

УДК 005.35:316.77:159.9:331.108(477)
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.3-9>

Акіліна О.В.
кандидат економічних наук
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Akilina Olena
PhD in Economic Sc.
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
<https://orcid.org/0000-0001-9968-4921>

Михацька А.В.
кандидат педагогічних наук
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Mykhatska Alla
PhD in Pedagogic Sc.
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
<https://orcid.org/0000-0002-8886-7877>

БЕЗБАР'ЄРНА МОВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФАСИЛІТОВАНОГО ДІАЛОГУ В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті обґрунтовано концепцію безбар'єрної мови як управлінського інструменту фасилітованого діалогу в контексті сучасного організаційного лідерства. На основі контент-аналізу державних та професійних джерел (Національна стратегія із створення безбар'єрного простору до 2030 року, HR Praktyka 3.0, HR Порадник щодо адаптації ветеранів, Методичні рекомендації для роботодавців від Міністерства у справах ветеранів, Veteran Hub) виявлено типові мовні ризики у внутрішніх комунікаціях організацій. Запропоновано типологію мовних ризиків і новий аналітичний інструмент – Індекс безбар'єрної мови (IBL), який кількісно відображає баланс між підтримувальними та тригерними висловлюваннями у корпоративному середовищі. Доведено, що безбар'єрна мова може слугувати показником зрілості управлінської культури та інтегруватися у систему стратегічного контролю нематеріальних активів. Новизна дослідження полягає у поєднанні лінгвістичних і управлінських підходів до вимірювання комунікативної безпеки та підтримки реінтеграції ветеранів у трудові колективи.

Ключові слова: безбар'єрна мова, фасилітований діалог, організаційне лідерство, культура довіри, мовні ризики, комунікативна безпека, реінтеграція ветеранів.

BARRIER-FREE LANGUAGE AS AN INSTRUMENT OF FACILITATED DIALOGUE IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP DURING WAR AND POST-WAR RECOVERY

The article substantiates the concept of barrier-free language as a managerial instrument of facilitated dialogue within the system of modern organizational leadership, which is particularly relevant in the context of war and post-war recovery. The study is based on the understanding that language in organizations performs not only a communicative but also a managerial function, influencing the level of trust, motivational climate, and psychological safety of personnel. The purpose of the article is to provide a scientific rationale and to develop a management toolkit for communicative barrier-freeness in organizations as a factor in shaping facilitated dialogue and a culture of trust within the system of contemporary leadership.

The methodological basis includes a content analysis of state and professional sources (National Strategy for Creating a Barrier-Free Space until 2030, HR Praktyka 3.0, HR Guide on the Adaptation of Veterans, Methodological Recommendations for Employers by the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine, and Veteran Hub), which made it possible to identify typical linguistic risks in internal organizational communications. The research results comprise a typology of linguistic risks and the development of the Index of Barrier-Free Language (IBL) – a quantitative indicator that reflects the balance between supportive and triggering expressions in the corporate environment. The application of

IBL enables the integration of linguistic sensitivity into risk management systems, allows the measurement of communicative safety levels, and helps assess the maturity of managerial culture. The conclusions demonstrate that barrier-free language is not only an ethical principle but also a strategic resource of servant leadership, capable of enhancing the effectiveness of internal communications, reducing social tension, and supporting the reintegration of veterans into the workforce.

The practical significance of the study lies in the potential implementation of the Index of Barrier-Free Language into HR analytics systems and non-financial (ESG) reporting, contributing to the creation of psychologically safe workplaces. Further research may focus on developing models for monitoring the “linguistic climate” of organizations and defining sectoral standards of communicative safety as a component of servant leadership in the post-war economy.

Keywords: barrier-free language, facilitated dialogue, organizational leadership, culture of trust, linguistic risks, communicative safety, veterans' reintegration.

JEL classification: M12, M14, M54, D23, J53.

Постановка проблеми. В умовах глибоких соціальних трансформацій і воєнних викликів питання мови у внутрішній комунікації організацій виходить за межі етикету – вона стає інструментом управління довірою та психологічною безпекою. Водночас у більшості компаній відсутні чіткі стандарти чи аналітичні механізми, що дозволяють оцінити якість комунікацій та рівень їхньої безбар'єрності. Це призводить до виникнення мовних бар'єрів, які проявляються у формі зверхності, патетики або неусвідомлених стигм. Такі явища послаблюють фасилітований діалог між керівником і командою, ускладнюють адаптацію працівників з досвідом травматичних подій і підривають культуру довіри. Проблема полягає в тому, що мовна безбар'єрність не має вимірюваних управлінських індикаторів, а отже – не інтегрується в системи оцінювання корпоративної зрілості чи ефективності HR-комунікацій. Відсутність науково обґрунтованих методів вимірювання рівня комунікативної безпеки зумовлює потребу в створенні інструменту, який би дозволив оцінити мову як компонент фасилітованої взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема безбар'єрності в Україні отримала активний розвиток на державному рівні, однак залишається недостатньо розробленою у площині корпоративного управління та комунікаційної культури. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору до 2030 року визначає безбар'єрність як інтегральний принцип соціальної політики, що передбачає «інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, суспільної, громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності до всіх сфер державної політики» [1]. Проте документ зосереджений переважно на інституційних аспектах і не розглядає комунікативну безбар'єрність як елемент управлінської культури організацій.

У наукових джерелах безбар'єрність трактується насамперед як соціально-гуманістичне явище. У Наливайко та Марцинюк вона визначена як «нова суспільна норма, ... філософія суспільства без обмежень» [2], що поєднує економічні, освітні та ціннісні компоненти розвитку. Подібного підходу дотримуються Ключко [3], які розглядають безбар'єрний простір як державну ініціативу, засновану на толерантності, гуманізмі та соціальній відповідальності. На їхню думку, перший рівень реалізації безбар'єрності – це «це усвідомлення, прийняття, реалізація головних засад безбар'єрності ... для

покращення професійної та міжособистісної комунікації, подолання ... стереотипізації у поведінці як бар'єрі» [3]. У дослідженні підкреслено роль безбар'єрності у формуванні нової культури взаємодії, проте відсутній інструментарій її вимірювання чи впровадження в організаційному середовищі.

Довідник безбар'єрності [4] розвиває ідею мови як індикатора поваги та взаєморозуміння. У розділі «Поради для коректного спілкування з ветераном/ветеранкою з інвалідністю» наведено практичні приклади комунікативної чутливості, зокрема уникнення патерналістських висловлювань і дотримання особистих кордонів. Водночас підхід Довідника зберігає поведінковий, а не управлінський характер. Перехід до прикладного виміру безбар'єрності здійснено у сучасних HR-посібниках, зокрема, HR Praktyka 3.0 [5], HR Пораднику [6], Методичних рекомендаціях для роботодавців від Міністерства у справах ветеранів [7], а також у матеріалах платформи Veteran Hub [8]. Ці джерела розвивають «people-first» підхід, пропонують тренінги мовної чутливості та емпатичного слухання, демонструючи зв'язок між комунікацією, адаптацією ветеранів і психологічною безпекою команд. Проте навіть тут мовна безбар'єрність не розглядається як частина управлінської системи або об'єкт аналітичної оцінки.

Паралельно у наукових публікаціях простежується еволюція теми фасилітованого діалогу у сферах публічного управління та освіти. Нестеренко [9] визначає діалог як механізм формування довіри в територіальних громадах, а Коробова [10] – фасилітаційне лідерство як стиль керівництва, що забезпечує психологічну безпеку колективу. У корпоративному контексті ці принципи співзвучні адхократичним моделям управління (Шерстюк та ін.) [11], де довіра, участь і комунікаційна гнучкість формують основу ефективної взаємодії. Подальший розвиток ідей фасилітації простежується у праці Гринько та ін. [12], які пов'язують комунікацію з розвитком підприємницьких структур, та у дослідженні Хлебнікової та ін. [13], де трансформаційне лідерство визначається як чинник мотивації, довіри та відкритої комунікації. Саме цей стиль керівництва найбільш наближений до концепції фасилітованого діалогу, орієнтованого на партнерство і взаємну повагу.

Отже, сучасний науковий дискурс характеризується асиметрією: безбар'єрність детально опрацьована в нормативному та соціальному вимірах, тоді як її комунікативний і організаційний аспекти лишаються

поза системним аналізом. Недостатньо також досліджено, як безбар'ерна мова може функціонувати в якості управлінського інструменту фасилітованого діалогу в контексті організаційного лідерства. Особливої ваги ця проблематика набуває у зв'язку з реінтеграцією ветеранів і ветеранок у мирні професії, коли стиль управлінської комунікації визначає рівень довіри, психологічну стійкість і згуртованість колективів.

Метою статті є наукове обґрунтування та розроблення інструментарію управління комунікативною безбар'єрністю в організаціях як чинника формування фасилітованого діалогу й культури довіри в системі сучасного лідерства.

Виклад основних результатів дослідження. Результати проведеного дослідження свідчать, що у внутрішній комунікації сучасних організацій мова виступає не лише засобом взаємодії, а й ключовим елементом управлінської культури, від якого безпосередньо залежать рівень довіри, мотиваційний клімат і психологічна безпека персоналу. З позицій сучасних підходів до організаційного лідерства, особливо в межах концепції лідерства служіння, безбар'єрна мова розглядається як інструмент, що забезпечує фасилітований діалог між керівником і командою. Така форма комунікації підтримує партнерські стосунки, знижує рівень внутрішньої напруги й сприяє розвитку культури довіри, що є базовою цінністю лідерства нового типу.

Аналіз практик, поданих у професійних порадниках (HR Praktyka 3.0 [5] та HR Пораднику щодо

адаптації та організації роботи ветеранів і ветеранок на публічній службі [6]), у Методичних рекомендаціях Міністерства у справах ветеранів [7] та матеріалах платформи Veteran Hub [8], засвідчив, що характер мовних висловлювань у діловому середовищі часто містить приховані ризики – від патетичних узагальнень до проявів зверхності чи мови жалості. Такі висловлювання можуть не мати зловмисного наміру, однак вони формують «семантичне поле нерівності», у якому навіть професійно сильний працівник з досвідом війни чи травматичних подій відчуває себе не суб'єктом, а об'єктом комунікації. У цьому контексті безбар'єрна мова постає не лише етичним, а й ефективним управлінським інструментом, що дає змогу зменшити ризики соціальної напруги та комунікативних втрат у колективах. Виявлені ризики мають системний характер і можуть проявлятися на різних рівнях організаційної взаємодії.

На основі контент-аналізу вищезазначених ключових джерел було створено узагальнену типологію мовних ризиків, що проявляються у внутрішній та зовнішній комунікації організацій. Вибір джерел обґрунтовано їхньою репрезентативністю для HR-комунікацій у контексті повоєнної адаптації працівників. Результати подано в табл. 1, яка структурує потенційні загрози за рівнями управлінської взаємодії та демонструє, як окремі фрази або комунікативні сценарії можуть створювати каскадний ефект ризику, що поширюється на організаційну систему в цілому.

Таблиця 1

Типологія мовних ризиків в організації

Рівень управлінської взаємодії	Джерело мовного ризику	Прояв ризику	Ймовірні наслідки для організації	Управлінські дії реагування
Стратегічний (зовнішні та публічні комунікації, офіційні звернення)	Формулювання корпоративних меседжів із патетикою, зверхністю чи стереотипами («допомагаємо адаптуватися тим, хто постраждав»)	Підриває репутацію інклюзивності; формує образ організації як опікунської, а не партнерської	Репутаційні втрати; зниження довіри до бренду роботодавця	Введення стандартів «people-first»; перевірка публічних текстів на нейтральність і коректність
Тактичний (внутрішня HR-комунікація, листи, повідомлення, внутрішні новини)	Узагальнення або ефемізми («наші хлопці з фронту», «тим, хто повернувся, не легко»)	Закріплення образу «інших»; латентна дискримінація	Зниження мотивації, поява прихованих конфліктів	Мовний аудит внутрішніх документів; тренінги з комунікативної етики
Операційний (щоденна взаємодія, мітинги, зворотний зв'язок)	Зверхність, мова жалості, ієрархічний тон («ти ж сильний, впорасешся»)	Порушення психологічної безпеки; втрата відкритості у спілкуванні	Емоційне виснаження; зростання плинності кадрів	Впровадження фасилітованого діалогу; протоколи підтримувальних розмов
Індивідуальний (інтерв'ю, неформальне спілкування)	Тригерні питання, натиск, деталізація травматичного досвіду («як це сталося?», «ти бачив щось страшне?»)	Викликає стресову реакцію, порушує довіру	Втрата контакту, уникання комунікації, скарги	Навчання активному слуханню; використання технік «я-повідомлення» та емпатичної перевірки

Джерело: авторська розробка на основі контент-аналізу HR Praktyka 3.0 [5], HR Порадника щодо адаптації та організації роботи ветеранів і ветеранок на публічній службі [6], Методичних рекомендацій Міністерства у справах ветеранів [7], матеріалів платформи Veteran Hub [8]

Отримані дані показали, що мовна чутливість є не лише особистою рисою окремих керівників, а системним показником управлінської зрілості організації. Кожен рівень комунікації має власний набір потенційних загроз і потребує специфічних механізмів профілактики. У зрілих організаціях безбар'єрна мова розглядається як невід'ємна частина інтегрованої системи управління ризиками, поряд із фінансовими, операційними чи правовими ризиками. На основі типології нами запропоновано матрицю мовних ризиків (табл. 2), яка передбачає три послідовні етапи реалізації:

1. Виявлення ризиків – аналіз корпоративних документів, внутрішньої пошти, HR-формулярів і комунікацій на предмет тригерних чи стигматизуючих фраз.

2. Оцінювання впливу – визначення, які висловлювання найчастіше викликають напругу, непорозуміння або скарги.

3. Корекція – розроблення «мовного глосарію безбар'єрності» й тренінгів для керівників.

Ця матриця функціонує як інструмент внутрішнього мовного аудиту, який може бути інтегрований у внутрішню систему моніторингу ризиків організації.

Таблиця 2

Матриця мовних ризиків в організації

Категорія ризику	Тип фрази/поведінки	Ймовірний вплив	Рекомендоване управлінське рішення
Узагальнення	«Ветерани завжди прямолінійні»	Формує стереотип, знижує довіру	Включити «people-first» підхід у HR-комунікації
Евфемізми	«Після тих подій вам, напевно, нелегко»	Тригерить співрозмовника, створює відчуття жалості	Говорити прямо, але з повагою: «Як ти зараз? Чи можемо підтримати?»
Патетика	«Твій подвиг врятував усіх нас»	Підсилює дистанцію, не сприяє рівності	«Ми цінуємо твою службу й раді, що ти з нами»
Ієрархія/ро-льова асиметрія	«Наш ветеран», «наші хлопці з фронту»	Об'єктивація людини, підсилення «свої-чужі»	«Наш колега, який має досвід служби»

Джерело: авторська розробка на основі контент-аналізу HR Практика 3.0 [5], HR Порадника щодо адаптації та організації роботи ветеранів і ветеранок на публічній службі [6], Методичних рекомендацій Міністерства у справах ветеранів [7], матеріалів платформи Veteran Hub [8]

Виділені чотири групи мовних ризиків формують основу для створення системи управлінських індикаторів комунікативної безпеки. Вони становлять ядро управлінського впливу на корпоративну культуру, що визначає якість горизонтальної взаємодії, рівень довіри до керівництва та стабільність команди. Мовний аудит у цьому контексті розглядається як новий інструмент оцінювання організаційної зрілості та соціальної стійкості компанії. Ключовим науковим висновком є те, що мовний ризик має інтегративну природу: він одночасно впливає на комунікаційні процеси, прийняття управлінських рішень і довгострокову ідентичність організації. Компанії, які послідовно дотримуються принципу «спочатку людина – потім її характеристика», демонструють вищий рівень залученості персоналу та нижчу конфліктність, а безбар'єрна мова формує середовище партнерства, де співробітники взаємодіють як рівноправні учасники спільної справи. Таким чином, зазначена типологія мовних ризиків дає змогу перейти від декларативного розуміння етичних норм до операціоналізації поняття «мовна безбар'єрність» як інструменту стратегічного управління персоналом. Її практичне впровадження відкриває шлях до створення фасилітованого, психологічно безпечного комунікативного простору, що є фундаментом стійких і соціально відповідальних організацій сучасного типу.

На нашу думку, мовна безбар'єрність може бути не лише якісною характеристикою корпоративної культури, а й кількісним показником управлінської ефективності. Тому поняття безбар'єрної мови було нами кількісно операціоналізовано шляхом розроблення нового індикатора, який дає змогу оцінити стан

комунікативної безпеки в організації. Для цього нами запропоновано Індекс безбар'єрної мови (ІБМ / IBL – Index of Barrier-free Language), який відображає рівень балансу між підтримувальними та тригерними мовними патернами в офіційних і неформальних текстах організації. Скорочення IBL використовується виключно для позначення розробленої моделі та не має жодного стосунку до однойменного корпоративного бренду. Підґрунтям для формування індексу став аналіз міжнародних практик вимірювання мовної інклюзії.

Встановлено, що на світовому рівні застосовуються лише часткові інструменти для оцінювання мовної та комунікативної інклюзії. Зокрема, у звітах Deloitte [14] описано підходи до вимірювання залученості працівників та оцінювання рівня інклюзії у корпоративному середовищі; Textio Score [15] визначає гендерно-нейтральність лексики у вакансіях; а LIWC – Linguistic Inquiry and Word Count [16] аналізує тексти за емоційними категоріями, не враховуючи управлінські наслідки чи ризики комунікаційного середовища. Аналогічно, показники OECD, наведені в Annual Diversity and Inclusion Report 2024 [17], відображають системні політики різноманіття та інклюзії в управлінні людськими ресурсами, однак не охоплюють мовні аспекти внутрішніх HR-комунікацій.

Таким чином, відсутність у світовій практиці інтегрального показника, що об'єднує етичні, лінгвістичні та управлінські виміри інклюзії, зумовила необхідність розроблення Індексу безбар'єрної мови (IBL), який, за нашою пропозицією, має розраховуватися за такою формулою:

$$IBL = \frac{(P+R-T)}{n} * 100$$

де всі змінні виражені у кількості виявлених випадків (частотах) та нормуються відносно загальної кількості проаналізованих висловлювань (n);

P – «people-first» формулювання, у яких людина ставиться перед її характеристикою;

R – рівень поваги й визнання, тобто частота маркерів підтримки, партнерства й довіри у внутрішніх текстах;

T – тригерні або стигматизуючі висловлювання, які можуть викликати напруження чи почуття нерівності;

n – загальна кількість проаналізованих висловлювань.

Одиницею аналізу виступають фрагменти корпоративних документів і HR-комунікацій (вакансії, адаптаційні листи, інформаційні повідомлення), що підлягають контент-аналізу за категоріями P, R, T. Отримане співвідношення дозволяє розрахувати кількісний показник (0-100%), який відображає баланс між підтримувальними та ризиковими мовними патернами в

корпоративній комунікації. Вищі значення індексу свідчать про зрілість управлінської культури та ефективність фасилітованого діалогу в команді.

Для підвищення інтерпретаційної валідності запропоновано трирівневу систему оцінювання (табл. 3), яка конкретизує рівні комунікативної безпеки та відповідні управлінські дії.

Таблиця 3

Шкала інтерпретації Індексу безбар'єрної мови (IBL)

Рівень IBL	Характеристика мовного середовища	Ймовірні наслідки для організації	Рекомендовані управлінські дії
80–100	Безпечне, партнерське середовище; мова підтримки і довіри	Високий рівень залученості; позитивний імідж роботодавця	Підтримка наявних практик; поширення етичних стандартів у комунікації
60–79	Зона мовного ризику; окремі випадки евфемізмів або зверхності	Поява латентних конфліктів; емоційна напруга у команді	Проведення мовного аудиту; тренінги для керівників і HR-фахівців
< 60	Критичний рівень: наявні стійкі стигматизуючі патерни	Репутаційні втрати, плинність кадрів, зниження довіри	Перегляд корпоративної політики; створення глосарію безбар'єрної мови та стандартів комунікації

Джерело: авторська розробка

Кількісний аналіз лексичних патернів дає змогу оцінити рівень етичності комунікацій та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення мовної політики. У разі регулярного вимірювання IBL може стати частиною нефінансової звітності – у структурі ESG-індикаторів, зокрема у розділах «Social» та «Governance». Отримана шкала демонструє, що мовна чутливість є керованим управлінським процесом, а не лише індивідуальною рисою комунікатора.

Отже, запровадження Індексу безбар'єрної мови відкриває нові перспективи для оцінювання зрілості корпоративної культури. Його інтеграція у внутрішню систему оцінювання HR-процесів сприятиме формуванню фасилітованого діалогу, зміцненню культури лідерства служіння та зниженню рівня організаційних ризиків, пов'язаних із соціальною напругою й комунікативними бар'єрами.

Висновки. Розроблення Індексу безбар'єрної мови (IBL) дозволило перейти від якісного опису мовної культури до її кількісного виміру, однак подальший розвиток цієї концепції передбачає не лише вимірювання, а й інституціоналізацію безбар'єрної комунікації як управлінської практики. Ідеться про формування нової парадигми управління, у якій мова стає інструментом стратегічної взаємодії, а не лише засобом передавання інформації. Безбар'єрна мова в цьому контексті може бути осмислена як управлінська технологія формування довіри, що може бути інтегрована в процеси

корпоративного навчання, адаптації персоналу, внутрішнього брендингу та кризового менеджменту. Її використання створює підґрунтя для появи мовних стандартів взаємодії, що визначають не лише правила комунікації, а й етичні орієнтири поведінки керівників. Відповідно, виникає потреба у створенні «мовного кодексу організації», який може доповнювати політики з етики, рівності та психологічної безпеки.

З управлінської точки зору, потенціал IBL полягає у можливості включення мовних показників до систем оцінювання ефективності управління, зокрема у межах підходів, подібних до «Balanced Scorecard», які застосовуються в українській практиці стратегічного менеджменту. Показник безбар'єрної мови може виступати окремим критерієм у блоках «навчання і розвиток» або «внутрішні процеси», відображаючи динаміку довіри, рівень залученості працівників і якість командної взаємодії. Такий підхід перетворює комунікативну культуру на вимірюваний і керований елемент організаційної ефективності. Інноваційність запропонованої моделі полягає у поєднанні лінгвістичних параметрів з управлінською аналітикою, що дозволяє побачити мову не лише як гуманітарний феномен, а як частину системи корпоративного управління ризиками. Безбар'єрна мова в цьому розумінні – це «soft-skill architecture» організації, яка підтримує сталість процесів у періоди змін, знижує опір трансформаціям і підсилює психологічну стійкість колективів.

Таким чином, наукова новизна запропонованого підходу полягає у концептуалізації безбар'єрної мови як інструменту управлінського проектування культури довіри, що поєднує етичні стандарти, аналітичні механізми та стратегічні функції лідерства служіння.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення моделей моніторингу «мовного клімату» організацій і визначення порогових значень IBL для різних типів корпоративних структур.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.03.2025 р. № 294-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>
2. Наливайко Л., Марцинюк Л. (2023). «Безбар'єрна Україна» : проблеми та перспективи. Нове українське право, № 4. С. 82–93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>
3. Ключко О., Ключко О. (2025). Безбар'єрний простір як нова державна соціальна ініціатива. Освітньо-науковий простір, Т. 1. № 8(1). С. 17–25. DOI: [https://doi.org/10.31392/ONP.2786-6890.8\(1\)/1.2025.02](https://doi.org/10.31392/ONP.2786-6890.8(1)/1.2025.02)
4. Поради для коректного спілкування з ветераном/ветеранкою з інвалідністю. (2023). Без бар'єрів. URL: <https://surl.li/pwcuob>
5. HR Praktyka 3.0 : Гайд для HR, як стати дружньою до ветеранів компанією. (2023). Scribd. URL: <https://ru.scribd.com/document/706211265/HR-Praktyka-3-0>
6. HR Порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок на публічній службі. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). (2023). URL: <https://surl.lu/nykccz>
7. Методичні рекомендації для роботодавців з організації працевлаштування та розвитку трудових відносин за участі ветеранів війни. Міністерство у справах ветеранів України. (2025). URL: <https://surl.lt/jbirdl>
8. Veteran Hub. URL: <https://veteranhub.com.ua/>
9. Нестеренко Л.Б. (2021). Діалог як інструмент комунікації в територіальних громадах. Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. ред. Чанишева Г.І. Одеса : Гельветика, Вип. 91. С. 135–141. URL: <https://hdl.handle.net/11300/15634>
10. Коробова О. (2024). Фасилітаційне лідерство як чинник діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Вісник Глухівського національного педагогічного університету ім. О. Довженка. Серія : Педагогічні науки, № 1.54. С. 162–170. DOI: <http://dx.doi.org/10.31376/2410-0897-2024-1-54-162-170>
11. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. (2022). Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. Соціально-економічні проблеми і держава, Вип. 26. № 1. С. 37–45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>
12. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Загинайло В.А. (2022). Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. Бізнес Інформ, № 5. С. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83>
13. Хлебнікова Т.М., Стрельченко К.В., Хлудєєва К.В. (2025). Моделі лідерства в організаційному менеджменті: формування фірмового стилю та мотивація персоналу. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, № 45. С. 165–176. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83>
14. 2021 Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Transparency Report. Deloitte LLP, (2021). URL: <https://surl.li/vyxvhp>
15. 2023 DEIB Report: Diversity, Equity, Inclusion & Belonging. Seattle. (2023). Textio Inc. URL: <https://textio.com/hubfs/2023-Textio-DEIB-Report.pdf>
16. Pennebaker J.W., Boyd R.L., Jordan K., & Blackburn K. (2015). The development and psychometric properties of LIWC2015. Austin : University of Texas at Austin. DOI: <https://doi.org/10.15781/T29G6Z>
17. 2024 Annual Diversity and Inclusion Report. Human Resource Management. (2024). OECD. URL: <https://www.oecd.org/careers/work/annual-diversity-inclusion-report.pdf>

References:

1. Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbar'iernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku [On approval of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine for the Period Until 2030] : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 25, 2025 No. 294-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
2. Nalyvaiko, L., & Martsyniuk, L. (2023). «Bezbar'ierna Ukraina»: problemy ta perspektyvy [«Barrier-Free Ukraine» : Problems and Prospects]. New Ukrainian Law, No. 4. Pp. 82–93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11> [in Ukrainian].
3. Klochko, O., & Klochko, O. (2025). Bezbar'iernyi prostyr yak nova derzhavna sotsialna initsiatyva [Barrier-Free Space as a New State Social Initiative]. Educational and Scientific Space, Vol. 1. No. 8(1). Pp. 17–25. DOI: [https://doi.org/10.31392/ONP.2786-6890.8\(1\)/1.2025.02](https://doi.org/10.31392/ONP.2786-6890.8(1)/1.2025.02) [in Ukrainian].
4. Porady dlia korektnoho spilkuvannia z veteranom/veterankoiu z invalidnistiu [Tips for correct communication with a veteran with a disability]. (2023). Without barriers. Retrieved from: <https://surl.li/pwcuob> [in Ukrainian].

5. HR Praktyka 3.0 : Haid dlia HR, yak staty druzhnoi do veteraniv kompaniieiu [HR Praktyka 3.0: A guide for HR on how to become a veteran-friendly company]. (2023). Scribd. Retrieved from: <https://ru.scribd.com/document/706211265/HR-Praktyka-3-0> [in Ukrainian].
6. HR Poradnyk shchodo adaptatsii ta orhanizatsii roboty veteraniv ta veteranok na publichnii sluzhbi [HR Advisor on the adaptation and organization of work of veterans in the public service]. National Agency of Ukraine for Civil Service (NACS). (2023). Retrieved from <https://surl.lu/nykccz> [in Ukrainian].
7. Metodychni rekomendatsii dlia robotodavtsiv z orhanizatsii pratsevlashtuvannia ta rozvytku trudovykh vidnosyn za uchasti veteraniv viiny [Methodological recommendations for employers on organizing employment and developing labor relations with the participation of war veterans]. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. (2025). Retrieved from <https://surl.lt/jbirdl> [in Ukrainian].
8. Veteran Hub. (n.d.). Retrieved from: <https://veteranhub.com.ua/> [in Ukrainian].
9. Nesterenko, L.B. (2021). Dialoh yak instrument komunikatsii v terytorialnykh hromadakh [Dialogue as a Communication Tool in Territorial Communities]. Current problems of state and law: collection of scientific works, ed. by Chanysheva G.I. Odesa: Helvetica, Iss. 91. Pp. 135–141. Retrieved from: <https://hdl.handle.net/11300/15634> [in Ukrainian].
10. Korobova, O. (2024). Fasylytatsiine liderstvo yak chynnyk diialnosti kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity [Facilitative Leadership as a Factor in the Activity of a Secondary School Leader]. Bulletin of the Glukhiv National Pedagogical University named after O. Dovzhenko. Series: Pedagogical Sciences, No. 1.54. Pp. 162–170. DOI: <http://dx.doi.org/10.31376/2410-0897-2024-1-54-162-170> [in Ukrainian].
11. Sherstiuk, R., Stoiko, I., & Palianytsia, V. (2022). Orhanizatsiina kultura upravlinnia: adkhokratiia, kompetentnist i liderstvo [Organizational Culture of Management: Adhocracy, Competence, and Leadership]. Socio-economic problems and the state, Vol. 26. No. 1. Pp. 37–45. Retrieved from: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf> [in Ukrainian].
12. Hrynko, T.V., Hviniazhvili, T.Z., & Zahynailo, V.A. (2022). Rol liderstva ta komunikatsii u zabezpechenni rozvytku suchasnykh pidpriemnytskykh struktur [The role of leadership and communications in ensuring the development of modern business structures]. Business Inform, No. 5. Pp. 75–83. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83> [in Ukrainian].
13. Khliebniukova, T.M., Strelchenko, K.V., & Khludieieva, K.V. (2025). Modeli liderstva v orhanizatsiinomu menedzhmenti: formuvannia firmovoho styliu ta motyvatsiia personalu [Leadership Models in Organizational Management: Formation of Corporate Style and Staff Motivation]. Scientific Notes of the Lviv University of Business and Law, No. 45. Pp. 165–176. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-83> [in Ukrainian].
14. 2021 Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Transparency Report. Deloitte LLP, (2021). Retrieved from: <https://surl.li/vyxxvh> [in English].
15. 2023 DEIB Report: Diversity, Equity, Inclusion & Belonging. Seattle. (2023). Textio Inc. Retrieved from: <https://textio.com/hubfs/2023-Textio-DEIB-Report.pdf> [in English].
16. Pennebaker J.W., Boyd R.L., Jordan K., & Blackburn K. (2015). The development and psychometric properties of LIWC2015. Austin : University of Texas at Austin. DOI: <https://doi.org/10.15781/T29G6Z> [in English].
17. 2024 Annual Diversity and Inclusion Report. Human Resource Management. (2024). OECD. Retrieved from: <https://www.oecd.org/careers/work/annual-diversity-inclusion-report.pdf> [in English].

Дата надходження статті: 01.10.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 21.10.2025 р.