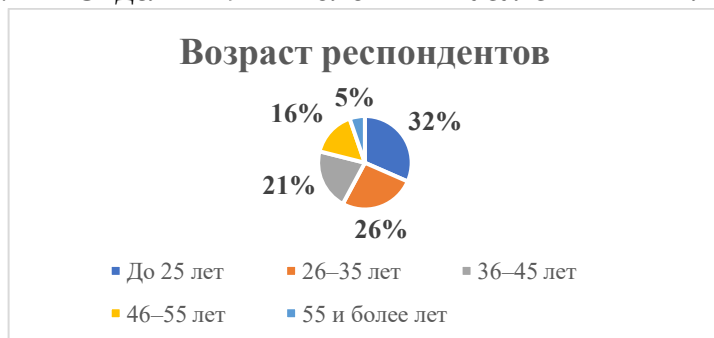


Диаграмма 2. Возраст участников анкетирования

Семейное положение респондентов оказалось довольно однородным: опция «холост» - 7 чел. (36.8%); опция «состоят в

браке» - 8 чел. (42.1%); опция «в отношениях» - 1 чел. (5.3%); опция «разведён» - 3 чел. (15.8%).



Диаграмма 3. Наличие/отсутствие инвалидности участников СВО

Уровень образования респондентов следующий: 15,8% имеет среднее образование (3 респондента); 36,8% респондентов окончили среднее специальное

образование (7); 31,6% имеют неоконченное образование (6); еще двое получили высшее образование.



Диаграмма 4. Уровень образования участников СВО

До участия в Специальной военной операции 31,6% учились на программах повышения квалификации (6 респондентов), тогда как большинство – 68,4% не повышали квалификацию.

Крайне важный блок вопросов касался трудоустройства до и после СВО. Согласно данным, большинство опрошенных работали до участия в боевых действиях.



Диаграмма 5. Трудоустройство респондентов до участия в СВО

Большинство респондентов имели официальное трудоустройство. Участники СВО работали в сферах: торговля и услуги – 8 человек; транспорт и логистика – 4 респондента, 2 респондента – промышленность.

Текущий профессиональный статус респондентов подчеркивает сложность интеграции в мирную жизнь. Даже при условии наличия образования и опыта официальной работы, только 1 респондент работает в найме (предпринимательством никто не занимается).



Диаграмма 6. Текущий профессиональный статус.

При этом, большинство респондентов не работает и учится в настоящий момент – 13/19 человек. Важно, что еще четверо респондентов не работают по состоянию здоровья.

Отдельный вопрос анкеты касался основных сложностей, с которыми сталкиваются ветераны СВО при трудоустройстве.

Трудности при трудоустройстве

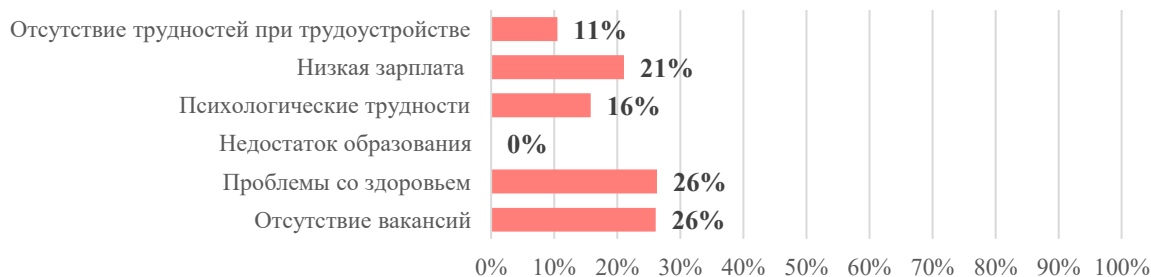


Диаграмма 7. Трудности при трудоустройстве

Согласно полученным данным, основные трудности, с которыми сталкиваются участники СВО касаются отсутствия вакансий, проблем со здоровьем, низкой зарплаты и психологических трудностей. Примечательно, что никто из респондентов не считает, что у них есть нехватка образования или квалификации. Так, кроме здоровья и психологической адаптации, названы внешние причины. Очевидно, что рынок труда, а вернее его неготовность в части специализированных вакансий, низких заработных плат, представляется главной трудностью при трудоустройстве.

Результаты интервью

В дополнение к количественным данным, было проведено 3 глубинных интервью. Столь небольшая выборка была взята, чтобы детальнее подсветить ключевые проблемные зоны участников СВО в условиях адаптации. Все трое респондентов из разных регионов: Москва, Нижегородская и Иркутская область. Их попадание на СВО не было одинаковым: в 2022 г. ?один из респондентов получил повестку в рамках мобилизации, еще двое пошли добровольцами в 2023 г. Трудовой опыт до СВО был следующим: 1 из респондентов имел разовые подработки, ещё один имел опыт официального и неофициального трудоустройства, а один респондент имел только официальное трудоустройство. В настоящее время 1 из респондентов вернулся на прошлое место работы, изменив вакансию, а двое не смогли трудоустроиться. Образование респондентов: 1 респондент - среднее специальное образование, 1

респондент - неоконченное высшее, еще 1 - оконченное высшее.

Результаты глубинных интервью показали, что возвращение к трудовой деятельности для ветеранов боевых действий проходит сложно. Респонденты часто сталкиваются с трудностями при поиске работы: не хватает подходящих вакансий, требования работодателей оказываются выше имеющегося опыта. Сложность и в том, что инвалидность является главным ограничением при трудоустройстве: «Вы знаете, ну видите, я инвалид, у меня нет ноги. Получается, что я не могу работать сварщиком как раньше. Это просто невозможно. А я любил профессию», - респондент №1, 32 года.

Отдельно выделяются психологические сложности, связанные с адаптацией к гражданской жизни. Респонденты указывают на повышенную тревожность, сложности в коммуникации и ощущение выпадения из привычной среды. После возвращения отсутствует понятная структура жизни, к которой они привыкли во время службы. Это затрудняет не только поиск работы, но и сам процесс принятия решений о дальнейшей профессиональной траектории: «Я, когда вернулся, не понимал, как жить дальше. Сначала была радость: я вижу дом, близких, жену. Потом прошел месяц, два, радость прошла, а боль осталась. Я уже не на войне, но и не здесь. Смотрю на квартиру и не понимаю: это реально? В этом есть смысл? Но от черноты спасали даже больше фильмы и общение с такими же. Они понимают. Поэтому главная проблема здесь: понять, что нужно

начать всё заново», - респондент № 2, 26 лет.

Интервью показали, что для многих ветеранов вопрос трудоустройства не является первоочередным на начальном этапе. Важнее восстановить стабильное состояние и адаптироваться к новым условиям жизни: «Хочу сначала пожить и понять, как дальше быть. Чем заниматься?», - респондент № 3, 20 лет.

При этом у участников сохраняется потенциал для профессиональной реализации. Респонденты отмечают такие качества, как дисциплина, ответственность, стрессоустойчивость, умение работать в команде: «СВО многому научила. Это стрессоустойчивость нереальная. Потом приходилось столько информации держать в голове, ответственность за себя и ребят. Команда – это самое важное», - респондент № 2, 26 лет. Эти навыки сформированы в условиях службы и могут быть применены в гражданской сфере. Проблема в том, что они не всегда совпадают с формальными требованиями работодателей и не переводятся напрямую в конкретные профессии.

Часть респондентов указывает на необходимость обучения или смены профессии. Особенно это касается тех, кто по состоянию здоровья не может вернуться к прежней деятельности. Предпочтение отдается дистанционным и краткосрочным форматам, которые позволяют постепенно включаться в работу без высокой нагрузки: «Мне нужно будет сменить профессию. Я раньше на стройке работал, а сейчас то как? Инвалидность же. Но ребята говорят, что я могу инженером стать, расчеты там делать. Но учиться надо. Не пойму, где пока», - респондент № 1, 32 года. Это также связано с тем, что не все готовы сразу работать в полном объеме - требуется адаптационный период.

Ожидания от работы часто не совпадают с реальными условиями. У части респондентов сохраняется ориентир на более высокий доход и поддержку при трудоустройстве: «Зарплаты низкие, как жить на них? Я раньше 70 зарабатывал, хватало,

сейчас понимаю, что надо намного больше. Мы получали хорошо. Тысяч 250 выходило в месяц. Жена сэкономила, но все равно, сколько жить ещё на запасы?», - респондент № 2, 26 лет.

На практике предложения ограничены, и требуется начинать с базовых позиций. Это создаёт дополнительное напряжение и усложняет процесс адаптации. Ключевая проблема лежит не только в отсутствии рабочих мест, а в неподготовленности к возвращению в гражданскую среду: «Вернуться трудно. Я бы вернулся на фронт, если бы не ранение. Надо как-то здесь теперь думать», - респондент № 3, 20 лет. Физическое состояние, психологическое напряжение и отсутствие понятной траектории развития формируют барьер уже на начальном этапе. Без его преодоления дальнейшая профессиональная реализация затруднена. Фактически формируется запрос на промежуточный этап между службой и полноценной занятостью. Речь идет о среде, где можно постепенно восстановить рабочий ритм, адаптироваться к требованиям гражданской профессии и получить поддержку. В такой модели работа рассматривается не как разовое трудоустройство, а как процесс включения.

Результаты анкетирования и интервью позволяет уточнить профессиональные ожидания целевой аудитории. Предполагается, что часть участников обладает базовым техническим или средним профессиональным образованием, позволяющим работать с документацией в строительной сфере, в том числе, читать чертежи, понимать структуру проектов и выполнять типовые инженерные задачи. Однако на практике уровень подготовки различается, и не все респонденты имеют достаточные знания для прямого включения в такие процессы. Это требует учета разного стартового уровня и закладывания в модель проекта этапа дообучения. Мотивация к трудовой деятельности у ветеранов, в первую очередь, связана с необходимостью стабильного заработка. Финансовый фактор является ключевым, особенно с учетом

изменения жизненной ситуации после возвращения. При этом мотивация не ограничивается только доходом: важную роль играет желание вернуться к активной жизни, быть полезным, иметь понятную занятость и ощущение включенности в рабочий процесс. Для части участников также значима возможность работать в структурированной среде с понятными задачами и правилами.

Основные барьеры трудовой адаптации носят комплексный характер. На первом месте остаются психологические факторы: необходимость восстановления, сложности в коммуникации, снижение концентрации и нестабильное эмоциональное состояние. Также существенным ограничением выступает состояние здоровья, которое может не позволять работать в прежнем формате или с полной нагрузкой. Дополнительно можно выделить разрыв между имеющимися навыками и требованиями рынка, отсутствие опыта в гражданских профессиях, а также неопределённость карьерного пути. Отдельно стоит выделить барьеры, связанные с организацией труда и восприятием рабочей среды. У части ветеранов отсутствует опыт удалённой работы, что вызывает сложности с самодисциплиной, планированием времени и работой в цифровых системах. Также может наблюдаться недоверие к нестандартным форматам занятости, особенно если нет чёткого понимания структуры работы и гарантий дохода.

АНО «Инжиниринговый центр ветеранов боевых действий»

Проектное решение формируется как прикладная управленческая модель создания специализированной некоммерческой организации - АНО «Инжиниринговый центр ветеранов боевых действий», функционирующей в логике производственно-сервисной платформы в сфере строительства. Концептуально Центр не является образовательным учреждением и не дублирует функции служб занятости. Его ядро - организация устойчивого производственного контура, внутри которого ветераны включаются в выполнение

конкретных инженерно-технических задач. Образовательный компонент встроен в модель как вспомогательный, обеспечивающий подготовку под заранее определённые функции, а не как самостоятельная цель. Логика Центра выстроена по принципу замкнутого производственного цикла: формирование целевой компетенции; включение в стажировочный контур на реальном проекте; участие в выполнении коммерческого контракта; закрепление в составе проектной команды. Тем самым устраняется институциональный разрыв между обучением и фактическим трудоустройством, поскольку образовательный процесс привязан к конкретному портфелю услуг Центра и его контрактным обязательствам.

Сущность модели заключается в создании удалённой инженерной платформы, способной оказывать услуги строительным и проектным организациям при одновременном выполнении социальной функции. Организация формирует проектные команды из ветеранов, обеспечивая им регламентированную занятость, внутренний контроль качества, наставничество и управленческое сопровождение. У Центра несколько целей. Во-первых, формирование профессионального пула специалистов по инженерной подготовке строительных проектов. Во-вторых, создание устойчивых удалённых рабочих мест. В-третьих, достижение финансовой самоокупаемости.

Таким образом, концепция Инжинирингового центра представляет собой интегрированную производственно-социальную модель, в которой занятость ветеранов обеспечивается не через административное распределение, а через включение в конкурентоспособную хозяйственную деятельность с чётко выстроенными управленческими и технологическими процессами.

Направления деятельности Инжинирингового центра формируются исходя из двух ключевых критериев: экономической востребованности на рынке строительных услуг и технологической

возможности организации процессов в дистанционном формате. При этом выбор услуг не носит декларативный характер, а напрямую увязан с моделью занятости ветеранов и структурой формируемых компетенций. *Первое стратегическое направление* - разработка проектной и рабочей документации. Данный сегмент выбран как базовый, поскольку является обязательным элементом любого инвестиционно-строительного проекта и регламентируется требованиями градостроительного законодательства и нормативов проектирования. В рамках Центра данная деятельность структурируется по уровням сложности: от корректировки существующей рабочей документации и внесения изменений до разработки отдельных разделов проектной документации и подготовки комплектов чертежей. *Второе направление* - сметное сопровождение строительных проектов. Оно включает разработку локальных и объектных смет, проверку и корректировку сметной документации, анализ стоимости и подготовку конъюнктурного анализа. *Третье направление* - подготовка исполнительной документации (ПТО). Данный блок ориентирован на сопровождение строительных организаций в части оформления актов выполненных работ, подготовки исполнительных схем, ведения журналов и формирования комплектов документации для сдачи объекта, включая подготовку документов для получения заключений о соответствии и разрешений на ввод объектов. *Четвертое направление* - тендерное сопровождение. Центр обеспечивает подготовку конкурсной документации, формирование пакетов заявок, сбор коммерческих предложений и сопровождение участия в закупочных процедурах. Таким образом, перечень услуг Центра формирует сбалансированный портфель, включающий как инженерные задачи, так и операционные функции сопровождения строительства. Структура направлений позволяет поэтапно включать ветеранов в деятельность разного уровня сложности, формировать внутриорганизационные траектории

профессионального роста и обеспечивать устойчивую загрузку Центра коммерческими контрактами.

Модель формирования компетенций в Инжиниринговом центре строится от фактического перечня услуг, оказываемых организацией. Такой подход обеспечивает прикладной характер подготовки и минимизирует риски несоответствия обучения реальным требованиям рынка. Требования к компетенциям дифференцируются по направлениям деятельности. В сфере разработки проектной и рабочей документации ключевыми являются знание нормативной базы проектирования, понимание строительных конструкций и принципов инженерных систем, владение специализированным программным обеспечением (в том числе САПР-платформами), способность читать и разрабатывать чертежи, а также соблюдение требований экспертизы. Для направления сметного сопровождения обязательными являются знание нормативных баз ценообразования (ГЭСН, ФЕР), владение специализированным сметным программным обеспечением, навыки анализа затрат и корректировки бюджетов.

Организация обучения реализуется через партнёрские образовательные структуры - строительные вузы, учреждения среднего профессионального образования, лицензированные центры переподготовки и онлайн-платформы дополнительного профессионального образования. При этом Центр не передаёт процесс подготовки на аутсорсинг полностью, а выполняет функцию методического заказчика: формирует перечень требуемых компетенций, согласует содержание программ, участвует в отборе слушателей и интегрирует стажировочный компонент в структуру реальных проектов. Этапность подготовки включает профориентационную диагностику, направленную на определение исходного уровня образования, технического опыта и индивидуальных ограничений кандидата; последующее обучение по согласованной программе; стажировку на действующем проекте Центра под руководством наставника; включение в

коммерческую проектную команду. Ключевым элементом является стажировка на реальных контрактах, поскольку именно в этот период происходит адаптация к требованиям качества, срокам исполнения и внутренним регламентам. Таким образом, модель профессиональной переподготовки носит прикладной, проектно-ориентированный характер и интегрирована в операционную деятельность Центра.

Бизнес-модель Инжинирингового центра построена как гибридная социально-коммерческая система, функционирующая на стыке инжиниринговых услуг и модели проектной занятости. Экономическая логика центра основана на продаже профессиональных услуг в сфере строительства и проектного сопровождения при одновременном обеспечении занятости участников проекта. Ценностное предложение центра для заказчиков заключается в предоставлении структурированных инженерных и технических услуг в формате удалённого исполнения с контролем качества, единым управлением проектом и снижением транзакционных издержек по сравнению с самостоятельным поиском специалистов. Заказчик получает не отдельного исполнителя, а управляемую команду с внутренней системой контроля, распределения задач и ответственности. Для рынка это означает снижение кадровых рисков, ускорение процессов и прозрачную контрактную схему взаимодействия. Ключевыми сегментами заказчиков выступают строительные компании среднего и крупного уровня, проектные организации, подрядчики, девелоперы, а также Государственные Заказчики и инжиниринговые подразделения промышленных предприятий, испытывающие дефицит квалифицированных специалистов. Дополнительным сегментом являются компании, заинтересованные в реализации корпоративных программ социальной ответственности и готовые включать центр в цепочку поставщиков.

Модель монетизации строится на контрактной выручке по следующим форматам: субподряд на выполнение

отдельных блоков проектных и инженерных работ, аутсорсинг функций (расчёты, сметная документация, BIM-моделирование, техническое сопровождение), а также проектная занятость специалистов на ограниченный срок с фиксированной ставкой. Доход формируется по модели «стоимость проекта» либо «почасовая ставка × объём работ», при этом центр выступает как юридический контрагент, аккумулирующий финансовый поток. Запуск Инжинирингового центра реализуется по поэтапной модели, основанной на принципе минимизации финансовых и операционных рисков. В основе стратегии лежит последовательное наращивание функционала и контрактного портфеля при одновременной проверке гипотез спроса, управляемости процессов и устойчивости финансового потока.

MVP-модель рассматривается не как упрощённая версия проекта, а как инструмент валидации бизнес-гипотез в реальных рыночных условиях. На каждом этапе проверяется ключевой управленческий параметр: способность центра обеспечивать качество услуг, формировать стабильный денежный поток и масштабировать команду без потери эффективности. Логика роста строится по принципу усложнения операционной модели. На первом этапе центр функционирует как структурированный субподрядчик с минимальной административной нагрузкой и ограниченным числом заказчиков. На втором этапе происходит расширение спектра услуг и формирование системных процессов управления проектами. На третьем этапе центр переходит к устойчивой модели с диверсифицированным портфелем контрактов, внутренними стандартами качества и возможностью масштабирования.

Ключевым принципом этапности является соответствие темпа роста уровню управленческой зрелости. Расширение штата, увеличение числа контрактов и усложнение проектов допустимы только после достижения стабильности предыдущего этапа. Таким образом обеспечивается

контроль рисков, предотвращение кассовых разрывов и сохранение качества услуг. Каждый MVP-этап имеет собственную экономическую цель. Первый этап направлен на подтверждение рыночной востребованности и отработку контрактной схемы. Второй этап - на достижение операционной самокупаемости. Третий этап - на формирование устойчивой бизнес-модели с резервом развития и возможностью тиражирования.

Первый этап запуска проекта реализуется в формате пилотной операционной модели с ограниченным функционалом и минимальной управленческой структурой. Его ключевая задача заключается в отработке контрактной схемы взаимодействия с заказчиками и формировании устойчивой практики занятости при сниженных финансовых рисках за счёт государственной поддержки. Второй этап развития проекта направлен на переход от пилотной модели к системной операционной деятельности с устойчивой структурой доходов и управляемым ростом. Если на первом этапе основной задачей являлась проверка гипотезы рыночной востребованности, то на этапе MVP 2 приоритетом становится достижение полной операционной самокупаемости и формирование повторяемой бизнес-модели. Третий этап представляет собой переход от модели операционной самокупаемости к устойчивой и масштабируемой бизнес-системе. На данном этапе центр функционирует как зрелая инжиниринговая структура с предсказуемым денежным потоком, диверсифицированным портфелем заказчиков и внутренней управленческой архитектурой.

Заключение

Несмотря на наличие государственных мер поддержки ветеранов боевых действий, практическая реализация трудовой адаптации недостаточно учитывает реальные потребности целевой аудитории. В статье описано проектное решение, которое одновременно позволяет решить задачи трудовой адаптации, социальной реабилитации и экономической устойчивости, опираясь на реальные запросы

ветеранов и потребности отрасли. Результаты изучения литературы и интервью показали, что в странах применяется различные меры поддержки, однако, их эффективность весьма неоднородна. Например, в мире применяются программы трудоустройства, профессионального переобучения, помощь в открытии собственного дела, создание социальных лифтов. При этом, почти нет формата наставничества, удаленной работы, что является крайне востребованными форматами у участников СВО.

Анализ 19 анкет и 3-х интервью показал, что большинство респондентов не вернутся к прошлой работе. Это связано с несколькими факторами: 1) ограничения, связанные со здоровьем; 2) изменения зарплатных ожиданий; 3) необходимость психологической адаптации; 4) разрыв между имеющимися навыками и требованиями рынка, отсутствие опыта в гражданских профессиях, а также неопределённость карьерного пути.

Данный проект АНО «Инжиниринговый центр ветеранов боевых действий» предлагает комплексный подход к трудовой адаптации участников СВО в строительной сфере. Анализ показал, что строительная сфера в России нуждается в квалифицированных кадрах. Речь идет не только о строителях, но и инженерах. Проектное решение по созданию АНО «Инжиниринговый центр ветеранов боевых действий» представляет собой комплексную производственно-социальную модель, сочетающую коммерческую деятельность в сфере инжиниринговых услуг с социальной миссией — профессиональной интеграцией ветеранов. Ключевая особенность модели - замкнутый производственный цикл: от формирования компетенций и стажировки до участия в коммерческих контрактах и закрепления в проектных командах. Это позволяет устранить разрыв между обучением и трудоустройством, обеспечив ветеранов регламентированной занятостью с контролем качества и наставничеством.

Список источников и литературы

1. Анализ рынка труда в строительной отрасли в России: текущие тенденции и будущие перспективы // КСК ЭКСПЕРТ. URL: <https://journal.ksk.expert/articles/analiz-rynka-truda-v-stroitelnoy-otrasli-v-rossii-tekushchie-tendentsii-i-budushchie-perspektivy-2148/> (дата обращения - 01.03.2026).
2. 106 участников СВО и членов их семей получили работу при поддержке Кадрового центра Татарстана // Интерактивный портал службы занятости населения республики Татарстан. URL: <https://portal.tatar-trud.ru/EE/News/NewsCard/957> (дата обращения - 01.03.2026).
3. Если человек засядет дома, ничего хорошего нет. Смольный готовит тысячи рабочих мест для ветеранов СВО // Фонтанка.ру. URL: <https://www.fontanka.ru/2025/04/22/75372287/> (дата обращения - 01.03.2026).
4. СВОй путь к работе. Как трудоустроиться участникам спецоперации // Аргументы и факты Санкт-Петербурга. URL: <https://clck.ru/3Te6Gv> (дата обращения - 01.03.2026).
5. Сергей Собянин: В Москве открыты новые образовательные курсы для ветеранов СВО // MOS RU. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/13495050/> (дата обращения - 01.03.2026).
6. Кириллина В.Н., Вятская Ю.А., Волконская Н.А. Взаимодействие бизнеса и власти в конфликтном дискурсе: Российская Федерация, Чили и Аргентина // Бизнес. Общество. Власть. 2021. № 4 (42). С. 216-245.
7. United States Department of Veterans Affairs. URL: <https://www.va.gov/> (дата обращения - 01.03.2026).
8. Волчков Ю.Ю., Аверин А.В. Сравнительно-правовое исследование зарубежного и отечественного опыта по защите прав и законных интересов военнослужащих (ветеранов боевых действий) // Образование и право. 2021. № 11. С. 45-48.
9. Mael F., Wyatt W., Iyer U.J. Veterans to workplace: Keys to successful transition // Military Psychology. 2022. Т. 34. №. 5. С. 516-529.
10. Braun S. T., Stuhler J. Exposure to war and its labor market consequences over the life cycle. – 2023.
11. Гельман З. Как Израиль помогает раненым военнослужащим // Независимая газета. URL: https://nvo.ng.ru/nvo/2022-12-01/12_1216_israel.html (дата обращения - 01.03.2026).
12. Юсупов, Р.Г. Исторический аспект социальной интеграции инвалидов после Великой Отечественной войны (1946-1950-е годы) // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика 2012. № 1. С. 100-102.
13. Богданов С.В. «Теневая» грань советской повседневности первых послевоенных лет: власть, общество, уголовная преступность // Известия Российского гос. пед. ун-та им. АИ Герцена. 2009. № 103. С. 7-15.
14. Братство Афгана: история ветеранского движения «афганцев» в России и Содружестве // МИР 24. URL: <https://mir24.tv/articles/16580675/bratstvo-afgana-istoriya-veteranskogo-dvizheniya-afgancev-v-rossii-i-sodruzhestve> (дата обращения - 01.03.2026).
15. Бобков В.Н., Одинцова Е.В., Чашина Т.В. О социальных гарантиях участников специальной военной операции и членов их семей // Социально-трудовые исследования. 2024. №. 1 (54). С. 138-146.
16. Кириллина В.Н., Вятская Ю.А. Современные GR-практики бизнес-образования: кейсы Москвы и Санкт-Петербурга // Бизнес. Общество. Власть. 2023. Т. 50. № 4. С. 43-71.
17. Обучение / переобучение и трудоустройство // Фонд «Защитники отечества». URL: <https://fzo.gov.ru/deyatelnost/obucheniye-pereobucheniye-i-trudoustroystvo.html#description> (дата обращения - 01.03.2026).
18. Поступай как герой: какие льготы в вузах и колледжах есть у

участников СВО и их детей // Объясняем РФ. URL: <https://объясняем.пф/articles/useful/kakie-lgoty-v-vuzakh-i-kolledzhakh-est-u-uchastnikov-svo-i-ikh-de-tyey/> (дата обращения - 01.03.2026).

19. Федеральная программа «СВОй бизнес» // МСП.РФ. URL: https://xn--l1agf.xn--p1ai/services/SVOy_business/ (дата обращения - 01.03.2026).

20. В Нурлатском районе прошла ярмарка вакансий с участием трех крупных работодателей // Интерактивный портал службы занятости населения республики Татарстан. URL: clck.ru/3RdSon (дата обращения - 01.03.2026).

21. Рассмотрение бизнес-плана в преимущественном порядке // Фонд «Защитники Отечества». URL: <https://zabotasvo.tatar/tpost/ahyykknka1-rassmotrenie-biznes-plana-v-preimuschestve> (дата обращения - 01.03.2026).

22. Содействие в открытии собственного дела // Министерство труда, занятости и социальной защиты республики Татарстан. URL: <https://mtsz.tatarstan.ru/sodeystvie-v-otkritii-sobstvennogo-dela.htm> (дата обращения - 01.03.2026).

23. Как участникам СВО и членам их семей найти работу по душе // Тюменская областная дума. URL: <https://duma72.ru/ru/arena/new/news/3679/109391/?ysclid=mfdmoryarq925227900> (дата обращения - 01.03.2026).

24. Работа с судимостью: куда устроиться и какие ограничения существуют по закону // Совкомблог. URL: https://journal.sovcombank.ru/rabota/rabota-s-sudimostyu-kuda-ustroitsya-i-kakie-ogranicheniya-suschestvuyut-po-zakonuh_4204892181741354064954 (дата обращения - 01.03.2026).

25. Участник «Боевого кадрового резерва» Андрей Спиридонов стал депутатом думы Уватского округа // Боевой кадровый резерв Тюменской области. URL: <https://xn--72-6kcdfbaoage-axvdl4dce1bdd0v.xn-->

[p1ai/tpost/rd2m25mh81-uchastnik-boevogo-kadrovogo-rezerva-andr](https://xn--72-6kcdfbaoage-axvdl4dce1bdd0v.xn--p1ai/tpost/rd2m25mh81-uchastnik-boevogo-kadrovogo-rezerva-andr) (дата обращения - 01.03.2026).

26. Программа развития для участников специальной военной операции на Сахалине и Курилах // Герои Сахалина и Курил. URL: <https://xn--65-glqip9an.xn--p1ai/> (дата обращения - 01.03.2026).

27. Более 90 вакансий предложили участникам СВО работодатели в Южно-Сахалинске // Агентство по труду и занятости населения Сахалинской области. URL: <https://tzn.sakhalin.gov.ru/about/press/news/bole-90-vakansiy-predlozhili-uchastnikam-svo-rabo/> (дата обращения - 01.03.2026).

28. Работа и вакансии в Санкт-Петербурге // Работа России. URL: <https://clck.ru/3Te6Dw> (дата обращения - 01.03.2026).

29. «Для тяжелой работы это не деньги». Истории участников СВО, которые ищут место в мирной жизни // Фон-танка.ру. URL: <https://www.fon-tanka.ru/2025/04/25/75386135/?ysclid=mfxmpdrm8y956340359> (дата обращения - 01.03.2026).

30. Трудоустройство в Тульской области // Госуслуги в Тульской области. URL: <https://www.gosuslugi71.ru/?OnlineService=21069096> (дата обращения - 01.03.2026).

31. Рынок труда отдельных отраслей экономики России: текущая ситуация и ожидаемый фокус перемен. I квартал 2025 года. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025.

32. Скупов Б. Строительная отрасль России в тени кадровых проблем // Строительный эксперт. URL: <https://ar-dexpert.ru/article/27726> (дата обращения - 01.03.2026).

33. В строительной отрасли РФ дефицит кадров оценивается в 150 тыс. человек // ТАСС. URL: <https://tass.ru/nedvizhimost/26816161> (дата обращения - 01.03.2026).

34. Участники СВО из Ленинградской области смогут удаленно устроиться в

компании // ТАСС. URL:
<https://tass.ru/obschestvo/26500055> (дата
обращения - 01.03.2026).

LABOR ADAPTATION AND SOCIAL REHABILITATION OF COMBAT VETERANS IN THE FORMAT OF REMOTE EMPLOYMENT IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Valentina Kirillina– Doctor of philosophical sciences, Professor, Deputy Head of the Department of the Theory and Practice of Business-Government Interaction, Director of the Institute of Communication Management NRU HSE, kirillina@hse.ru

Yulia Vyatskaya– expert of Training Laboratory for Business Communications Research, NRU HSE, yumatyuneneko@hse.ru

Amir Safin– expert in the construction industry, student of the Nizhny Novgorod Campus of the Higher School of Economics, assafin@edu.hse.ru;

Arseny Zhukovets– student of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Stavropol State Agrarian University, zhukovets.arseny@yandex.ru

This article is devoted to the problem of labor adaptation and social rehabilitation of participants in the Special Military Operation (SMO). As part of the study, a comprehensive analysis was conducted, including the study of domestic and foreign experience in terms of the adaptation of combatants; a content analysis was conducted in 6 Russian regions (Moscow, St. Petersburg, Sakhalin Region, Tyumen Region, Republic of Tatarstan, Tula Region) to identify labor support measures; a questionnaire was conducted (19 questionnaires) and 3 in-depth interviews were conducted with SMO participants to identify barriers and requests for professional activities and labor adaptation. It was revealed that the main difficulty lies in psychological adaptation and problems with finding a job.

This article proposes a comprehensive support measure – the creation of an Engineering Center for Combat Veterans, which would include not only work in a remote format, but also allow for adaptation to the conditions of peacetime through mentoring and educational mechanisms.

Keywords:

special military operation; labor adaptation; employment, mentoring; labor integration