

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»  
Кафедра права, національної безпеки та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота магістра  
на тему  
ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ  
АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ДО ЦИВІЛЬНОГО ЖИТТЯ

Виконав студент 2 курсу,  
групи ППГЗ-2-24  
Спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
Освітньо-професійної програми  
«Публічна політика та управління в  
умовах гібридних загроз»

\_\_\_\_\_ Вадим ЗЯБРЄВ

Науковий керівник роботи:  
кандидат наук з державного  
управління, доцент

\_\_\_\_\_ Михайло БІЛОКОНЬ

Харків – 2025

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ .....                                                                                     | 3  |
| ВСТУП.....                                                                                                                                      | 4  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ .....                                                              | 8  |
| 1.1 Теоретичні підходи до розуміння соціальної адаптації ветеранів у системі публічного управління .....                                        | 8  |
| 1.2 Еволюція державної політики щодо ветеранів та сучасний науковий дискурс.....                                                                | 16 |
| РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ.....                                     | 24 |
| 2.1 Нормативно-правове забезпечення, інституційна архітектура та механізми державної політики щодо ветеранів.....                               | 24 |
| 2.2 Аналіз фактичного стану соціальної адаптації ветеранів: статистичні дані, практичні проблеми та результати реалізації політики.....         | 35 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ .....                                | 46 |
| 3.1 Концептуальні підходи та моделі удосконалення державної політики соціальної адаптації ветеранів.....                                        | 46 |
| 3.2 Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інституційних механізмів, сервісів та інструментів соціальної адаптації ветеранів ..... | 56 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                                  | 65 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                 | 68 |

**ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ**

|              |                                                                                   |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| АТО          | Антитерористична операція                                                         |
| ЗСУ          | Збройні Сили України                                                              |
| ЄСВ          | Єдиний соціальний внесок                                                          |
| ІЕМА-В       | Інтегрована екосистемна модель проактивної адаптації ветеранів (авторська модель) |
| ІПСО         | Інформаційно-психологічні операції                                                |
| КМУ          | Кабінет Міністрів України                                                         |
| Мінветеранів | Міністерство у справах ветеранів України                                          |
| НАТО         | Організація Північноатлантичного договору (North Atlantic Treaty Organization)    |
| НІСД         | Національний інститут стратегічних досліджень                                     |
| ОВА          | Обласна військова адміністрація                                                   |
| ОМС          | Органи місцевого самоврядування                                                   |
| ООС          | Операція об'єднаних сил                                                           |
| ПДФО         | Податок на доходи фізичних осіб                                                   |
| ПТСР         | Посттравматичний стресовий розлад                                                 |
| ЦНАП         | Центр надання адміністративних послуг                                             |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Безпрецедентне за масштабами повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну, що розпочалося у 2022 році, трансформувало ландшафт українського суспільства та державного управління. Масове повернення ветеранів до цивільного життя – процес, що вже розпочався і набуде мільйонних масштабів – ставить перед системою публічного управління та адміністрування завдання екзистенційної ваги. Ефективна державна політика соціальної адаптації ветеранів є не лише виконанням соціального зобов'язання держави перед своїми захисниками, але й ключовим елементом національної безпеки та стійкості.

В умовах перманентної гібридної війни, спрямованої на дестабілізацію українського суспільства зсередини, ветеранська спільнота стає однією з головних цілей ворожих інформаційно-психологічних операцій (ІПСО). Будь-які прогалини в державній політиці, бюрократичні перепони або розрив між проголошеними гарантіями та реальною практикою миттєво використовуються для розпалювання соціальної напруги, дискредитації державних інституцій та формування наративу «зради» і «непотрібності» захисників. Таким чином, проблема виходить далеко за межі соціальної політики і стає питанням публічного управління в умовах гібридних загроз. Дослідження виявляє суттєвий розрив між нагальними, багатовимірними потребами ветеранів, інституційною спроможністю держави (особливо на рівні громад) та концептуальними підходами до адаптації, які часто є реактивними, а не проактивними.

*Мета та завдання.* Метою даного дослідження є комплексний аналіз процесу формування та реалізації державної політики соціальної адаптації ветеранів в Україні крізь призму публічного управління та адміністрування, з урахуванням викликів гібридних загроз.

*Завдання дослідження:*

- Систематизувати теоретичні підходи до розуміння соціальної адаптації ветеранів, проаналізувавши міждисциплінарні концепції та релевантний іноземний досвід (США, Велика Британія).

- Провести критичний аналіз еволюції ветеранської політики та сучасного наукового дискурсу, ідентифікуючи концептуальні прогалини, що потребують вирішення.

- Детально проаналізувати чинну нормативно-правову базу та інституційну архітектуру політики адаптації ветеранів в Україні.

- Дослідити фактичний стан реалізації політики, виявивши ключові проблеми, бар'єри та розриви між стратегічними цілями та практикою на місцях.

- Розробити концептуальну модель та надати практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів державної політики соціальної адаптації ветеранів як складової національної стійкості до гібридних загроз.

*Об'єктом дослідження* є державна політика соціальної адаптації ветеранів до цивільного життя.

*Предметом дослідження* є формування та реалізація державної політики соціальної адаптації ветеранів до цивільного життя.

*Методи дослідження.* Методологічну основу роботи становить комплексний підхід, що поєднує загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, притаманні сучасній науці про публічне управління та адміністрування. Це дозволило розглянути проблему соціальної адаптації не фрагментарно, а як цілісне явище, що потребує системних управлінських рішень.

Ключовим для дослідження став *системний підхід*, завдяки якому державну політику соціальної адаптації було розглянуто як складну, багаторівневу екосистему. Саме цей метод дозволив проаналізувати взаємозв'язки між різними елементами механізму управління – від центральних органів виконавчої влади до територіальних громад, виявивши структурні розриви у їхній взаємодії. Для поглибленого вивчення архітектури органів

влади та оцінки їхньої спроможності реалізувати покладені функції, зокрема на рівні місцевого самоврядування, було застосовано *метод інституційного аналізу*. Це дало змогу виявити проблему «нефінансованих мандатів» та оцінити дієвість нових інституцій, таких як помічник ветерана.

Важливу роль у роботі відіграв *порівняльний аналіз* (компаративістика), який використовувався для зіставлення української моделі адаптації з досвідом країн НАТО, передусім США та Великої Британії. Це дозволило концептуально розмежувати український адміністративно-процедурний підхід та західні моделі, орієнтовані на психосоціальну реінтеграцію та розвиток людського капіталу.

Для опрацювання нормативно-правової бази, державних стратегій та наукових джерел застосовано *методи контент-аналізу та формально-юридичний метод*. Завдяки їм вдалося простежити еволюцію законодавства від патерналістських практик до спроб побудови сервісної держави, а також ідентифікувати колізії між задекларованими гарантіями та реальними механізмами їх забезпечення.

Емпіричну базу дослідження підсилено *методами статистичного аналізу та вторинного аналізу соціологічних даних*. Їх використання дозволило об'єктивно оцінити фактичний стан адаптації, виявити розбіжності між очікуваннями ветеранів і пропозиціями ринку праці, а також зафіксувати рівень соціальної напруги в громадах. На завершальному етапі роботи було використано *метод моделювання*, що став основою для розробки авторської Інтегрованої екосистемної моделі проактивної адаптації ветеранів та формулювання практичних рекомендацій для системи публічного управління.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в тому, що основні положення, висновки та рекомендації дослідження доведені до рівня конкретних пропозицій, готових до впровадження в діяльність органів публічної влади. Розроблена в роботі «Інтегрована екосистемна модель проактивної адаптації ветеранів» може слугувати основою для оновлення національної стратегії ветеранської політики. Вона пропонує механізм

переходу від застарілого патерналістського підходу до сучасної політики розвитку людського капіталу, що є критично важливим в умовах повоєнного відновлення.

Запропоновані рекомендації щодо розбудови інституційної спроможності територіальних громад, зокрема через впровадження цільових субвенцій та навчання фахівців, можуть бути використані Кабінетом Міністрів України та Міністерством у справах ветеранів для подолання кризи реалізації політики на місцях. Це дозволить перетворити інститут «помічника ветерана» з формальної структури на дієвий інструмент кейс-менеджменту, здатний забезпечити реальний супровід захисників.

Крім того, обґрунтовані в роботі механізми економічного стимулювання роботодавців та підтримки ветеранського підприємництва мають прикладне значення для Міністерства економіки та Державної служби зайнятості при розробці програм професійної адаптації. Реалізація цих пропозицій сприятиме зниженню навантаження на соціальний бюджет та перетворенню ветеранської спільноти на економічно активну частину суспільства.

Важливим є також безпековий аспект отриманих результатів. Визначені підходи до формування позитивного суспільного наративу та соціальної згуртованості можуть бути використані суб'єктами сектору безпеки і оборони як інструмент протидії гібридним загрозам та ворожим інформаційно-психологічним операціям, що націлені на дестабілізацію суспільства через ветеранську тематику.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

#### **1.1 Теоретичні підходи до розуміння соціальної адаптації ветеранів у системі публічного управління**

Поняття «соціальна адаптація ветеранів» у системі публічного управління є багатовимірною конструкцією, зміст якої суттєво різниться залежно від оптики аналізу – адміністративної, психологічної, правової чи соціологічної. В українському контексті спостерігається фрагментація цих підходів, що часто призводить до неузгодженості політики.

Міждисциплінарні підходи до поняття:

— Адміністративний підхід: З точки зору публічного адміністрування, соціальна адаптація ветерана часто редукується до процесу надання адміністративної послуги. Яскравою ілюстрацією є опис послуги на порталі «Дія», де вона фігурує як «Видача направлення для отримання послуг з соціальної та професійної адаптації» [34]. Аналогічно, діяльність Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) фокусується на процедурних аспектах: «ветеранські вікна» розглядаються як «точка входу» для отримання комплексу послуг [33]. У цій парадигмі успіх політики вимірюється швидкістю та доступністю процедури, а не кінцевим станом ветерана.

— Психологічний та соціологічний підходи: Науковий дискурс у сфері соціальної роботи та психології трактує адаптацію значно ширше. Вона визначається як «посередництво у комунікації між ветеранами, їхніми родинами та державними структурами». Цей підхід акцентує на вирішенні конфліктів, пов'язаних із «психологічними наслідками війни» [15]. Тут адаптація – це не послуга, а тривалий процес соціальної медіації та відновлення



соціальних зв'язків.

– Правовий підхід: Цей підхід розглядає адаптацію через призму соціального законодавства та державних гарантій [30]. У центрі уваги – відповідність національного законодавства (наприклад, Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту») міжнародним стандартам та забезпечення чітких правових механізмів реалізації пільг.

Аналіз іноземних моделей та концепцій:

Іноземні моделі, зокрема країн НАТО, пропонують більш цілісні концепції, що виходять за межі суто адміністративної процедури.

– Модель США (Концепція Reintegration): Американський науковий та політичний дискурс оперує терміном reintegration (реінтеграція), який є значно ширшим за «адаптацію». Реінтеграція визначається як «широке, цілісне поняття загального психосоціального функціонування» та «процес і результат відновлення ролей у сім'ї, громаді та на робочому місці» [3]. Американські дослідники, такі як Ерік Д. Баттон, застосовують «соціо-екологічну лінзу» (socio-ecological lens) для аналізу факторів, що впливають на цей процес [2]. Цей підхід виокремлює ключові домени реінтеграції: індивідуальні, міжособистісні, організаційні (на рівні громади) та суспільні. Дослідження показують, що на успішність реінтеграції суттєво впливають такі фактори, як наявність бойової травми, поточний стан здоров'я, підтримка з боку військового керівництва та, що важливо, «рівень сімейної напруги» (family strain) [2].

– Модель Великої Британії (Ціннісно-орієнтована політика): «Стратегія ветеранів» (Veterans Strategy) Великої Британії є прикладом ціннісно-орієнтованої публічної політики. Вона базується на трьох рівнозначних стовпах: Celebrate (Визнавати/Відзначати), Contribute (Робити внесок) та Support (Підтримувати). Ця модель спрямована не лише на надання послуг (Support), але й на фундаментальну зміну суспільного наративу (Celebrate) та підкреслення цінності ветерана як активного члена суспільства, що продовжує робити внесок в економіку та громаду (Contribute) [6]. Інституційно ця політика підкріплена діяльністю Офісу у справах ветеранів

(Office for Veterans' Affairs, OVA), який нещодавно був переведений зі структури Кабінету міністрів до Міністерства оборони, що свідчить про високий пріоритет та постійні дебати щодо його оптимального місця в системі управління [1].

Формування власного підходу (Синтез):

Аналіз виявляє фундаментальний концептуальний розрив між домінуючою в Україні адміністративно-процедурною моделлю (орієнтованою на процес видачі послуги [34]) та західними психосоціальними (США [3]) і ціннісно-наративними (Велика Британія [7]) моделями (орієнтованими на результат – психосоціальне функціонування та внесок у суспільство).

В контексті публічного управління та гібридних загроз, соціальна адаптація ветеранів в Україні має розглядатися як керований державою процес поетапної реінтеграції, що синтезує ці підходи та включає чотири обов'язкові компоненти:

- Адміністративна стабілізація: Швидкий, безбар'єрний та проактивний доступ до гарантованих державою послуг (реалізація адміністративного підходу).

- Психосоціальна підтримка: Робота не лише з ветераном, але і з його родиною; впровадження механізмів медіації [15] (реалізація психологічного підходу).

- Економічна інтеграція: Створення стимулів для працевлаштування та розвитку ветеранського підприємництва.

- Суспільне визнання: Цілеспрямована державна політика формування позитивного наративу про ветеранів (запозичення британського підходу «Celebrate» [7]) як інструмент контр-ІПСО та посилення соціальної згуртованості.

Нижче наведено порівняльний аналіз ключових моделей у формі таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз теоретичних моделей соціальної адаптації ветеранів

| <i>Характеристика</i>     | <i>Модель США</i>                                           | <i>Модель Великої Британії</i>                            | <i>Модель України (Домінуюча практика)</i>         |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <i>Ключова концепція</i>  | Реінтеграція (Reintegration)                                | «Celebrate, Contribute, Support»                          | Соціальна та професійна адаптація (як послуга)     |
| <i>Основний фокус</i>     | Психосоціальне функціонування; відновлення соціальних ролей | Суспільний наратив; цінність ветерана; внесок в економіку | Адміністративна процедура; надання пільг та послуг |
| <i>Філософія політики</i> | Цілісна (Holistic); соціо-екологічна                        | Ціннісно-орієнтована; наративна                           | Адміністративно-процедурна; патерналістська        |

Представлений у таблиці 1.1 порівняльний аналіз чітко демонструє концептуальну прірву між західними підходами та домінуючою українською практикою. Якщо моделі США та Великої Британії є проактивними та цілісними (холістичними), зосереджуючись на психосоціальному функціонуванні та суспільній цінності ветерана, то українська модель здебільшого залишається реактивною та процедурною.

Такий стан справ породжує низку викликів для системи публічного управління, що детально аналізується у фаховому дискурсі. Зокрема, О. Пшик-Ковальська, І. Замулко та В. Перун наголошують, що реальні перспективи соціально-професійної адаптації ветеранів в Україні безпосередньо залежать від якості управлінських рішень та здатності адміністративних механізмів долати наявні виклики, а не лише фіксувати статус чи надавати пільгу [42]. Дослідники підкреслюють, що поточна система часто виявляється нездатною забезпечити саме *професійну* складову адаптації, яка є ключовою для економічної інтеграції та успішної реінтеграції у цивільне життя.

Саме тому запропонований вище синтетичний підхід, що включає адміністративну стабілізацію, психосоціальну підтримку, економічну інтеграцію та суспільне визнання, є спробою теоретично обґрунтувати перехід від застарілої патерналістської моделі до сучасної, людиноцентричної системи

публічного управління у сфері ветеранської політики. Цей підхід дозволяє розглядати соціальну адаптацію не як окрему послугу, а як комплексний, керований державою процес відновлення соціальних ролей ветерана та посилення суспільної згуртованості.

Особливого значення у структурі запропонованого синтетичного підходу набуває компонент економічної інтеграції, оскільки саме він значною мірою визначає успішність довгострокової реінтеграції та перехід ветерана від статусу отримувача пільг до активного учасника економічного життя. Ця проблема знаходиться у фокусі уваги сучасних досліджень з публічного управління.

Так, З. Г. Гонтар та А. В. Каспрук, аналізуючи особливості публічного управління зайнятістю ветеранів, свідомо розглядають це питання у ширшому контексті євроінтеграційних процесів України [12]. Такий підхід є теоретично важливим, оскільки він вимагає від системи публічного управління переходу від пасивних патерналістських моделей соціального захисту до проактивних політик, орієнтованих на розвиток людського капіталу та сприяння зайнятості. Дослідники наголошують, що в умовах євроінтеграції державна політика у цій сфері має бути спрямована на створення дієвих механізмів для повернення ветеранів на ринок праці, що відповідає європейським стандартам соціальної згуртованості та економічної самодостатності громадян [12]. Таким чином, теоретичне осмислення соціальної адаптації в системі публічного управління неминуче має включати стратегічну компоненту управління зайнятістю як інструменту не лише соціальної, але й економічної реінтеграції.

Водночас, фокус виключно на зовнішніх факторах, таких як створення робочих місць чи механізми працевлаштування [12], є недостатнім для повного теоретичного розуміння процесу. Успішна економічна інтеграція безпосередньо залежить від активації внутрішніх ресурсів самого ветерана. Цей аспект вводить у науковий дискурс поняття «реінтеграційного потенціалу», який Т. Захаріна визначає як ключовий чинник успішної реінтеграції в соціум [23].

Реінтеграційний потенціал, згідно з цим підходом, розглядається як сукупність особистісних якостей, здобутих компетенцій (включно з унікальним

військовим досвідом), мотивації та здатності ветерана до активної участі у власному поверненні до цивільного життя. Публічне управління, таким чином, має бути спрямоване не лише на надання послуг, але й на створення умов для розкриття та реалізації цього потенціалу [23]. Таке теоретичне зміщення акцентів вкотре підкреслює необхідність відходу від пасивної моделі соціального захисту на користь проактивної політики, що розглядає ветерана як цінного суб'єкта суспільного та економічного розвитку, а не лише як об'єкт опіки.

Такий підхід, що акцентує на внутрішньому реінтеграційному потенціалі [23], логічно вимагає створення відповідних зовнішніх умов з боку держави. Потенціал ветерана не може бути реалізований у вакуумі; він потребує сприятливого середовища, яке формується саме через інструменти публічного управління.

На цьому аспекті зосереджують увагу С. Єгоричева та М. Лахижа, які аналізують управлінські та економічні аспекти реінтеграції ветеранів в Україні [22]. Дослідники підкреслюють, що успіх реінтеграції безпосередньо залежить від якості та своєчасності державних управлінських рішень, а також від створення дієвих економічних механізмів, що стимулюють повернення ветеранів до продуктивної зайнятості. Таким чином, теоретичне осмислення соціальної адаптації в системі публічного управління неминуче виходить на рівень системного проектування – розробки конкретних управлінських та економічних інструментів, що перетворюють задекларовані гарантії на реальні можливості для ветеранів [22]. Без цього системного, економічно обґрунтованого підходу, реінтеграційний потенціал [23] ризикує залишитися нереалізованим.

Проте, зосередження виключно на управлінських та економічних важелях [22] ігнорує той факт, що їхня ефективність безпосередньо залежить від психологічного стану ветерана. Навіть найкращі економічні стимули можуть виявитися марними, якщо особа не має внутрішнього ресурсу для їх використання.

Відзначається, що за місцями проживання ветеранів бракує центрів та інституцій, де психологи могли б надавати військовим допомогу. А також, бракує психологів у військових частинах та лікарнях. Іншою суттєвою проблемою є відсутність моніторингу та дослідження ефективності психологічної допомоги, спричинена відсутністю загальної парадигмальної рамки щодо дієвості психологічних підходів і практик у цій сфері. Постачальники послуг та експерти все частіше наголошують на необхідності розробки критеріїв та стандартів терапевтичних підходів [18].

Саме тому теоретичне осмислення соціальної адаптації в системі публічного управління неможливе без глибокого аналізу її соціально-психологічної складової. Як зазначає В. Алещенко, розглядаючи теоретичні підходи до цього явища, соціально-психологічна адаптація є ключовим процесом, що визначає здатність ветерана до відновлення комунікативних зв'язків та ефективної взаємодії із соціумом. Управлінські рішення у цій сфері мають спиратися на розуміння, що повернення до цивільного життя – це насамперед складний психологічний процес [8]. Відтак, компонент «психосоціальної підтримки» у запропонованій синтетичній моделі є не просто додатковою опцією, а фундаментальною передумовою, що уможливлює дієвість усіх інших інструментів, включно з економічною інтеграцією.

Ця фундаментальна психосоціальна [8] та економічна [22] підтримка, у свою чергу, має бути надійно закріплена у правовому полі, що повертає нас до важливості правового підходу в системі публічного управління. Ефективність усієї моделі реінтеграції залежить від якості нормативного забезпечення та дієвості інституцій, що відповідають за її реалізацію.

У цьому контексті Л. Сіньова наголошує на важливості глибокого вивчення міжнародного досвіду для розбудови дієвої системи соціально-правового захисту ветеранів в Україні [47]. Такий аналіз дозволяє системі публічного управління ідентифікувати передові практики та уникнути помилок, які вже були допущені іншими країнами у процесі формування ветеранської політики. Відтак, теоретична модель соціальної адаптації має спиратися не

лише на внутрішні потреби та психологічні особливості [8], але й на адаптовані міжнародні стандарти, що забезпечують її правову стійкість та інституційну спроможність [47]. Це підсилює компонент «адміністративної стабілізації» у запропонованому синтетичному підході, адже він має виступати механізмом імплементації кращих світових правових практик у національне законодавство.

Таким чином, проведений аналіз теоретичних підходів до розуміння соціальної адаптації ветеранів у системі публічного управління дозволяє зробити кілька узагальнюючих висновків, що формують концептуальну рамку для подальшого дослідження.

По-перше, стає очевидним, що сам термін «соціальна адаптація» є недостатньо ємним для опису того складного процесу, який має відбутися з ветераном після повернення до цивільного життя. Як продемонстрував аналіз, українська адміністративна практика часто редукує це поняття до рівня «адміністративної послуги» – надання пільг, гарантій чи направлень. Натомість передові західні моделі (зокрема, США та Великої Британії) оперують значно ширшою концепцією «реінтеграції». Цей підхід теоретично набагато коректніший, оскільки він передбачає не просто пристосування ветерана до нових умов, а його повноцінне, цілісне відновлення у ключових соціальних ролях: у сім'ї, у громаді та у професійній діяльності.

По-друге, дослідження виявляє фундаментальний теоретичний розрив між домінуючою в Україні патерналістською моделлю та холістичними (цілісними) моделями Заходу. Патерналістський підхід розглядає ветерана переважно як об'єкт опіки, якому держава «зобов'язана» надати певний набір пільг. На противагу цьому, цілісні підходи розглядають ветерана як активного суб'єкта та носія унікального «реінтеграційного потенціалу». У цій парадигмі завдання публічного управління полягає не в тому, щоб «опікуватися», а в тому, щоб створити сприятливу екосистему (як у соціо-екологічній моделі США), в якій цей потенціал зможе розкритися.

По-третє, аналіз доводить, що ця екосистема є багатовимірною. Управлінські рішення не можуть бути ефективними, якщо вони фокусуються

лише на одному аспекті. Неможливо досягти успішної економічної інтеграції та працевлаштування, ігноруючи психологічний стан ветерана та його родини. І, навпаки, найякісніша психологічна підтримка не дасть сталого результату, якщо ветеран залишається економічно несамостійним. Водночас ані економічна, ані психологічна складові не запрацюють без надійного соціально-правового фундаменту та швидких, прозорих адміністративних механізмів.

Отже, у межах даної магістерської роботи ми доходимо висновку, що соціальна адаптація ветеранів у системі публічного управління має теоретично розглядатися як керований державою, багатодоменний процес холістичної реінтеграції.

Метою цього процесу є не просто надання послуг чи пільг, а відновлення психосоціального функціонування ветерана та сприяння його активній участі в економічному та суспільному житті. Цей процес вимагає від системи публічного управління переходу від пасивної, реактивної політики (реагування на проблеми) до проактивного менеджменту, що поєднує чотири ключові компоненти: адміністративну стабілізацію, психосоціальну підтримку, економічну інтеграцію та формування суспільного визнання. Саме такий синтетичний підхід і становить теоретичну основу для подальшого аналізу практичних механізмів реалізації цієї політики в Україні.

## **1.2 Еволюція державної політики щодо ветеранів та сучасний науковий дискурс**

Державна політика щодо ветеранів в Україні пройшла стрімку еволюцію. Відбувся перехід від радянської патерналістської моделі (орієнтованої на пільги для чітко визначених категорій, зокрема учасників Другої світової війни та війни в Афганістані) до реактивної моделі після 2014 року. Агресія РФ у 2014 році змусила державу швидко створювати нові інституції (зокрема, Державну



службу у справах ветеранів війни та учасників АТО) та адаптувати законодавство у відповідь на появу першої масової хвилі ветеранів сучасної війни.

Політика після 2022 року стикається з викликами абсолютно іншого порядку: по-перше, це виклик масштабу (потенційно мільйони ветеранів та членів їхніх сімей), що створює безпрецедентне навантаження на всі системи держави; по-друге, це виклик контексту – тотальної війни на виживання та активних гібридних загроз.

Критичний аналіз наукової літератури:

Західний науковий дискурс (public policy, resilience studies) активно досліджує проблеми переходу з військової служби до цивільного життя. Публікації зосереджуються на понятті «military-civilian gap» (розрив між військовим та цивільним досвідом) [5] та психологічних аспектах трансформації ідентичності. Наприклад, у дослідженні [4] підкреслюється важливість ролі військової ідентичності в процесі переходу, що часто аналізується через призму моделі життєвих переходів Шлоссберга (Schlossberg's model of adult transitions).

Однак, для України виникає критична проблема неадекватності прямого перенесення цих західних моделей.

По-перше, більшість західних досліджень базуються на досвіді експедиційних воєн (Ірак, Афганістан). Ці війни вела професійна армія, далеко від дому, в той час як їхнє власне суспільство не перебувало у стані війни. Основна проблема ветерана в такій моделі – це повернення з війни у мирне суспільство і подолання «military-civilian gap».

По-друге, війна в Україні є тотальною, екзистенційною війною на виживання, що ведеться на власній території. Межа між «ветераном» і «цивільним» значно більш розмита; цивільне населення також є об'єктом атак, переживає травму війни, втрати та переміщення.

По-третє, головна загроза – це не лише «розрив досвіду», але й активна гібридна війна. Ворожі ІІСО цілеспрямовано працюють на поглиблення будь-

яких розколів у суспільстві, використовуючи для цього найменші провали державної політики. Наративи «влада вас зрадила», «ви нікому не потрібні», «поки ви воювали, тут...» активно просуваються для дестабілізації, розчарування та використання ветеранів як інструменту для підриву довіри до держави.

Визначення концептуальних прогалин (Власний внесок):

Критичний аналіз виявляє декілька концептуальних прогалин, які потребують нагального заповнення в українському науковому та політичному дискурсі:

- Прогалина масштабу: У світовій практиці публічного адміністрування відсутні перевірені моделі успішної соціальної адаптації такого масштабу (мільйони ветеранів), що впроваджувалися б під час активної фази тотальної війни.

- Прогалина «Безпека vs Соціальна політика»: Політика адаптації ветеранів в Україні не може розглядатися виключно як соціальна політика. Вона має бути концептуалізована як безпекова політика – ключовий компонент загальнонаціональної стійкості (resilience) до гібридних загроз. Успішна реінтеграція ветерана – це пряма протидія дестабілізації держави.

- Прогалина адміністративної спроможності: Український науковий дискурс переважно зосереджений на психологічних [15] або правових [30] аспектах проблеми. Однак критично недостатньо досліджень у сфері публічного адміністрування, які б аналізували адміністративну спроможність (public administration capacity) інституцій, особливо на рівні місцевого самоврядування, реально виконати (to deliver) масив завдань, покладених на них ветеранською політикою.

Ці концептуальні прогалини, особливо у сферах адміністративної спроможності та необхідності розглядати ветеранську політику як безпекову, знаходять своє підтвердження і на офіційному аналітичному рівні. Сучасний науковий та експертний дискурс всередині самої держави починає дедалі активніше фокусуватися саме на цих системних викликах.

Так, в оглядовому досьє, підготовленому Дослідницькою службою Верховної Ради України, детально аналізується поточний стан розробки та реалізації стратегії ветеранської політики [37]. Сам факт появи таких глибоких аналітичних документів на найвищому рівні свідчить про еволюцію державної думки: відбувається поступовий, хоча й вимушений, перехід від ситуативного латання «гарячих» проблем до спроб стратегічного осмислення. У досьє [37] підкреслюється складність завдання, що стоїть перед системою публічного управління, вказуючи на необхідність вироблення єдиного, узгодженого міжвідомчого підходу, здатного подолати інституційну фрагментацію та відповісти на безпрецедентний «виклик масштабу», що стоїть перед Україною.

Водночас із розробкою загальних стратегічних підходів [37], науковий дискурс продовжує глибоко аналізувати фундаментальні, інституційні основи ветеранської політики. Адже будь-яка стратегія залишається декларативною, якщо вона не спирається на чітке та дієве нормативно-правове поле. Саме тому увага фахівців зосереджена на базових питаннях, таких як визначення правового статусу ветеранів та механізмів реалізації їхніх прав, що є прямим відображенням еволюції державної політики.

У цьому ключі, праця Є. А. Новікова [36], присвячена правовому статусу ветеранів війни та їхнім трудовим гарантіям, є показовою для сучасного етапу наукового дискурсу. Це дослідження виходить за межі простого переліку пільг і торкається самої суті взаємодії ветерана з державою та ринком праці. Визначення чіткого правового статусу в умовах, коли кількість ветеранів зростає експоненційно, стає ключовим управлінським завданням, оскільки від цього залежить уся архітектура державної політики, її масштаби та фінансове навантаження.

Більше того, детальний аналіз саме трудових гарантій [36] є надзвичайно важливим. Він демонструє, як науковий дискурс зміщує фокус із питань пасивного соціального захисту (що було ядром патерналістської моделі) на проблеми активної економічної інтеграції, яка є центральною для західних моделей реінтеграції. Ця проблематика напряду корелює з виявленою раніше

«прогалиною адміністративної спроможності». Забезпечення реальних, а не декларативних, трудових гарантій є одним із найскладніших випробувань для інституцій публічного управління, особливо на місцевому рівні. Таким чином, науковий дискурс активно шукає відповіді на те, як трансформувати законодавчі норми [36] у реально працюючі адміністративні інструменти, здатні сприяти поверненню ветеранів до продуктивного економічного життя та реалізації їхнього потенціалу.

Цей глибокий аналіз окремих правових аспектів, зокрема трудових гарантій [36], є важливою складовою, але водночас він вбудовується у значно ширший контекст системного осмислення всієї державної політики. Саме такий комплексний підхід є характерною рисою сучасного етапу наукового дискурсу, що яскраво ілюструється фундаментальними працями провідних аналітичних центрів.

Ключове місце тут займає аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) «Державна політика щодо ветеранів війни» за науковою редакцією Я. А. Жаліла [17]. Поява такого ґрунтовного, системного документа свідчить про остаточний перехід проблеми зі сфери вузько-соціальної у сферу стратегічного державного управління та національної безпеки. Ця доповідь є, по суті, науково-експертною відповіддю на ті самі виявлені вище «концептуальні прогалини».

Дослідження НІСД [17] виходить за межі аналізу окремих законів чи програм і пропонує цілісну (холістичну) оцінку інституційної спроможності держави. Воно акумулює виклики, пов'язані з «прогалиною масштабу» та «прогалиною адміністративної спроможності», переводячи їх у площину конкретних завдань для системи публічного управління. Таким чином, еволюція наукової думки, представлена в цій доповіді, полягає у переході від опису проблем до моделювання нової архітектури ветеранської політики – такої, що здатна витримати безпрецедентне навантаження та водночас слугувати інструментом посилення національної стійкості, а не джерелом соціальної напруги.

Водночас із формуванням такого стратегічного, безпекового погляду [17] на ветеранську політику, сучасний науковий та експертний дискурс неможливий без детального, прикладного аналізу фактичної спроможності існуючих інституцій соціального захисту. Адже саме ці інституції є тим фундаментом, на якому має будуватися будь-яка нова стратегія.

Саме таку важливу діагностичну функцію виконують дослідження, подібні до «Аналізу системи соціального захисту ветеранів та військовослужбовців», підготовленого за підтримки Національного фонду на підтримку демократії [9]. Цей аналіз є надзвичайно цінним, оскільки він фіксує стан системи соціального захисту безпосередньо напередодні повномасштабного вторгнення та виникнення «виклику масштабу».

По суті, ця робота [9] емпірично документує та деталізує ту саму «прогалину адміністративної спроможності», про яку йшлося вище. Вона детально розкриває системні недоліки, що робили систему неефективною ще до її пікового навантаження: інституційну фрагментацію, дублювання функцій, складність та непрозорість адміністративних процедур, а також невідповідність гарантованих пільг реальним фінансовим та організаційним можливостям держави. Таким чином, еволюція наукової думки логічно рухається від детальної констатації практичних проблем у системі соціального захисту [9] до глибокого стратегічного усвідомлення [17], що ці проблеми мають не просто соціальний, а критичний, безпековий вимір, який вимагає повної перебудови державної політики, а не її часткового вдосконалення.

Цей детальний аналіз системних недоліків у соціальному захисті [9] неминуче приводить науковий дискурс до необхідності деталізації проблеми. Загальна критика інституційної спроможності стає найбільш гострою, коли розглядаються конкретні, життєво важливі напрямки адаптації. Одним із таких ключових, наріжних каменів, що визначає успіх або провал усієї політики реінтеграції, є сфера зайнятості, яка безпосередньо пов'язана з правовими гарантіями [36].

Саме тому значна частина сучасних досліджень, що сліднують за загально-

стратегічними [17] та діагностичними [9] працями, фокусується на конкретних механізмах економічної інтеграції. Праця Д. А. Постної, присвячена забезпеченню працевлаштування ветеранів війни [39], є яскравим прикладом такої еволюції наукової думки. Це дослідження переводить дискусію з рівня «чи потрібен соціальний захист» на рівень «як саме забезпечити економічну самодостатність ветерана».

Дослідниця [39] акцентує увагу на тому, що працевлаштування є не просто одним із багатьох завдань, а центральним елементом, що дозволяє вирішити низку супутніх проблем: від відновлення соціальних зв'язків до зниження економічного навантаження на державу та реалізації того самого «реінтеграційного потенціалу» ветерана, про який йшлося у попередньому підрозділі. Таким чином, науковий дискурс впритул підійшов до розуміння, що саме нездатність системи публічного управління вирішити «прогалину адміністративної спроможності» у сфері зайнятості [39] є однією з головних перепон на шляху до побудови дієвої та стійкої ветеранської політики.

Отже, підсумовуючи еволюцію державної політики та аналізуючи сучасний науковий дискурс, ми приходимо до кількох визначальних висновків. Пройдений шлях від патерналістської радянської моделі, через реактивне реагування після 2014 року, довів державу до необхідності формування абсолютно нової парадигми політики після 2022 року. Ця нова парадигма має дати відповідь на виклики, що не мають аналогів у світовій історії публічного управління – виклик екзистенційної війни, виклик безпрецедентного масштабу та виклик тотальних гібридних загроз.

Сучасний український науковий та експертний дискурс, як показує огляд фахових публікацій, поступово наздоганяє цю реальність. Відбувається чіткий і вкрай необхідний зсув фокусу. Якщо раніше дослідження переважно концентрувалися на аналізі окремих аспектів – психологічних, правових чи соціальних, – то зараз на перший план виходять питання стратегічного управління, інституційної спроможності та національної безпеки.

Найважливішою концептуальною трансформацією є остаточне

усвідомлення того, що ветеранська політика в умовах України перестала бути виключно «соціальною політикою». Вона перетворилася на один із ключових компонентів загальнонаціональної стійкості (resilience). Науковий дискурс, слідом за працями провідних аналітичних центрів, починає розглядати успішну реінтеграцію ветерана не лише як моральний обов'язок держави чи засіб соціальної гармонії, але і як прямий інструмент контр-гібридної боротьби. Провал у цій політиці автоматично створює найпотужніше джерело соціальної напруги, вразливості та розколу, яке ворог гарантовано буде використовувати для дестабілізації держави зсередини.

Водночас, цей стратегічний погляд неминуче наштовхується на болюче практичне питання, яке діагностує науковий дискурс – критичну «прогалину адміністративної спроможності». Аналіз показує, що навіть найкращі стратегії та закони ризикують залишитися декларативними, якщо інституції на центральному та особливо на місцевому рівнях не здатні їх виконати (to deliver) в умовах пікового навантаження. Дослідження у сфері соціального захисту та працевлаштування чітко ілюструють, що система виявилася неготовою до такого масштабу завдань ані організаційно, ані фінансово, ані процедурно.

Таким чином, еволюція наукової думки приводить нас до того, що центральною невирішеною проблемою українського публічного управління у цій сфері є не стільки що робити (контури політики стають дедалі зрозумілішими), скільки як це реалізувати. Саме тому подальші дослідження, включно з цією магістерською роботою, мають зосередитися на аналізі практичних механізмів та шляхів розбудови реальної адміністративної спроможності системи публічного управління для реалізації цієї нової, безпеко-орієнтованої ветеранської політики.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ

#### **2.1 Нормативно-правове забезпечення, інституційна архітектура та механізми державної політики щодо ветеранів**

Формування сучасної ветеранської політики в Україні характеризується високою динамічністю та спробами впровадження інноваційних, клієнтоорієнтованих механізмів управління.

Нормативно-правова база включає широкий масив законодавства, починаючи від фундаментального Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», Закону «Про соціальні послуги», та доповнюється численними постановами КМУ, що регулюють конкретні механізми (напр., професійну адаптацію, психологічну реабілітацію), а також державними стратегіями (зокрема, Стратегією переходу від військової служби до цивільного життя).

На державному рівні реінтеграція ветеранів визначається політикою Міністерства у справах ветеранів України та реалізується через низку державних ініціатив. Держава розробляє прозору та доступну систему підтримки ветеранів, забезпечує чітку і стабільну взаємодію між ветеранами та державними установами. Центральна роль держави полягає в своєчасному плануванні, відповідному реагуванні на потреби ветеранів та забезпеченні належної системи підтримки, що реалізується через надання пільг та послуг у структурованому та систематизованому вигляді [51].

Інституційна архітектура є багаторівневою:

— Центральний рівень: Ключову роль у формуванні політики відіграє Міністерство у справах ветеранів України (Мінветеранів).



– Місцевий рівень: Виконання політики значною мірою делеговано органам місцевого самоврядування (ОМС) та місцевим держадміністраціям. На цьому рівні діють структурні підрозділи, на які покладено функції з питань ветеранської політики [34], а також ЦНАПи як ключові «точки входу» [33].

– Цифрова інфраструктура: Створено єдину цифрову платформу «е-Ветеран» [25], що має на меті стати єдиною точкою цифрового доступу до послуг та інформації.

Ключові механізми реалізації політики:

Аналіз поточної практики свідчить про спробу держави перейти від пасивної, кабінетної моделі до проактивної, сервісної.

1. Механізм «Єдиного вікна» через ЦНАП: Впровадження «ветеранських вікон» або спеціалізованих адміністраторів у ЦНАПах є прямою реалізацією адміністративного підходу, описаного в підрозділі 1.1. Мета – спростити процедури, забезпечити комплексність надання послуг (коли ветеран за одне звернення може вирішити максимум питань) та застосувати індивідуальний підхід [33]. Це спроба держави виконати свою сервісну функцію.

2. Інститут помічника ветерана: Це, ймовірно, ключова інституційна інновація України у цій сфері.

– Еволюція: Цей механізм розпочався як «експериментальний проект» у пілотних областях у 2023 році [50] з метою «відшліфувати всі ці проблемні питання» на практиці. Це свідчить про використання державою адаптивного підходу до управління (adaptive governance), коли політика тестується перед повномасштабним впровадженням.

– Формалізація: Проект швидко довів свою затребуваність і був формалізований на національному рівні, зокрема Постановою КМУ № 881 від 2 серпня 2024 року, яка визначила механізм забезпечення інституту [24].

– Інституційна логіка: Помічник ветерана (або «фахівець із супроводу» [24]) є втіленням принципу кейс-менеджменту (case management) та субсидіарності (надання послуги на найближчому до людини рівні). Юридично

він працює у «сервісному офісі» на рівні громади, але його роль мислиться як «некабінетний працівник», який «зустрічає ветерана з потягу» [50]. Це проактивний агент держави, що має супроводжувати ветерана на шляху реінтеграції.

3. Цифровізація (e-Veteran): Портал «е-Ветеран» виконує подвійну функцію: він є не лише сервісним порталом для ветеранів, але й інструментом реалізації політики. Наприклад, подача заяви на участь у відборі на посаду самого помічника ветерана відбувається саме через «е-Ветеран» [25], що створює цифрову екосистему за принципом «ветеран для ветерана».

Таблиця 2.1 – Інституційна архітектура політики адаптації ветеранів в Україні

| <i>Рівень управління</i>           | <i>Ключові актори</i>                       | <i>Основні функції</i>                                                            | <i>Ключові механізми</i>                                     |
|------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <i>Центральний</i>                 | КМУ, Мінветеранів                           | Формування політики, стратегічне планування, нормативне регулювання, фінансування | Державні цільові програми, Постанови КМУ (напр., № 881 [24]) |
| <i>Регіональний</i>                | ОВА (Обласні військові адміністрації)       | Координація, моніторинг, реалізація регіональних програм                          | Регіональні ветеранські простори                             |
| <i>Місцевий (ОМС)</i>              | Органи місцевого самоврядування, ЦНАП       | Надання адміністративних послуг, безпосередня реалізація                          | «Єдине вікно», «Ветеранські вікна» в ЦНАП [33]               |
| <i>«Людський» (Рівень громади)</i> | Помічник ветерана («Фахівець із супроводу») | Проактивний супровід, кейс-менеджмент, навігація по системі                       | «Сервісний офіс» [50], індивідуальний супровід [24]          |
| <i>Цифровий</i>                    | Портал «е-Ветеран», «Дія»                   | Єдина точка доступу до послуг та інформації, подача заяв                          | Електронний кабінет ветерана [25], онлайн-послуги [34]       |

Оцінка узгодженості та ефективності:

На папері Україна будує теоретично дуже просунуту модель публічного

управління. Вона децентралізована (орієнтована на громаду), клієнтоорієнтована (ЦНАП), використовує сучасні підходи (кейс-менеджмент через помічника ветерана) та підтримується потужною цифровою платформою (e-Ветеран).

Однак ця архітектура є практично вразливою. Її ефективність повністю залежить від інституційної спроможності (capacity) найслабшої, але найважливішої ланки – органів місцевого самоврядування (ОМС). Якщо ОМС не має фінансових, організаційних та кадрових ресурсів для наповнення цієї рамки реальними послугами, вся досконала архітектура перетворюється на «нефінансований мандат» – ситуацію, коли центральна влада делегує відповідальність, не делегуючи відповідні ресурси.

Аналізована вище інституційна архітектура та механізми реалізації ветеранської політики, якими б прогресивними вони не здавалися на рівні концепцій чи пілотних проєктів, не можуть функціонувати у вакуумі. Їхня дієвість на пряму залежить від якості та стабільності нормативного фундаменту, на якому вони базуються.

У цьому контексті критично важливим є звернення до правових засад, які детально розглядає Л. В. Спицька у своїй праці, присвяченій саме правовим аспектам соціального захисту учасників бойових дій [49]. Дослідниця слушно зауважує, що вся система державної підтримки спирається на складний конгломерат нормативно-правових актів, центральне місце серед яких, безумовно, займає Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту». Проте, як показує аналіз, саме у площині правозастосування виникає найбільше колізій. Правовий статус ветерана – це не просто адміністративна категорія чи посвідчення, це, перш за все, сукупність закріплених державою гарантій, які мають бути непорушними незалежно від економічної кон'юнктури чи політичних змін.

Спицька акцентує увагу на тому, що правові засади соціального захисту в Україні базуються на принципах гуманізму та соціальної справедливості, однак на практиці реалізація цих принципів часто наштовхується на недосконалість

юридичних механізмів [49]. Важливо розуміти, що коли ми говоримо про «вразливість» системи на рівні громад чи «нефінансований мандат», про що йшлося раніше, корінь проблеми часто лежить саме у розриві між декларативним характером законодавчих норм та реальними правовими механізмами їх забезпечення. Тобто, закон гарантує право на захист, але часто не містить чіткого юридичного алгоритму (імперативної норми), який би зобов'язував конкретний орган влади це право реалізувати в умовах дефіциту ресурсів.

Таким чином, дослідження правових засад дозволяє стверджувати, що еволюція ветеранської політики – це не лише створення нових інституцій (як Мінветеранів) чи сервісів (як помічник ветерана), але й складний процес трансформації самого правового поля. Без чіткого законодавчого врегулювання статусу та гарантій, про які пише Л. В. Спицька [49], будь-які адміністративні новації ризикують залишитися лише добрими намірами, не підкріпленими силою закону.

Логічним і необхідним продовженням аналізу правових засад є питання практичних механізмів захисту прав ветеранів, адже саме на етапі реалізації задекларованих гарантій виникає найбільша кількість перепон. В умовах динамічних змін законодавства та бюрократичної складності процедур, ветеран часто опиняється в ситуації, коли самостійно захистити свої інтереси без фахової юридичної підтримки стає майже неможливо. Саме тут на перший план виходить система безоплатної правової допомоги як один із ключових інституційних інструментів державної політики.

На важливості цього механізму в умовах воєнного стану наголошує Є. Дуліба, аналізуючи особливості надання такої допомоги військовослужбовцям та ветеранам [20]. Дослідник підкреслює, що в умовах війни правова допомога перестає бути просто додатковою соціальною послугою, а трансформується у критично важливу гарантію, що забезпечує саму можливість реалізації статусу захисника. Специфіка воєнного часу накладає свій відбиток: запити стають терміновими, законодавство змінюється ледь не щодня, а самі бенефіціари

часто не мають фізичної можливості відвідувати державні установи. Тому система безоплатної правової допомоги виступає своєрідним «юридичним провідником» для ветерана у лабіринтах нормативних актів.

Більше того, Є. Дуліба у своїй праці [20] звертає увагу на те, що ефективність правової допомоги напряду корелює зі здатністю ветерана успішно пройти процес соціальної адаптації. Якщо особа не може оформити належні виплати, отримати статус інваліда війни чи вирішити земельні питання, це блокує її подальшу реінтеграцію та створює підґрунтя для глибокої соціальної фрустрації. Таким чином, включення механізмів безоплатної правової допомоги до загальної архітектури ветеранської політики є не просто питанням юридичної техніки, а стратегічним завданням публічного управління, спрямованим на забезпечення реальної, а не декларативної справедливості для тих, хто захищав державу.

Логічним продовженням дискусії про правовий захист та безоплатну правову допомогу є перехід до аналізу стратегічної мети цих інструментів. Адже захист прав не є самоціллю; він має слугувати фундаментом для активної участі ветерана в економічному житті країни. Саме цей аспект – переорієнтація державної політики з пасивної підтримки на стимулювання активності – стає центральним у сучасних наукових розвідках.

Глибоке осмислення сутності державної ветеранської політики пропонує І. А. Селіванова у своїй праці, опублікованій у збірнику наукових праць за матеріалами круглого столу, присвяченого саме питанням професійної адаптації та підприємницької діяльності ветеранів [45]. Цей контекст є надзвичайно важливим, оскільки він підкреслює зміну самої філософії державного управління. Селіванова розглядає державну політику не як статичний набір пільг, а як динамічну систему заходів, спрямованих на створення можливостей.

У роботі [45] акцентується увага на тому, що державна ветеранська політика в Україні є комплексним, багатоаспектним явищем, яке має нормативно забезпечувати не лише соціальний спокій, але й економічний

розвиток через залучення ветеранського ресурсу. Це перегукується з тезою про необхідність відходу від патерналізму. Автор наголошує, що правове забезпечення має формувати чіткі механізми для реалізації права ветерана на працю та підприємницьку ініціативу. Тобто, державна політика еволюціонує від моделі «держава платить» до моделі «держава створює умови для заробітку».

Такий підхід, висвітлений у дослідженні [45], дозволяє по-новому поглянути на всю інституційну архітектуру. Якщо ми сприймаємо ветеранську політику крізь призму професійної адаптації та підтримки бізнесу, то й вимоги до інституцій змінюються. Вони мають бути не просто розподільцями бюджетних коштів, а сервісними центрами, здатними надавати якісні консалтингові, освітні та інфраструктурні послуги. Таким чином, праця Селіванової підтверджує, що сучасний науковий дискурс в Україні вже активно формує теоретичне підґрунтя для економічної реінтеграції ветеранів, виводячи це питання у площину пріоритетних завдань публічного управління.

Розвиваючи тему економічної складової ветеранської політики, варто заглибитися в механізми, які перетворюють загальні декларації на реальні можливості. Адже сам по собі дозвіл на підприємницьку діяльність чи декларування права на працю ще не гарантує успіху. Вирішальну роль тут відіграє якість правового середовища, в яке потрапляє ветеран.

Саме на цьому аспекті акцентує увагу Л. В. Гурак, досліджуючи роль правового регулювання у процесі інтеграції ветеранів війни [16]. Авторка підходить до питання системно, пов'язуючи успішність професійної адаптації та реалізації права на підприємницьку діяльність безпосередньо зі створенням державою «сприятливих умов» через нормативні інструменти. Це важливе теоретичне уточнення: завдання права у цій сфері – не просто дозволити чи заборонити, а саме сконструювати таку регуляторну екосистему, яка б нівелювала бар'єри та стимулювала ветерана до економічної активності.

У своїй роботі Л. В. Гурак [16] фактично доводить, що інтеграція ветерана у цивільне життя є неможливою без відновлення його професійного

статусу або набуття нового через підприємництво. Правове регулювання тут виступає як своєрідний архітектор цього процесу. Воно має чітко визначати правила гри: від спрощених процедур реєстрації бізнесу до зрозумілих механізмів отримання грантової підтримки чи податкових преференцій. Якщо ці правові механізми є складними, суперечливими або відірваними від реальності, то навіть за наявності бажання та «реінтеграційного потенціалу» ветеран не зможе успішно адаптуватися. Таким чином, дослідження підтверджує тезу про те, що нормативно-правова база є не статичним тлом, а активним інструментом, від якості налаштування якого залежить ефективність всієї інституційної архітектури підтримки ветеранського бізнесу та зайнятості.

Коли ми говоримо про реінтеграцію ветеранів війни, бар'єри слід трактувати у значно ширшому розумінні, ніж просто формування життєвого простору, комфортного для людей з інвалідністю. Бар'єри – це те, що свідомо чи не свідомо стоїть на шляху включення ветеранів у мирне життя, що заважає їм скористатися наявними можливостями й відчути себе повно-цінною частиною суспільства, яке швидко і неухильно змінюється. Нерідко такі бар'єри є не лише зовнішніми, а й внутрішніми, створеними самим людьми внаслідок незнання, стереотипів та упереджень. Отже, мова повинна йти не лише про фізичні бар'єри, що заважають вільно пересуватися, а і про інформаційні – що стоять на заваді отриманню повної та коректної інформації; правові – застарілі норми, що неправомірно, з сучасної точки зору, обмежують права й можливості певних категорій людей; економічні – неможливість з певних причин працевлаштуватися, відсутність стартового капіталу для започаткування бізнесу та знань для ведення такої діяльності; нарешті, психологічні, що тісно пов'язані з певною особистістю і для свого подолання потребують індивідуального підходу [22].

Конкретизуючи тезу про створення сприятливого правового середовища для економічної активності ветеранів, неможливо оминути увагою один із найбільш дієвих, але водночас і найбільш складних інструментів державного регулювання – фінансову політику. Адже будь-яка підприємницька ініціатива

на початковому етапі є вразливою до фінансового навантаження, і саме податкові механізми часто стають тим вирішальним фактором, що визначає життєздатність ветеранського бізнесу.

У цьому контексті важливим внеском у розуміння системи економічних стимулів є дослідження Л. В. Мартинової та А. А. Мартинова, які зосередили свою увагу на правових гарантіях забезпечення пільг в оподаткуванні ветеранів війни [31]. Автори розглядають податкові пільги не як ситуативну поступку держави, а як законодавчо закріплену гарантію, що має системний характер. Це принципово важливий момент для розуміння еволюції державної політики: звільнення від сплати певних податків чи надання фіскальних преференцій трансформується із суто фінансового інструменту в елемент соціальної справедливості та визнання заслуг захисників.

У своїй праці науковці детально аналізують чинну нормативну базу, демонструючи, як саме держава намагається через Податковий кодекс та спеціальні закони знизити економічний бар'єр входження ветеранів у бізнес-середовище [31]. Дослідники підкреслюють, що чіткість та доступність цих правових гарантій є індикатором реального ставлення держави до ветеранського підприємництва. Якщо процедура отримання податкової пільги є надмірно бюрократизованою або юридично неоднозначною, то вона втрачає свою стимулюючу функцію. Тому Мартинова та Мартинов наполягають на необхідності вдосконалення саме правових механізмів адміністрування цих пільг, аби вони працювали автоматично і прозоро, реально полегшуючи старт власної справи для ветерана, а не створюючи для нього нові адміністративні клопоти.

Підсумовуючи огляд нормативних та фіскальних інструментів, необхідно визнати, що наявність навіть найдосконаліших законів та податкових пільг є необхідною, але недостатньою умовою успіху. Ключовим фактором, що перетворює «право на папері» в «реальну допомогу», є якість повсякденного менеджменту цих процесів. Тобто, фокус наукової уваги зміщується з питання «що гарантувати?» на питання «як цим керувати?».



Саме проблематиці оптимізації управлінських процесів присвячено ґрунтовне дослідження І. М. Грищенка, який аналізує шляхи удосконалення механізмів публічного управління у цій чутливій сфері [14]. Автор підходить до системи соціального захисту не як до статичної структури, а як до складного динамічного механізму, що в умовах війни працює на межі своїх можливостей і потребує постійної модернізації. У своїй роботі він наголошує, що старі, бюрократичні алгоритми управління часто не здатні впоратися з новими викликами, і тому сама архітектура прийняття та виконання управлінських рішень потребує перегляду.

Особливої ваги у дослідженні І. М. Грищенка набуває теза про необхідність комплексного підходу до об'єкта управління. Він справедливо акцентує увагу на тому, що вдосконалення механізмів має стосуватися захисту не лише безпосередньо комбатантів, але й членів їхніх сімей [14]. Це важливий концептуальний зсув у публічному управлінні: родина ветерана розглядається не як окремий, другорядний елемент, а як невід'ємна частина єдиної системи підтримки. Відтак, ефективність управлінського механізму оцінюється за тим, наскільки він здатний забезпечити стабільність та добробут усього цього соціального осередку. Такий погляд дозволяє стверджувати, що сучасна державна політика в Україні поступово відходить від фрагментарних рішень до побудови цілісних, родинно-центрованих моделей адміністрування.

Узагальнюючи аналіз нормативно-правового забезпечення та інституційної архітектури, можна констатувати, що на сьогоднішньому етапі в Україні фактично завершилося формування каркаса нової моделі державної ветеранської політики. Ця модель, принаймні на рівні задуму та законодавчого закріплення, кардинально відрізняється від тієї, що існувала до початку повномасштабного вторгнення. Ми спостерігаємо масштабну спробу держави відійти від застарілої, суто розподільчої функції, коли управління зводилося до нарахування виплат, і перейти до побудови сучасної сервісної екосистеми.

Ключовою характеристикою цієї нової архітектури є її виражена багаторівневність та децентралізація. Держава свідомо зміщує центр ваги в

реалізації політики з київських кабінетів безпосередньо у громади. Логіка цього процесу є цілком зрозумілою та обґрунтованою: неможливо ефективно адмініструвати потреби мільйонів людей з єдиного центру. Тому інституційна структура розбудовується за принципом субсидіарності, де головним оператором послуг стає орган місцевого самоврядування, а точкою входу – ЦНАП або місцевий ветеранський простір. Така конфігурація, теоретично, робить послуги максимально наближеними до ветерана.

Однак, цей же фактор створює і головний інституційний ризик, який червоною ниткою проходить крізь усі проаналізовані механізми. Йдеться про колосальну диспропорцію між покладеними на місця повноваженнями та реальною спроможністю їх виконувати. Нормативно-правова база, будучи достатньо розгалуженою і прогресивною у частині декларацій, часто не містить чітких фінансових та організаційних алгоритмів для найнижчої ланки управління. Виникає ситуація, коли «ідеальна» політика, розроблена на центральному рівні, може буксувати або спотворюватися на рівні конкретного міста чи селища через банальний брак кадрів, коштів або компетентності місцевих управлінців.

Ще однією визначальною рисою сучасної державної політики є її гібридний характер у методах взаємодії. З одного боку, ми бачимо потужний тренд на цифровізацію, де держава намагається максимально прибрати людський фактор та бюрократію через інструменти на кшталт «е-Ветеран» та автоматизовані реєстри. Це спроба зробити систему прозорою та швидкою. З іншого боку, розуміючи, що цифра не може замінити емпатію та живі соціальні зв'язки, впроваджується інститут помічника ветерана як «людський інтерфейс» системи. Таке поєднання «цифри» та «людини» є унікальною рисою саме української моделі, яка формується в екстремальних умовах.

Також варто відзначити фундаментальний зсув у філософії нормативного регулювання економічної активності. Якщо раніше законодавець розглядав ветерана переважно як соціально вразливу категорію, що потребує захисту, то сучасні механізми (податкові пільги, грантові програми, дерегуляція

підприємництва) спрямовані на перетворення ветерана на економічного драйвера. Інституційна архітектура починає працювати не на консервацію статусу, а на стимулювання розвитку.

Отже, можна стверджувати, що інституційна архітектура та нормативно-правова база державної політики щодо ветеранів в Україні є вже сформованою, але все ще знаходиться на стадії активного «налаштування». Це складна, розгалужена система, яка поєднує централізоване стратегічне планування з децентралізованим наданням послуг. Її головним викликом залишається не відсутність законів чи органів, а забезпечення синхронності та якості роботи всіх ланок цього механізму, щоб задекларовані права та можливості не губилися у проміжку між прийняттям постанови уряду та візитом ветерана до місцевого ЦНАПу.

## **2.2 Аналіз фактичного стану соціальної адаптації ветеранів: статистичні дані, практичні проблеми та результати реалізації політики**

Саме на етапі практичної реалізації виявляються фундаментальні розриви, що нівелюють ефективність прогресивної інституційної архітектури.

Проблема 1. Інституційна неспроможність громад та кадровий голод:

Ключова проблема, що підриває всю систему, – це фактична відсутність базових послуг на місцях, куди «помічник ветерана» мав би скеровувати ветерана.

– Критичні дані: Згідно з аудитом ресурсів надання психологічної допомоги станом на початок 2023 року, лише 50% громад надають п'ять із [11] базових соціальних послуг [27].

– Кадрова криза: На кінець 2022 року лише 1.2% фахівців первинної ланки (до яких, імовірно, і звертається ветеран в першу чергу) пройшли додаткове навчання з питань психічного здоров'я [27].

Це створює парадоксальну і вкрай небезпечну ситуацію. Модель «помічника ветерана» [50] – це модель кейс-менеджера, який діє як навігатор по системі послуг. Але дані свідчать, що у половині громад цієї «системи» (тобто, самих послуг) просто не існує. Помічник ветерана опиняється в ситуації, коли він є «фасадом» держави, який приймає на себе весь запит і фрустрацію ветерана, але не має реальних інструментів для вирішення його проблем. Замість того, щоб бути рішенням, помічник перетворюється на додатковий тригер розчарування. В контексті гібридних загроз, це ідеальний ґрунт для ворожих ІПСО про «неспроможну та брехливу державу».

Проблема 2. Бар'єри у працевлаштуванні та відсутність економічних стимулів:

Другим критичним напрямом адаптації є економічна інтеграція. Тут держава так само демонструє політику, що веде до розривів.

– Перекладання відповідальності: Джерела вказують, що реінтеграція та повернення на роботу «практично повністю лягає на плечі роботодавців» [41].

– Відсутність стимулів: Бізнес прямо заявляє, що держава не мотивує його наймати ветеранів. Роботодавці очікують податкових пільг, грантів та підтримки. Натомість, один з респондентів-підприємців зазначає, що законодавство має каральний, а не стимулюючий характер: «Законодавець не мотивує мене, як роботодавця, ризикувати своїм бізнесом, а навпаки каже – якщо звільниш, ми будемо тебе судити» [11].

Стереотипи роботодавців: Це посилюється необґрунтованими упередженнями роботодавців щодо «проблемності» ветеранів, зокрема, страхами, пов'язаними з ПТСР [11]. За словами ветеранів/ок, на співбесідах роботодавці говорять про підтримку, але насправді ставлення особливим не є. Часто відчувається не підтримка, а жалість, яку ветеран/ка не сприймає. Ветерани та ветеранки не хочуть, щоб їм нагадували про військовий досвід, бо це був їх вибір. Розповідати цивільним про пережите ветерани/ки не поспішають, адже вважають, що цивільні цього ніколи не зрозуміють [11].

Проблема 3. «Велика Невідповідність» між очікуваннями ветеранів та реальністю:

Аналіз бажаних сфер працевлаштування ветеранів виявляє унікальну можливість, яку держава поки що втрачає.

– Дані опитувань: Ветерани демонструють високе бажання продовжувати служити суспільству в цивільному житті. Найбільш бажаними сферами працевлаштування для них є: «Державна служба» (35,4%) та «Міське самоврядування» (27,6%) [40].

Тут і виникає «Велика Невідповідність» (The Great Mismatch), що створює «ідеальний шторм»:

– Ветерани [40] масово прагнуть приєднатися до системи (державної служби, ОМС), яку вони захищали і яка пропонує стабільність.

– Ця ж сама система (ОМС) є інституційно неспроможною надати їм базові послуги [27].

– Приватний сектор, який міг би їх працевлаштувати, не має для цього економічних стимулів від держави [11].

В результаті ветеран опиняється в пастці: він не може отримати послуги від держави, стикається з бар'єрами у приватному секторі, а його власне бажання служити державі в цивільному житті [40] розбивається об інституційну неспроможність та недалекоглядну економічну політику цієї ж держави. Це – пряма загроза соціальній стабільності та національній безпеці.

Аналіз практичних проблем соціальної адаптації, зокрема бар'єрів у працевлаштуванні та розбіжностей в очікуваннях, був би неповним без глибокого розуміння того, ким є сам суб'єкт цього процесу – ветеран. Адже за сухою статистикою та інституційними розривами стоїть жива людина, чия свідомість та поведінкові патерни зазнали суттєвих змін під впливом бойового досвіду. Часто саме нерозуміння суспільством та роботодавцями цих змін і породжує ті самі стереотипи про «проблемність», які блокують економічну інтеграцію.

У цьому контексті важливим є звернення до наукових досліджень, які

формують соціально-психологічний портрет учасників бойових дій. Зокрема, А. В. Дуля у своїй праці аналізує психологічні особливості ветеранів АТО/ООС, звертаючи увагу на специфіку їхньої соціальної взаємодії та комунікації [21]. Це дослідження дозволяє поглянути на проблему адаптації не з точки зору адміністративних процедур, а зсередини – крізь призму внутрішнього світу захисника.

Дослідниця зазначає, що перебування в зоні бойових дій неминує трансформує особистість, формуючи специфічні риси, такі як загострене почуття справедливості, прямолінійність та специфічне сприйняття соціальних норм, зокрема ввічливості [21]. Те, що у цивільному офісі може сприйматися як грубість, агресія чи невміння «вписатися в колектив» (що і відлякує роботодавців), насправді часто є проявом сформованих на війні механізмів виживання, де комунікація має бути максимально чіткою, а дії – рішучими.

Розуміння цього соціально-психологічного портрета [21] дає ключ до пояснення того феномену «Великої Невідповідності», про який йшлося вище. Ветерани прагнуть йти на державну службу не лише через стабільність, а й тому, що підсвідомо шукають середовище, де існують чіткі правила, ієрархія та служіння вищій меті – цінності, які є зрозумілими та близькими для людини з військовим досвідом. Натомість приватний сектор, часто орієнтований на гнучкість та комерційний успіх, не завжди готовий прийняти таку модель поведінки, помилково маркуючи її як «психологічну травму». Отже, проблема полягає не стільки в «неадекватності» ветеранів, скільки у нездатності цивільного суспільства правильно інтерпретувати їхній психологічний код та використати ці сильні сторони – дисциплінованість та відданість справі – на користь громаді.

Глибше зрозуміти природу конфлікту між очікуваннями ветеранів та реальністю, а також оцінити масштаб соціальної прірви, допомагають не лише якісні описи психологічних портретів, але й кількісні вимірювання суспільних настроїв. У цьому контексті надзвичайно цінним є звернення до емпіричних даних, зібраних безпосередньо перед початком повномасштабного вторгнення.

Йдеться про комплексне дослідження викликів реінтеграції, проведене за методологією Індексу соціальної згуртованості і примирення (SCORE) [43].

Цей аналітичний звіт є унікальним, оскільки він фіксує «нульову точку» – стан справ на січень 2022 року. Він дозволяє нам побачити, що проблеми, з якими стикається держава сьогодні, не виникли раптово, а мають системне коріння. Дослідження [43] переконливо доводить, що успішність адаптації ветерана залежить не тільки від наявності адміністративних послуг чи пільг, а насамперед від рівня соціальної згуртованості громади, до якої він повертається. Методологія SCORE розглядає реінтеграцію як двосторонній процес, де готовність суспільства прийняти ветерана є такою ж важливою, як і готовність ветерана повернутися до цивільного життя.

Дані звіту підсвічують тривожну тенденцію, яка пояснює багато згаданих вище практичних проблем, зокрема упередженість роботодавців. Індекс соціальної згуртованості демонструє, що навіть за умов відносно стабільної ситуації (до 2022 року) існували певні розриви у довірі та комунікації між цивільним населенням та ветеранами. Це емпірично підтверджує тезу про те, що суспільство часто декларує повагу до захисників, але на практиці виявляється не готовим до їхньої повноцінної інклюзії у соціальне та економічне життя.

Більше того, результати дослідження [43] дають підстави стверджувати, що відчуття соціальної ізоляції ветеранів, яке часто призводить до згаданої «Великої Невідповідності», є наслідком низького рівня громадянської активності та соціального капіталу в самих громадах. Коли ветеран, який звик до високого рівня побратимства та взаємовиручки, повертається у середовище з низьким рівнем згуртованості, цей контраст стає травмуючим фактором. Таким чином, аналіз на основі індексу SCORE виводить нас на розуміння того, що інституційна неспроможність громад надавати послуги – це лише вершина айсберга. Глибинною проблемою є дефіцит соціальної єдності, що робить ветеранів вразливими до дезінформації та маніпуляцій, перетворюючи питання їхньої адаптації з суто соціального на питання національної безпеки.

З огляду на виявлені проблеми соціальної роз'єднаності та інституційної слабкості на місцях, стає очевидним, що центр ваги у вирішенні питань адаптації має зміститися безпосередньо у площину громади. Адже саме тут, у звичному для людини середовищі, відбувається (або не відбувається) реальний процес повернення до мирного життя. Розуміння громади не просто як адміністративної одиниці, а як живого соціального організму, що має надавати підтримку, є ключовим у сучасному науковому дискурсі.

Саме на цьому аспекті акцентують увагу Т. Гордєєва та А. Лазарева, досліджуючи специфіку соціальної роботи в громаді з учасниками бойових дій, які були нещодавно демобілізовані [13]. Дослідниці підкреслюють, що найбільш критичним є саме початковий етап після повернення, коли ветеран є найбільш вразливим, а ризик соціальної дезадаптації – найвищим. У цей період «великі» державні стратегії та національні платформи часто залишаються непомітними для конкретної людини, натомість вирішальну роль відіграє здатність місцевої спільноти оперативно та фахово підставити плече.

Автори наголошують, що ефективна соціальна робота в громаді не може обмежуватися пасивною видачею довідок чи оформленням пільг. Це має бути активний, людиноцентричний процес, спрямований на відновлення соціального функціонування ветерана [13]. Це означає, що громада повинна володіти інструментарієм для діагностики потреб, психологічної підтримки та залучення демобілізованих до життя спільноти.

Однак, аналіз Гордєєвої та Лазаревої [13] також непрямо вказує на причину згаданої раніше «інституційної неспроможності». Вона полягає у тому, що більшість громад в Україні поки що не володіють методологією такої роботи. Замість фахового соціального супроводу ветерани часто стикаються з бюрократичною байдужістю, оскільки на рівні місцевого самоврядування бракує розуміння, як саме потрібно працювати з травматичним досвідом та зміненими поведінковими патернами захисників. Таким чином, дослідження підтверджує, що без розбудови потужної системи соціальної роботи безпосередньо в громадах, будь-які спроби подолати прірву між ветеранами та



цивільним суспільством будуть малоефективними.

Поглиблюючи аналіз ролі місцевого самоврядування у процесі реінтеграції, неможливо оминати увагою системні аспекти організації соціального захисту безпосередньо на базовому рівні. Адже саме територіальна громада є тією інстанцією, де абстрактні державні гарантії мають трансформуватися у конкретну допомогу.

У цьому контексті фундаментальним є дослідження О. О. Кравченко та Г. М. Кучер, які детально аналізують механізми соціального захисту учасників бойових дій та їхніх сімей на рівні громади [29]. Автори акцентують увагу на тому, що в умовах децентралізації саме громада стає головним провайдером соціальної безпеки. Проте, як показує їхній аналіз, цей процес не може зводитися лише до механічної виплати матеріальної допомоги з місцевого бюджету. Ефективний соціальний захист – це розгалужена система послуг, що охоплює психологічну реабілітацію, сприяння зайнятості та соціальний супровід.

Особливо цінним у роботі [29] є розширення об'єкта соціального захисту. Дослідники переконливо доводять, що фокусуватися виключно на ветерані – це помилкова стратегія. Ветеран повертається не у вакуум, а в родину, яка часто також є травмованою тривалим очікуванням та стресом війни. Тому О. О. Кравченко та Г. М. Кучер наполягають на необхідності застосування родинно-орієнтованого підходу, де одиницею соціальної роботи виступає домогосподарство в цілому.

Однак, саме тут аналіз дослідників [29] підсвічує глибину прірви між необхідним та наявним. Вони вказують на те, що більшість громад, отримавши повноваження, не отримали відповідних інструментів та ресурсів для розбудови такої складної системи підтримки. Відсутність фахових соціальних працівників, здатних працювати з сімейною травмою, та брак інфраструктури перетворюють соціальний захист на декларацію. Це підтверджує раніше висловлену тезу про інституційну неспроможність: громади, які мали б стати надійним тилом для родин захисників, часто виявляються неготовими до виконання цієї місії,

залишаючи сім'ї сам на сам із проблемами адаптації.

Глибину прірви між нормативними гарантіями та реальною ситуацією на місцях остаточно підтверджують дані найсвіжіших соціологічних зрізів, проведених вже в умовах повномасштабної війни. У цьому контексті фундаментальним документом для розуміння поточної проблематики є аналітичний звіт IREX 2024 року, присвячений дослідженню ветеранської реінтеграції та ключовим потребам у розрізі доступу до основних послуг [18]. Це дослідження слугує своєрідним «дзеркалом реальності», яке відображає не те, як система має працювати згідно із законами, а те, як вона працює (або буксує) на практиці з точки зору кінцевого споживача – ветерана.

Звіт IREX безапеляційно фіксує, що попри створення нових цифрових інструментів та декларацію сервісних підходів, ключовою перепорою для ветеранів залишається бюрократія та складність процедур. Дослідження [18] виявляє, що доступ до базових послуг – медичних, юридичних чи соціальних – часто заблокований не через відсутність ресурсів, а через надмірну зарегульованість процесів та «інформаційний вакуум». Ветерани часто просто не знають про свої права або не можуть розібратися у складних алгоритмах їх реалізації. Це підтверджує тезу про те, що держава, навіть маючи політичну волю до допомоги, часто не має ефективних комунікаційних каналів та простих механізмів доставки цієї допомоги до людини.

Особливу тривогу викликають висновки звіту [18] щодо нерівномірності доступу до послуг. Якщо у великих містах ситуація може бути відносно контрольованою, то у менших громадах ветерани опиняються у зоні «сервісної пустелі». Це емпірично доводить критичну вразливість децентралізованої моделі: якість життя та адаптації захисника стає заручником спроможності конкретної громади. Таким чином, дослідження IREX фактично діагностує системний збій: наявна інфраструктура не встигає за динамікою зростання потреб ветеранської спільноти, а декларовані державою пріоритети розбиваються об стіну процедурних перешкод на місцях, що створює ідеальне підґрунтя для соціальної напруги.

Картину фактичного стану справ, окреслену попередніми звітами про доступність послуг, суттєво доповнює та поглиблює аналіз соціального виміру реінтеграції. Адже адаптація – це не лише взаємодія ветерана з чиновником у ЦНАПі, це насамперед його щоденне співіснування з громадою. Саме на вивченні цієї тонкої матерії соціальних зв'язків та суспільних настроїв зосереджено дослідження reSCORE 2024 року, проведене авторами М. Махлузарідес, В. Харченко та П. Середою [32].

Це дослідження є вкрай важливим для нашої роботи, оскільки воно виявляє приховані, неочевидні бар'єри, які неможливо побачити у статистиці виплат чи працевлаштування. Результати reSCORE [32] демонструють складну діалектику у ставленні суспільства до ветеранів. З одного боку, фіксується безпрецедентно високий рівень довіри та поваги до захисників як до інституції та символу оборони. Проте, коли питання переходить у площину безпосередньої соціальної взаємодії та побутової інтеграції, дослідники виявляють тривожні тенденції до певної соціальної дистанції.

Виявляється, що суспільство, ідеалізуючи образ «героя», часто виявляється не готовим прийняти реальну людину з її болем, травмами та зміненою психологією. Дослідження [32] підсвічує, що попри декларативну підтримку, ветерани часто почуваються соціально ізольованими, не відчуючи справжнього розуміння з боку цивільного оточення. Це створює небезпечний феномен «відчуження серед своїх», коли ветеран, повернувшись додому, почувається менш комфортно у мирному місті, аніж на фронті серед побратимів.

Більше того, автори звіту звертають увагу на критичну важливість економічної складової не лише як джерела доходу, а як інструменту відновлення соціального статусу. Втрата професійної ідентичності та неможливість знайти своє місце в цивільній економіці стають каталізаторами соціальної дезадаптації. Таким чином, дані reSCORE [32] переконливо доводять, що головні проблеми реалізації державної політики лежать не лише у площині слабких інституцій, а й у площині незрілості суспільних відносин.

Держава може побудувати ідеальні сервісні центри, але якщо громада не готова до інклюзії, а роботодавці керуються стереотипами, процес реінтеграції буксуватиме. Це вимагає від системи публічного управління розширення фокусу: від роботи виключно з ветераном до масштабної роботи з усім суспільством, спрямованої на подолання стигми та побудову реальної, а не декларативної єдності.

Підсумовуючи аналіз фактичного стану соціальної адаптації ветеранів, необхідно констатувати наявність глибокого системного дисонансу між задекларованою державною стратегією та реальністю, з якою стикаються захисники на місцях. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що на даному етапі Україна опинилася в ситуації, яку можна охарактеризувати як «криза реалізації». Попри створення прогресивної на законодавчому рівні архітектури та запуск сучасних цифрових сервісів, система публічного управління буксує на етапі безпосередньої імплементації рішень («на останній милі»), де абстрактні норми мають перетворюватися на конкретні послуги для людини.

Центральною проблемою, що пронизує весь масив проаналізованих даних, є критична інституційна неспроможність базового рівня управління – територіальних громад. Децентралізація відповідальності за ветеранів відбулася без відповідної децентралізації ресурсів та компетенцій. Утворився небезпечний вакуум: ветеран повертається у громаду з високими очікуваннями, сформованими державними медіа та законодавчими обіцянками, але натрапляє на інфраструктурну пустку. Відсутність фахових соціальних працівників, психологів, реабілітаційних центрів та навіть елементарної навігації по послугах у більшості громад перетворює процес отримання допомоги на виснажливий бюрократичний квест. Це не лише дискредитує ідею державної підтримки, але й провокує у ветеранів гостре відчуття несправедливості та покинутості.

Ця інституційна слабкість посилюється економічними та соціально-психологічними бар'єрами. Фактичний стан ринку праці свідчить про те, що

економічна реінтеграція залишається переважно гаслом. Бізнес, не отримуючи дієвих стимулів від держави та керуючись стереотипами щодо «токсичності» або «психологічної нестабільності» колишніх військових, зайняв вичікувальну позицію. У результаті утворюється замкнене коло: ветеран, який має унікальний досвід та бажання працювати (часто – саме на державу), не знаходить собі місця ані в державному секторі через бюрократію, ані в приватному – через упередження. Це призводить до маргіналізації найактивнішої частини суспільства, яка потенційно могла б стати драйвером повоєнного відновлення.

Особливу тривогу викликає виявлений соціальний парадокс: при високому рівні декларативної поваги до ЗСУ як інституції, реальна соціальна дистанція між цивільними та ветеранами зростає. Суспільство виявляється неготовим до інклюзії людей із травматичним досвідом, підміняючи реальну інтеграцію ритуальним вшануванням. Ветерани відчують це відчуження, що призводить до самоізоляції та формування закритих спільнот, які можуть протиставляти себе «мирному» соціуму.

Таким чином, аналіз фактичного стану справ у Розділі 2 доводить, що поточна модель реалізації ветеранської політики є вразливою та потребує докорінних змін. Ігнорування виявлених розривів – адміністративних, економічних та ментальних – несе в собі прямі загрози національній безпеці. Накопичене розчарування ветеранів, помножене на їхні організаційні навички та бойовий досвід, в умовах гібридної війни може стати ідеальним ґрунтом для ворожих інформаційно-психологічних операцій, спрямованих на дестабілізацію держави зсередини. Відтак, удосконалення державної політики, якому буде присвячено наступний розділ, має відбуватися не шляхом косметичних правок, а через розбудову реальної адміністративної спроможності громад та формування нових, економічно обґрунтованих механізмів реінтеграції.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ**

### **3.1 Концептуальні підходи та моделі удосконалення державної політики соціальної адаптації ветеранів**

Виявлені в Розділі 2 прогалини вимагають переходу від фрагментарної, реактивної політики до цілісної, проактивної моделі. На основі проведеного аналізу пропонується «Інтегрована екосистемна модель проактивної адаптації ветеранів (ІЕМА-В)».

Ця модель є прямою відповіддю на виявлені проблеми і базується на синтезі теоретичних підходів (підрозділ 1.1) та аналізі практичних невдач (Підрозділ 2.2).

Ключові принципи моделі ІЕМА-В:

1. Проактивність (а не реактивність): Адаптація має починатися до моменту демобілізації. Перший контакт з «помічником ветерана» та реєстрація в системі «е-Ветеран» мають відбуватися ще під час служби, щоб до моменту повернення у громаду ветеран вже мав чіткий «маршрут» та закріпленого кейс-менеджера.

2. Екосистемний підхід (а не секторальний): Політика має одночасно і синхронізовано працювати у ключових «екосистемах» навколо ветерана:

- Державні/Муніципальні послуги (ЦНАП, ОМС, заклади охорони здоров'я).
- Психосоціальна підтримка (Родина, побратими, громадські організації).
- Економічна інтеграція (Роботодавці, бізнес-асоціації, центри

зайнятості).

– Суспільний наратив (Медіа, заклади освіти, культурні інституції).

3. Кейс-менеджмент як ядро: «Помічник ветерана» [24] є не просто «навігатором», а центральним вузлом та координатором цієї екосистеми. Він має бути наділений реальними повноваженнями для моніторингу проходження ветераном «маршруту» у всіх чотирьох екосистемах.

4. Субсидіарність + Спроможність (Subsidiarity + Capacity): Це ключовий принцип публічного адміністрування для вирішення проблеми «нефінансованих мандатів». Передача відповідальності на рівень ОМС (субсидіарність) має обов'язково супроводжуватися передачею ресурсів (через субвенції) та розбудовою спроможності (навчанням персоналу). Це єдиний спосіб вирішити виявлену проблему [27].

5. Evidence-Based Policy (Політика на основі доказів): Держава має перейти до постійного моніторингу потреб (як у дослідженні [40]) та ефективності послуг (як в аудиті [27]). Цифрові інструменти («е-Ветеран») мають використовуватися для збору та аналізу даних у реальному часі для гнучкої корекції політики.

6. Стійкість до гібридних загроз: Головною метою моделі є не лише добробут ветерана, але й національна безпека. Успішна реінтеграція ветерана, який відчуває свою цінність та підтримку, розглядається як стратегічна мета, що унеможливорює його використання в гібридних операціях з дестабілізації країни.

Фундаментальною основою для розробки «Інтегрованої екосистемної моделі проактивної адаптації ветеранів (ІЕМА-В)» є необхідність критичного осмислення та адаптації найкращого світового досвіду у сфері реінтеграції до унікальних реалій України. Як було доведено в попередніх розділах, просте копіювання західних моделей, орієнтованих на експедиційні війни, є неадекватним в умовах тотальної війни та гібридних загроз.

Саме на цьому ключовому аспекті зосереджують свою увагу К. Ніжейко та К. Ковалівська, аналізуючи міжнародний досвід та особливості реінтеграції

ветеранів у цивільне життя в Україні [35]. Автори підкреслюють, що успішні моделі західних країн (наприклад, фокус на працевлаштуванні та підтримці бізнесу в Канаді чи цілісній реінтеграції у США) містять цінні інструментальні елементи, які необхідно інтегрувати в українську практику. Однак вони наголошують, що будь-яка інтеграція має супроводжуватися глибокою адаптацією, враховуючи безпрецедентний масштаб ветеранської спільноти, що формується, та існування активної фази бойових дій.

Це дослідження [35] безпосередньо обґрунтовує необхідність ключових принципів моделі ІЕМА-В. Зокрема, ідея про Екосистемний підхід та Кейс-менеджмент є прямим наслідком вивчення міжнародної практики, яка доводить переваги холістичних (цілісних) моделей над фрагментарними. У той же час, фокус Ніжейко та Ковалівської на особливостях в Україні виправдовує необхідність включення принципів Проактивності (початок роботи до демобілізації) та Стійкості до гібридних загроз. Міжнародний досвід підтверджує, що ефективна політика має бути не просто соціальною, а й інструментом забезпечення національної стійкості, що є особливо актуальним для нашої держави. Таким чином, модель ІЕМА-В концептуально спирається на синтез міжнародних передових практик із чітким урахуванням національних викликів, що забезпечує її теоретичну обґрунтованість.

Необхідність адаптації міжнародного досвіду до українських реалій, про що йшлося раніше [35], неминуче призводить до необхідності перегляду самої термінології та філософії державної підтримки. Сучасний науковий дискурс в Україні вже активно формує ідею про те, що недостатньо лише «адаптувати» ветерана до цивільного життя – держава має перейти до політики ветеранського розвитку.

Саме на цьому концептуальному зсуві акцентують увагу Е. І. Костишин та Ю. О. Шевців, аналізуючи особливості реалізації політики ветеранського розвитку в Україні [28]. Автори слушно підкреслюють, що «ветеранський розвиток» – це ширше поняття, ніж традиційна «соціальна адаптація» чи «соціальний захист». Цей підхід означає фундаментальну зміну державної



позиції: ветеран перестає бути об'єктом опіки, що потребує компенсації за минулу службу, і стає суб'єктом, у чий майбутній економічний та соціальний потенціал держава цілеспрямовано інвестує.

Перехід до такої філософії ветеранського розвитку [28] є прямим обґрунтуванням для ключових принципів запропонованої моделі ІЕМА-В. Зокрема, вона підтверджує необхідність фокусу на Економічній інтеграції та Проактивності, оскільки розвиток вимагає створення можливостей, а не лише залагодження наслідків. Більше того, реалізація «політики розвитку» неможлива без вирішення проблеми «інституційної неспроможності», виявленої в Розділі 2. Це обумовлює необхідність принципу Субсидіарність + Спроможність у моделі ІЕМА-В, який передбачає надання місцевим органам управління не лише відповідальності за розвиток, але й ресурсів для реалізації цієї активної, інвестиційної політики. Таким чином, модель ІЕМА-В є інституційним вираженням концепції ветеранського розвитку, що відображає сучасний етап еволюції наукової думки.

Перехід до філософії ветеранського розвитку, про що йшлося раніше [28], вимагає наповнення цієї концепції конкретними, потужними механізмами, які б одночасно вирішували психологічні, соціальні та інституційні проблеми, виявлені в Розділі 2. Одним із таких найбільш ефективних і проактивних інструментів є адаптивний спорт, чия роль у процесі реінтеграції виходить далеко за межі фізичної реабілітації.

А. А. Кашуба, В. В. Ковальський та їхні співавтори детально аналізують вплив занять адаптивним спортом на соціальну інтеграцію та адаптацію ветеранів [26]. Дослідники переконливо доводять, що спорт є не просто медичною процедурою, а потужним механізмом відновлення соціальної ідентичності та втраченого почуття мети. Через заняття адаптивним спортом ветеран повертає собі контроль над власним тілом та життям, відновлює дисципліну, відчуття приналежності до команди (побратимство) і, що найважливіше, – отримує можливість знову стати активним учасником суспільного життя, а не пасивним об'єктом опіки.

Цей механізм ідеально відповідає вимогам інтегрованої моделі ІЕМА-В. Він є втіленням принципу Проактивності, оскільки стимулює фізичну та психічну активність ветерана одразу після стабілізації. Водночас, адаптивний спорт є ключовим елементом одразу двох «екосистем» моделі. Він зміцнює Психосоціальну підтримку, надаючи структуроване, безпечне середовище для роботи з травмою та спілкування з побратимами. Крім того, він є потужним інструментом формування Суспільного нарративу, оскільки успіхи ветеранів у спорті руйнують негативні стереотипи та упередження (про які йшлося у підрозділі 2.2), демонструючи суспільству стійкість та потенціал захисників [26]. Таким чином, модель ІЕМА-В має інституціоналізувати адаптивний спорт як обов'язковий і фінансово забезпечений компонент державної політики, що є прямим втіленням філософії ветеранського розвитку.

Перехід до філософії ветеранського розвитку та інституціоналізація механізмів психосоціальної підтримки, таких як адаптивний спорт [26], є необхідними, але не вичерпними умовами успіху. Наріжним каменем довгострокової реінтеграції залишається економічна самостійність, що вимагає розробки максимально ефективних адміністративних та правових інструментів.

Саме на проблематиці економічної реінтеграції ветеранів війни із застосуванням адміністративно-правового підходу зосереджує свою увагу С. В. Сівков [46]. Автор слушно підкреслює, що нездатність ветерана знайти своє місце на цивільному ринку праці є в Україні не лише наслідком його психологічних особливостей чи упереджень роботодавців, а й прямим наслідком недосконалості механізмів публічного управління. Дослідник аргументує, що чинний адміністративно-правовий апарат є надмірно складним, існуючі процедури отримання грантів чи пільг є громіздкими, а правові гарантії часто мають декларативний характер.

Висновки С. В. Сівкова [46] безпосередньо обґрунтовують необхідність включення окремої Екосистеми економічної інтеграції до моделі ІЕМА-В та підтверджують важливість принципу Адміністративної спроможності. Проблеми, які він виявляє, вказують на те, що для реалізації філософії

ветеранського розвитку держава має кардинально переглянути свої адміністративні процедури. Це означає перехід від реактивної моделі, коли ветеран змушений доводити своє право на допомогу, до проактивної, коли адміністративні органи (ОМС, ЦНАП) мають пропонувати індивідуалізовані економічні маршрути (навчання, працевлаштування, підтримка бізнесу) на основі принципу кейс-менеджменту. Таким чином, успішна економічна реінтеграція вимагає не просто нових законів, а радикальної зміни культури та алгоритмів публічного адміністрування.

Тоді як успішна економічна реінтеграція вимагає вдосконалення адміністративно-правових механізмів [46], забезпечення цілісності процесу та його людиноцентричності залежить від якості соціальної роботи як професійної методології. У концепції ІЕМА-В саме соціальна робота є тим інструментом, який дозволяє перетворити абстрактні принципи моделі на індивідуалізований супровід ветерана.

П. Бесєдін у своїй праці детально розглядає досвід соціальної роботи з ветеранами військової служби, окреслюючи сучасні виклики та перспективи [10]. Автор слушно зауважує, що в умовах гібридної війни та безпрецедентного масштабу демобілізації традиційні методи соціального захисту є недостатніми. Необхідна спеціалізована, травмо-інформована соціальна робота, здатна вирішувати складні виклики, які постають перед ветераном: від психологічної дестабілізації до відновлення сімейних зв'язків.

Висновки Бесєдіна [10] безпосередньо обґрунтовують центральне місце Кейс-менеджменту у моделі ІЕМА-В. Професійний соціальний працівник, яким має стати помічник ветерана, є єдиною ланкою, що здатна ефективно координувати всі чотири екосистеми моделі, інтегруючи адміністративні послуги [46] та психосоціальну підтримку [26]. Його роль полягає не в наданні окремих довідок, а у проактивному веденні ветерана за індивідуальним маршрутом, забезпечуючи реалізацію принципу Проактивності. Таким чином, вдосконалення механізмів публічного управління, відповідно до концепції ІЕМА-В, передбачає інвестиції не лише в інфраструктуру, а й у професійну

методологію соціальної роботи, яка є наріжним каменем якісного сервісу на рівні громади.

Тоді як якісна соціальна робота [10] забезпечує методологічну базу для індивідуального супроводу, її ефективність, у свою чергу, залежить від чіткого розуміння середовища, в якому відбувається реінтеграція. Це середовище є складною мережею взаємозалежних чинників, які необхідно враховувати при проектуванні будь-якої інтегрованої моделі.

У цьому контексті Л. П. Чепіга пропонує концептуально охопити процес реінтеграції через взаємодію трьох ключових вимірів: Особистість, Суспільство та Закон [51]. Ця триєдина модель є фундаментальною для обґрунтування структури ІЕМА-В. Вимір «Особистість» охоплює внутрішній стан ветерана, його психосоціальну адаптацію та відновлення (що вирішується через адаптивний спорт [26] та соціальну роботу [10]). Вимір «Суспільство» стосується соціальної згуртованості, формування позитивного наративу та економічної інклюзії (що є основою Екосистеми економічної інтеграції та Суспільного наративу). Нарешті, вимір «Закон» забезпечує адміністративну стабільність, правові гарантії та регулює механізми (як-от адміністративно-правовий підхід до економічної реінтеграції [46]).

Дослідження Чепіги [51] підкреслює, що успішна реінтеграція можлива лише тоді, коли всі три чинники працюють синхронно і без конфліктів. Неспроможність системи публічного управління забезпечити чіткі правові механізми (Закон) неминуче призводить до посилення соціального відчуження (Суспільство) та погіршення психологічного стану ветерана (Особистість). Таким чином, модель ІЕМА-В, з її Екосистемним підходом, є не просто набором окремих заходів, а інституціоналізованою відповіддю на цю концептуальну триаду, що забезпечує одночасний та проактивний вплив на всі три життєво важливі виміри реінтеграції.

Логічним завершенням формування концептуальних засад удосконалення державної політики є чітке визначення ролі її головного актора – держави – у складній тривимірній системі «Особистість, Суспільство, Закон» [51].

Ефективність інтегрованої екосистемної моделі проактивної адаптації (ІЕМА-В) повністю залежить від того, чи виконає держава функцію стратега та координатора, чи залишиться лише пасивним провайдером окремих послуг.

Фундаментальний аналіз ролі держави у соціальній реінтеграції ветеранів та ветеранок, проведений Українським ветеранським фондом [44], надає концептуальне підґрунтя для утвердження ІЕМА-В як моделі. Дослідження підкреслює, що держава має вийти за рамки традиційного соціального захисту. Її роль у сучасних умовах є багатофункціональною і повинна включати стратегічне лідерство, консолідацію зусиль та забезпечення сталості політики.

Автори аналітичного звіту [44] аргументують, що держава має виступати єдиним координатором усіх учасників процесу реінтеграції – від Міністерства у справах ветеранів до бізнес-асоціацій, громадських організацій та волонтерського сектору. Цей висновок безпосередньо обґрунтовує необхідність принципу Екосистемного підходу (Принцип ІЕМА-В), який вимагає синхронізації дій у всіх чотирьох ключових середовищах. Якщо держава не візьме на себе функцію координації та не стандартизує послуги, вся система залишиться фрагментованою, про що свідчили практичні проблеми, виявлені в Розділі 2.

Таким чином, інтегрована модель ІЕМА-В є практичним інструментом, що дозволяє державі виконати свою нову, стратегічну роль. Вона реалізує принцип Кейс-менеджменту через помічника ветерана для забезпечення індивідуалізованого супроводу, а принцип Стійкості до гібридних загроз через формування суспільного наративу. Звіт Українського ветеранського фонду [44] підтверджує, що вдосконалення ветеранської політики – це не просто бажання, а стратегічна вимога часу, що вимагає від держави чітко визначеної, проактивної та відповідальної функції у процесі реінтеграції.

Визначення ролі держави як стратега та координатора [44] виводить концепцію ІЕМА-В на найвищий рівень стратегічного планування, інтегруючи її в загальнонаціональні цілі. У цьому контексті ветеранська політика має бути не просто окремою соціальною програмою, а невід’ємною частиною великої

стратегії повоєнного відновлення держави.

Аналітичне дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення, проведене у 2023 році [19], підкреслює, що головним ресурсом будь-якого відновлення є людський капітал. Успіх майбутнього України безпосередньо залежить від того, наскільки швидко та ефективно держава зможе інтегрувати мільйони ветеранів та ветеранок, які володіють унікальними навичками лідерства, управління та кризостійкості, отриманими в умовах війни. Це дослідження [19] фактично доводить, що соціальна адаптація є необхідною передумовою для економічного відновлення. Якщо держава не вирішить проблеми реінтеграції (прогалини, виявлені в Розділі 2), вона не лише залишить своїх захисників у соціальній ізоляції, але й свідомо гальмуватиме власний економічний розвиток, адже ветерани стануть не рушійною силою, а джерелом соціальної напруги.

Таким чином, ІЕМА-В концептуально позиціонується як система управління людським капіталом в умовах відновлення. Її принципи Проактивності та Економічної інтеграції є конкретними кроками, спрямованими на перетворення потенційних соціальних ризиків на інвестиції у національну стійкість. Нарешті, принцип Стійкості до гібридних загроз у моделі ІЕМА-В є прямою реакцією на необхідність захисту процесу відновлення від деструктивного зовнішнього впливу. Успішна реінтеграція, підтверджена даними [19], є запорукою того, що повоєнне відновлення України буде ґрунтуватися на довірі та соціальній згуртованості.

Визначення ветеранської політики як невід’ємної частини стратегії повоєнного відновлення [19] вимагає, аби запропонована модель удосконалення управління була надійно закорінена у фахових знаннях про сам процес адаптації. Адже всі стратегічні цілі, інституційні механізми та фіскальні інструменти мають бути підпорядковані одній меті: забезпеченню стійкої та успішної адаптації військових при поверненні до мирного життя.

Саме на цій фундаментальній проблематиці зосереджує свою увагу О. С. Сорокіна у своїй праці, аналізуючи соціальну адаптацію військових при

поверненні до мирного життя [48]. Дослідниця підтверджує багатовимірний характер цього процесу. Вона наголошує, що успішна адаптація залежить від поєднання зовнішніх чинників (наявність роботи, житла, якості послуг) та внутрішніх (психологічна стійкість, відновлення соціальних зв'язків). Це цілком відповідає триєдиній концепції «Особистість–Суспільство–Закон» [51] і підтверджує неадекватність будь-яких секторальних рішень.

Висновки О. С. Сорокіної [48] слугують теоретичним обґрунтуванням цілісного підходу, закладеного в основу моделі ІЕМА-В. Оскільки адаптація є процесом, що вимагає синхронної роботи усіх соціальних систем, необхідна саме Інтегрована екосистемна модель. Тобто, модель ІЕМА-В є не просто однією з можливих адміністративних ідей, а єдиною методологічно виправданою відповіддю на складний та системний характер адаптації, який підкреслює науковий дискурс. Вона інституціоналізує принцип Проактивності як необхідний засіб запобігання дезадаптації та втілює принцип Екосистемного підходу як механізм забезпечення сталості та стійкості процесу повернення військових до цивільного життя.

Холістичний та багатовимірний характер соціальної адаптації, який вимагає синхронної роботи усіх систем [48], змушує шукати нові, високотехнологічні інструменти для економічної реінтеграції, які б задовольняли не лише матеріальні, але й психосоціальні потреби ветеранів. Одним із таких найбільш перспективних механізмів є соціальне підприємництво.

О. Л. Петрик у своїй праці детально розглядає соціальне підприємництво як інструмент державної підтримки реінтеграції військовослужбовців та ветеранів, акцентуючи увагу на його нормативно-правовому аспекті [38]. Автор доводить, що цей інструмент є особливо цінним, оскільки він дозволяє ветеранам трансформувати свій унікальний досвід, лідерські якості та прагнення до місії в економічну самостійність. Соціальне підприємництво пропонує ветеранам не просто роботу, а можливість створювати робочі місця (часто для побратимів), вирішувати соціальні проблеми громади та, що

критично важливо, відновлювати втрачене почуття приналежності та значущості.

Висновки Петрик [38] прямо обґрунтовують необхідність надання пріоритету цьому інструменту в Економічній інтеграційній екосистемі моделі ІЕМА-В. Проте для того, щоб соціальне підприємництво стало масовим та ефективним, держава має вирішити саме нормативно-правові проблеми. Це включає необхідність чіткого законодавчого визначення статусу ветеранського соціального підприємства, спрощення податкового адміністрування та створення механізмів цільового фінансування (пільгові кредити, гранти). Таким чином, модель ІЕМА-В має інституціоналізувати соціальне підприємництво, забезпечивши його відповідним проактивним правовим середовищем, що дозволить ефективно подолати економічні бар'єри.

### **3.2 Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інституційних механізмів, сервісів та інструментів соціальної адаптації ветеранів**

Виходячи з запропонованої моделі (3.1) та аналізу проблем (2.2), формулюються наступні практичні рекомендації для ключових суб'єктів публічного управління.

Для Кабінету Міністрів України та Міністерства у справах ветеранів:

1. Вирішення проблеми інституційної неспроможності [27]: негайно розробити та профінансувати (через механізм цільових субвенцій) Державну програму розбудови спроможності ОМС у наданні соціальних та реабілітаційних послуг. Програма має включати:

- Фінансування створення та обладнання центрів надання базових соціальних послуг у громадах, де вони відсутні (50% країни).
- Запуск масової програми навчання та сертифікації фахівців з



психічного здоров'я на первинній ланці.

- Обґрунтування: Без цього кроку інститут помічника ветерана [50] залишатиметься недієздатним «фасадом».

2. Вирішення проблеми економічних стимулів [11]: Кардинально змінити філософію взаємодії з бізнесом – з «каральної» на «стимулюючу». Розробити та впровадити Пакет економічних стимулів для працевлаштування ветеранів, що може включати:

- Податкові знижки (наприклад, компенсація ЄСВ або частини ПДФО) за кожне створене робоче місце для ветерана.

- Державні субсидії та гранти на перенавчання ветеранів та адаптацію робочих місць для осіб з інвалідністю.

- Обґрунтування: Це єдиний шлях зняти тягар з роботодавців [41] та подолати їхні упередження [11].

3. Вирішення проблеми «Великої Невідповідності» [40]: Використати високе бажання ветеранів працювати в публічному секторі як кадровий резерв для посилення самої держави. Розробити Цільові програми та квоти для працевлаштування ветеранів на державну службу та в ОМС.

- Обґрунтування: Це дозволить одночасно вирішити проблему працевлаштування ветеранів [40] та посилити державні інституції дисциплінованими, мотивованими та патріотичними кадрами.

4. Інтеграція досвіду Великої Британії [7] для протидії ІПСО: Запустити загальнонаціональну, системну комунікаційну стратегію за принципами «Celebrate & Contribute».

- Обґрунтування: Необхідно цілеспрямовано змінити суспільний наратив із «ветеран – це проблема (ПТСР)» на «ветеран – це цінність (лідерство, стійкість, навички)». Це стратегічна комунікація, що є прямим інструментом контр-гібридної війни.

5. Інтеграція досвіду Канади [41]: Модернізувати портал «е-Ветеран» [25] до рівня найкращих світових практик.

- Рекомендація: Додати функціонал «конвертора військових навичок

у цивільні», інтерактивну базу адаптованих вакансій та інструменти цифрового менторства [41].

Для органів місцевого самоврядування (ОМС):

- Забезпечення реальної роботи «Помічника ветерана»: Не ставитися до «сервісних офісів» [50] як до формальності. Помічник ветерана має бути забезпечений реальними повноваженнями, ресурсами (транспорт, зв'язок) та інтегрований у структуру ЦНАП [33] для створення справжнього, а не декларативного «єдиного вікна».

- Проактивний аудит послуг: Не чекаючи вказівок з центру, провести негайний аудит наявних соціальних, психологічних та реабілітаційних послуг у громаді. Розробити план їх створення або закупівлі у сусідніх громад (через механізм міжмуніципального співробітництва).

Для наукової спільноти (напрями подальших досліджень):

- Провести лонгітюдне дослідження ефективності інституту помічника ветерана для оцінки його реального впливу на реінтеграцію.

- Змістити фокус порівняльних досліджень з США та Великої Британії (країни з досвідом експедиційних воєн) на країни з більш релевантним досвідом тотальних воєн за незалежність та існування (наприклад, Ізраїль, Хорватія).

Реалізація принципів Субсидіарність + Спроможність та Проактивність вимагає від центральної влади стратегічних інвестицій у найслабшу ланку системи – місцеві громади. Насамперед, необхідно негайно вирішити проблему інституційної неспроможності, яка перетворює інститут помічника ветерана на «недієздатний фасад». Це досягається через розробку та фінансування Цільової державної програми розбудови спроможності ОМС. Така програма має бути забезпечена цільовими субвенціями, спрямованими на створення та обладнання центрів надання базових соціальних та реабілітаційних послуг у тих громадах, де вони критично відсутні. Паралельно з цим, держава має запустити масову, стандартизовану програму навчання та сертифікації фахівців із психічного здоров'я та соціальної роботи на первинній ланці, щоб помічник ветерана мав

реальну можливість якісно скерувати бенефіціара.

Критичної трансформації потребує філософія взаємодії держави та бізнесу у сфері економічної реінтеграції. Центральній владі слід кардинально змінити підхід із «карального» на «стимулюючий», оскільки саме відсутність економічних стимулів призводить до перекладання відповідальності за ветерана виключно на плечі роботодавців, посилюючи їхні упередження. Впровадження Комплексного пакету економічних стимулів має включати прямі податкові знижки, як-от компенсація частини єдиного соціального внеску (ЄСВ) або податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) за кожне створене та збережене робоче місце для ветерана. Також необхідно забезпечити державні субсидії та гранти на професійне перенавчання ветеранів, що дозволить зняти фінансовий тягар та ризики з приватного сектора.

Виявлений у Розділі 2 феномен «Великої Невідповідності» – масове бажання ветеранів працювати в публічному секторі – має бути використаний як стратегічний кадровий резерв. Держава повинна розробити Цільові програми та квоти для працевлаштування ветеранів на державну службу та в органи місцевого самоврядування. Цей крок є взаємовигідним: він вирішує проблему зайнятості для високо мотивованої та дисциплінованої когорти громадян і водночас посилює державні інституції патріотичними кадрами з унікальним досвідом управління у кризових ситуаціях.

Нарешті, принцип Стійкості до гібридних загроз вимагає стратегічної комунікації. Держава, інтегруючи досвід Великої Британії (модель «Celebrate & Contribute»), повинна запустити системну, загальнонаціональну Комунікаційну стратегію. Мета цієї стратегії – цілеспрямовано змінити суспільний наратив із «ветеран – це носій проблеми та ПТСР» на «ветеран – це цінність, лідерство та стійкість», що є прямим інструментом контр-ІПСО та посилення соціальної згуртованості. Крім того, необхідно модернізувати цифрову інфраструктуру («е-Ветеран») відповідно до принципу Evidence-Based Policy, додавши функціонал конвертора військових навичок у цивільні та інтерактивні інструменти менторства, що полегшить економічну інтеграцію ветеранів та

відповідатиме принципам проактивності.

Ефективність моделі ІЕМА-В безпосередньо залежить від проактивної позиції ОМС. Органи місцевого самоврядування мають відмовитися від формального підходу до інституту помічника ветерана і забезпечити його реальними повноваженнями та ресурсами (включаючи зв'язок та транспорт). Помічник має бути інтегрований у структуру ЦНАП, функціонуючи як центральний вузол Кейс-менеджменту та створюючи справжнє, а не декларативне, «єдине вікно».

Крім того, ОМС має діяти за принципом проактивного аудиту послуг, не чекаючи цільових субвенцій. Необхідно провести негайний аудит наявних соціальних, психологічних та реабілітаційних послуг у громаді. У разі виявлення дефіциту, мають бути розроблені плани створення або закупівлі відсутніх послуг у сусідніх громад або приватних/громадських організацій, використовуючи механізми міжмуніципального співробітництва. Це дозволить оперативно заповнити прогалину в наданні базових послуг, яка є критичною для запобігання соціальній дезадаптації.

Для забезпечення наукової обґрунтованості та гнучкої корекції політики (принцип Evidence-Based Policy), наукова спільнота має зосередитися на наступних стратегічних напрямках:

- Лонгітюдне дослідження ефективності Кейс-менеджменту: Проведення тривалого, багаторічного дослідження реального впливу інституту помічника ветерана на економічну, психосоціальну та соціальну інтеграцію, що дозволить оцінити фінансову виправданість цієї інституційної інновації.

- Розширення порівняльного аналізу: Зміщення фокусу порівняльних досліджень із країн, що мали досвід експедиційних воєн (США, Велика Британія), на країни з більш релевантним досвідом тотальних війн за незалежність та існування (наприклад, Ізраїль, Хорватія). Це дозволить виявити найбільш ефективні, адаптовані до національних викликів, моделі реінтеграції.

Таким чином, проведений аналіз теоретичних засад, інституційної практики та розробка системи практичних рекомендацій дозволяє

сформулювати цілісний висновок щодо формування та реалізації державної політики соціальної адаптації ветеранів до цивільного життя. Вихідною точкою нашого дослідження була необхідність переходу від фрагментарної, реактивної політики соціального захисту до цілісної, стратегічної системи реінтеграції, адекватної безпрецедентному масштабу та контексту тотальної війни й гібридних загроз.

На теоретичному рівні (Розділ 1) було доведено, що традиційний термін «соціальна адаптація» є недостатнім і має бути замінений на концепцію холістичної реінтеграції. Цей підхід вимагає одночасного та синхронного управління трьома ключовими вимірами: Особистість (психосоціальне відновлення), Суспільство (соціальна згуртованість та формування наративу) та Закон (адміністративна та правова стабілізація). Ключовим філософським зрушенням, необхідним для України, є перехід від патерналістської моделі «об'єкта опіки» до політики ветеранського розвитку, де захисник розглядається як цінний суб'єкт, у чий економічний та лідерський потенціал держава цілеспрямовано інвестує.

Проте емпіричний аналіз (Розділ 2) виявив, що найбільш досконала теоретична та законодавча архітектура нівелюється на етапі практичної реалізації. Була діагностована криза адміністративної спроможності місцевого самоврядування, що призводить до фактичної відсутності базових послуг у громадах і перетворює інноваційні механізми, як-от помічник ветерана, на неефективний «фасад». Ця інституційна неспроможність, помножена на економічні бар'єри та соціальну дистанцію, породжує феномен «Великої Невідповідності», коли ветеран, маючи високе бажання служити державі, зіштовхується з системним відторгненням, що робить його вразливою мішенню для ворожих ІІСО.

У відповідь на ці виклики (Розділ 3) була розроблена Інтегрована екосистемна модель проактивної адаптації ветеранів (ІЕМА-В). Ця модель є інституційним вираженням філософії ветеранського розвитку, що ґрунтується на ключових принципах: Проактивність (початок роботи до демобілізації),

Екосистемний підхід (синхронізація чотирьох ключових сфер: послуги, психосоціальна підтримка, економіка, наратив), Кейс-менеджмент та Субсидіарність + Спроможність. Остання пара принципів є критичною, оскільки вона вимагає від держави не лише делегувати повноваження, а й забезпечити їх фінансування через цільові субвенції та розбудову кадрової спроможності громад, що є єдиним шляхом подолання кризи реалізації.

Запропонована Інтегрована екосистемна модель проактивної адаптації ветеранів (ІЕМА-В), хоча й є теоретично обґрунтованою та інституційно структурованою, вимагає не лише фінансових інвестицій, а й глибокої культурної та управлінської трансформації усієї системи публічного адміністрування.

Справжня реалізація моделі ІЕМА-В – це не просто впровадження нових субвенцій чи запуск чергового цифрового порталу; це зміна самого бюрократичного мислення. Необхідний перехід від парадигми «контролю та перевірки» до парадигми проактивного кейс-менеджменту та людиноцентричності. Це означає, що кожен управлінець, від чиновника в Мінветеранів до адміністратора в ЦНАПі, повинен внутрішньо прийняти філософію, за якою його завданням є не відсіювання заявника на підставі формальних невідповідностей, а активний пошук шляхів вирішення проблеми ветерана в межах існуючих (чи створюваних) ресурсів. Успіх моделі повністю залежить від того, чи зможе держава перетворити тисячі своїх працівників на агентів реінтеграції.

Ключовим операційним викликом є подолання секторальної фрагментації та забезпечення горизонтальної координації. Модель ІЕМА-В, як екосистема, вимагає, щоб чотири її основні складові (послуги, підтримка, економіка, наратив) працювали не просто паралельно, а синхронно під керівництвом помічника ветерана. Це означає, що Міністерство економіки, Міністерство охорони здоров'я та Міністерство соціальної політики мають працювати як єдиний механізм, де ветеранський запит розглядається як єдиний, комплексний кейс, а не як набір окремих, не пов'язаних між собою адміністративних послуг.

Подолання цих відомчих бар'єрів та інституційних «бункерів» є найскладнішим завданням для публічного управління, що вимагає сильної політичної волі та встановлення жорстких індикаторів ефективності саме горизонтальної взаємодії.

Таким чином, упровадження моделі ІЕМА-В є фінальним, критичним етапом у формуванні сучасної ветеранської політики України. Воно виступає не лише як акт соціальної справедливості, але і як інвестиція у національний суверенітет. Лише тоді, коли внутрішні інституційні механізми стануть стійкими, проактивними та злагодженими, держава зможе надійно протистояти зовнішньому гібридному тиску, використовуючи успішно реінтегровану ветеранську спільноту як свій найважливіший та найцінніший людський капітал у повоєнному відновленні.

Таким чином, ключовий висновок цієї роботи полягає в тому, що успіх державної політики щодо ветеранів залежить від політичної волі здійснити три фундаментальні інституційні інвестиції: по-перше, інвестувати у професіоналізацію механізмів супроводу (помічник ветерана як фаховий кейс-менеджер); по-друге, інвестувати у економічні стимули для бізнесу (перехід від «каральної» до «стимулюючої» фіскальної політики); і по-третє, інвестувати в адміністративну спроможність громад (цільові субвенції та навчання). Лише така комплексна, проактивна політика забезпечить стійку реінтеграцію, перетворить ветеранську спільноту з потенційного джерела соціальної турбулентності на потужний рушійний елемент повоєнного відновлення та надійний чинник національної безпеки.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що Україна, в умовах безпрецедентної війни, розробила теоретично прогресивну, децентралізовану та цифровізовану інституційну модель державної політики соціальної адаптації ветеранів. Впровадження інституту помічника ветерана [50], «ветеранських вікон» у ЦНАП [33] та цифрової платформи «е-Ветеран» [25] свідчить про розуміння державою необхідності сервісного та клієнтоорієнтованого підходу.

Головна проблема, виявлена в ході аналізу, полягає в катастрофічному

розриві між цією прогресивною моделлю та фактичною імплементацією на місцях. Цей розрив має дві основні причини:

- Інституційна неспроможність: Відсутність базових соціальних та психологічних послуг у понад 50% громад [27], що робить модель кейс-менеджменту («помічника ветерана») недієздатною.

- Недалекоглядна економічна політика: Відсутність дієвих економічних стимулів для бізнесу [11], що перекладає весь тягар працевлаштування на роботодавців [41].

Ці провали створюють феномен «Великої Невідповідності», коли ветеран, який прагне служити державі на цивільній посаді [40], виявляється неспроможним отримати від цієї ж держави базові послуги [27] або знайти роботу [11].

В умовах гібридних загроз цей розрив між проголошеною політикою та грізною реальністю є не просто адміністративною проблемою чи соціальною несправедливістю. Це – пряма і явна загроза національній безпеці. Кожен ветеран, розчарований системою, стає потенційним об'єктом для ворожих ІПСО, спрямованих на дестабілізацію країни зсередини.

Тому вдосконалення державної політики соціальної адаптації ветеранів, зокрема негайне вирішення проблеми «нефінансованих мандатів» для ОМС та впровадження економічних стимулів для бізнесу, має розглядатися керівництвом держави не як другорядне соціальне питання, а як стратегічний пріоритет №1 у сфері внутрішньої безпеки та державної стійкості.



## ВИСНОВКИ

У ході виконання даної кваліфікаційної роботи вирішено актуальне науково-прикладне завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних механізмів удосконалення державної політики соціальної адаптації ветеранів. Мета дослідження, яка полягала у комплексному науковому аналізі процесу формування та реалізації цієї політики крізь призму публічного управління та викликів гібридних загроз, досягнута. Отримані результати дозволяють зробити наступні висновки:

1. При систематизації теоретичних підходів встановлено, що українська адміністративна практика часто звужує поняття «соціальна адаптація» до надання окремих адміністративних послуг та пільг. Натомість аналіз досвіду країн НАТО, зокрема США та Великої Британії, продемонстрував переваги холістичних (цілісних) моделей. Західні підходи, такі як американська концепція «реінтеграції» та британська модель «Celebrate, Contribute, Support», фокусуються не на процесі надання допомоги, а на кінцевому результаті – повноцінному відновленні соціальних ролей ветерана та визнанні його цінності для суспільства.

На основі порівняльного аналізу зроблено висновок про необхідність концептуального зсуву в українській системі публічного управління: переходу від патерналістської моделі, де ветеран є об'єктом опіки, до проактивної моделі ветеранського розвитку. Доведено, що теоретично коректним є розгляд адаптації як багатодоменого процесу, що поєднує адміністративну стабілізацію, психосоціальну підтримку, економічну інтеграцію та формування позитивного суспільного наративу.

2. Критичний аналіз еволюції державної політики та наукового дискурсу засвідчив, що Україна пройшла шлях від радянської спадщини до необхідності формування абсолютно нової парадигми в умовах тотальної війни. Виявлено, що сучасний етап характеризується спробою держави відповісти на виклик безпрецедентного масштабу. Наукова думка при цьому еволюціонувала

від розгляду ветеранської політики як виключно соціальної до усвідомлення її як ключового елементу національної безпеки та стійкості.

Водночас ідентифіковано критичні концептуальні прогалини, головною з яких є «прогалина адміністративної спроможності». Аналіз показав, що попри правильні стратегічні декларації, науковий та експертний дискурс фіксує системну неготовність інституцій, особливо на місцевому рівні, виконати покладений на них обсяг завдань. Це підтверджує тезу, що головним викликом є не дефіцит ідей, а розрив між стратегічним плануванням та операційною спроможністю системи реалізувати їх на практиці.

3. Детальний аналіз нормативно-правової бази та інституційної архітектури дозволив констатувати, що в Україні де-юре створено прогресивну, децентралізовану модель управління. Вона включає Міністерство у справах ветеранів як стратегічний центр, органи місцевого самоврядування як основних провайдерів послуг, а також інноваційні інструменти, такі як інститут помічника ветерана та цифрова платформа «е-Ветеран». Ця архітектура спрямована на забезпечення сервісного підходу та наближення послуг до безпосереднього споживача.

Однак дослідження виявило, що ефективність цієї архітектури суттєво знижується через недосконалість механізмів фінансового та організаційного забезпечення. Децентралізація повноважень відбулася без адекватної передачі ресурсів, що призвело до ситуації «нефінансованих мандатів» для громад. Правові гарантії часто залишаються декларативними через відсутність чітких алгоритмів їх реалізації, що перетворює процес отримання допомоги на складний бюрократичний квест.

4. Дослідження фактичного стану реалізації політики виявило глибоку кризу імплементації. Статистичні та соціологічні дані свідчать про критичну інституційну неспроможність громад: у половині з них відсутні базові соціальні послуги, що робить роботу помічників ветеранів малоефективною. Також зафіксовано феномен «Великої Невідповідності»: ветерани масово прагнуть працювати в публічному секторі, але стикаються з бар'єрами, тоді як бізнес не

має достатніх економічних стимулів для їх працевлаштування.

Результати аналізу підтверджують, що цей розрив між очікуваннями ветеранів та реальністю створює небезпечний вакуум, який заповнюється соціальною напругою та відчуженням. В умовах гібридної війни незадоволеність ветеранської спільноти стає вразливістю, яку ворог може використовувати для дестабілізації держави. Таким чином, соціальні та економічні провали політики адаптації набувають виразного безпекового виміру.

5. На основі проведеного дослідження розроблено «Інтегровану екосистемну модель проактивної адаптації ветеранів» та надано практичні рекомендації для її впровадження. Запропонована модель базується на принципах проактивності, кейс-менеджменту та екосистемного підходу, об'єднуючи адміністративні послуги, психосоціальну підтримку, економічні стимули та комунікаційну складову в єдиний механізм. Вона передбачає зміну ролі держави з пасивного спостерігача на активного інвестора у людський капітал.

Практичні рекомендації фокусуються на трьох критичних напрямках: інвестиції в адміністративну спроможність громад через цільові субвенції, запровадження пакету економічних стимулів для роботодавців замість каральних заходів, та використання ветеранів як кадрового резерву для публічної служби. Реалізація цих заходів дозволить перетворити ветеранську політику на дієвий інструмент національної стійкості та успішного повоєнного відновлення України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brooke-Holland L., Kirk-Wade E. Support for Veterans: Policy overview. *Research Briefing. House of Commons Library*. Published Tuesday, 05 November, 2024. URL: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-10130/> (last accessed: 18.11.2025).
2. Button E. D. A Public Policy Approach to Life After Service for US Military Veterans: Mental Health, Homelessness, and Reintegration: PhD diss. / University of Arkansas, 2023. URL: <https://scholarworks.uark.edu/etd/5060/> (last accessed: 18.11.2025).
3. Elnitsky C. A., Fisher M. P., Blevins C. L. Military service member and veteran reintegration: A conceptual analysis, unified definition, and key domains. *Frontiers in psychology*. 2017. Vol. 8. P. 369. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.00369. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5348503/> (last accessed: 18.11.2025).
4. Kleykamp M., Montgomery S., Pang A., Schrader K. Military identity and planning for the transition out of the military. *Military Psychology*. 2021. Vol. 33, No. 6. P. 372–391. DOI: 10.1080/08995605.2021.1965902. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10013545/> (last accessed: 18.11.2025).
5. Romaniuk M., Kidd C. The psychological adjustment experience of reintegration following discharge from military service: A systemic review. *Journal of Military and Veterans Health*. 2018. Vol. 26, No. 2. P. 60–73. URL: <https://jmvh.org/article/the-psychological-adjustment-experience-of-reintegrati-on-following-discharge-from-military-service-a-systemic-review/> (last accessed: 18.11.2025).
6. Veterans' Strategy Action Plan: 2022-2024. Presented to Parliament by the Chancellor of the Duchy of Lancaster by Command of Her Majesty, January 2022. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/631f08c38fa8f502013c122e/Veterans-Strategy-Action-Plan-2022-2024.pdf> (last accessed: 18.11.2025).

7. Veterans Strategy: Policy paper. Ministry of Defence; Office for Veterans' Affairs, Published 10 November 2025. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/veterans-strategy/veterans-strategy> (last accessed: 18.11.2025).
8. Алещенко В. Соціально-психологічна адаптація учасників бойових дій. *Журнал психології / соціальної роботи*. 2022. URL: <https://psyj.udpu.edu.ua/article/view/258305> (дата звернення: 18.11.2025).
9. Аналіз системи соціального захисту ветеранів та військовослужбовців / розроб. та надрук. за підтримки Нац. фонду на підтримку демократії (NED). 2022. URL: <https://legal100.org.ua/wp-content/uploads/2022/08/2022-Bila-kniga.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
10. Бесєдін П. Досвід соціальної роботи з ветеранами військової служби: сучасні виклики та перспективи. *Věda a perspektivy*. 2025. No 5(48).
11. Виклики, потреби та перешкоди при працевлаштуванні ветеранів та ветеранок у цивільному житті: Звіт створено на замовлення Українського ветеранського фонду... 2025. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/Vyklyky-potreby-ta-pereshkody-.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
12. Гонтар З. Г., Каспрук А. В. Особливості публічного управління зайнятістю ветеранів в Україні у контексті євроінтеграції. *Публічне управління та соціальна робота*. 2023. Вип. 2. С. 5–13. DOI: 10.32782/3041-1319/2023-2-1.
13. Гордєєва Т., Лазарева А. Соціальна робота в громаді з учасниками бойових дій, що були нещодавно демобілізовані. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2023. Т. 26, Вип. 3. С. 69–73. DOI: 10.15421/172350.
14. Грищенко І. М. Удосконалення механізмів публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни та членів їхніх сімей. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. Вип. 11. DOI: 10.32702/2307-2156.2024.11.5.
15. Гуманітарний дискурс суспільних проблем: минуле, сучасне, майбутнє: матеріали XXV Всеукр. наук. конф. з міжнар. участю, 25 квітня 2025 р., м. Черкаси. Черкаси: НУЦЗ, 2025. 547 с. URL:

[http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/24913/1/%D0%93%D1%83%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81\\_%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%2025-%D1%97%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97.pdf](http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/24913/1/%D0%93%D1%83%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81_%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%2025-%D1%97%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97.pdf) (дата звернення: 18.11.2025).

16. Гурак Л. В. Інтеграція ветеранів війни: роль правового регулювання у створенні сприятливих умов для професійної адаптації та права на підприємницьку діяльність. *Правове забезпечення професійної адаптації та права на підприємницьку діяльність ветеранів війни*: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України за матеріалами І-го круглого столу (м. Харків, 31 трав. 2024 р.) / за ред. С. В. Глібка, В. П. Кохан. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2024. С. 45–50. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/conf\\_31.05.2024.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/conf_31.05.2024.pdf) (дата звернення: 18.11.2025).

17. Державна політика щодо ветеранів війни: аналіт. доп. / Власенко Р. В., Гущук І. В., Жаліло Я. А. та ін. ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2025. 118 с. DOI: 10.53679/NISS-analytrep.2025.04.

18. Дослідження IREX про ветеранську реінтеграцію: ключові потреби та виклики у розрізі доступу до основних послуг та прав: Аналіт. звіт 2024. 2024. URL: <https://www.sapiens.com.ua/publications/socpol-research/348/irex-vets-needs-assessment-2024-ukr-1.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).

19. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. 2023. URL: [https://ucipr.org.ua/images/files/1832/1832\\_file.pdf](https://ucipr.org.ua/images/files/1832/1832_file.pdf) (дата звернення: 18.11.2025).

20. Дуліба Є. Особливості надання безоплатної правової допомоги для військовослужбовців в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми правознавства*. 2023. Вип. 2. С. 57–63. DOI: 10.35774/app2023.02.057.

21. Дуля А. В. Соціально-психологічний портрет учасників АТО/ООС. *Ввічливість. Humanitas*. 2021. Вип. 5. С. 19–23. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/40656> (дата звернення: 18.11.2025).

22. Єгоричева С., Лахижа М. Реінтеграція ветеранів війни в Україні: управлінські та економічні аспекти. *Розвиток міста*. 2024. Вип. 2(02). С. 55–62. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/17393/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
23. Захаріна Т. Реінтеграційний потенціал ветеранів як чинник успішної їх реінтеграції в соціум. *Social Work and Education*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 263–275. DOI: 10.25128/2520-6230.23.3.1.
24. Заява на участь у відборі на помічника ветерана подається в е-формі. LexInform. 08.08.2024. URL: <https://lexinform.com.ua/zakonodavstvo/zayava-na-uchast-u-vidbori-na-pomichnyka-veterana-podayetsya-v-e-formi/> (дата звернення: 18.11.2025).
25. Заява на участь у відборі на посаду фахівця із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб. е-Ветеран. URL: <https://eveteran.gov.ua/services/zaiava-na-uchast-u-vidbori-na-posadu-fakhivtsia-iz-suprovodu-veteraniv-vii-ny-ta-demobilizovanykh-osib> (дата звернення: 18.11.2025).
26. Кашуба А. А., Ковальський В. В., Годлевський П. М., Бовсунюк Д. В. Соціальна інтеграція та адаптація ветеранів та учасників бойових дій в процесі занять адаптивним спортом. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. 2024. Вип. 6(179). URL: <https://spppc.com.ua/index.php/journal/article/download/1980/1953/> (дата звернення: 18.11.2025).
27. Комленко Л. Б. Ефективність психосоціальної роботи в Україні в подоланні наслідків війни. 2024. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/26582/1/130.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
28. Костишин Е. І., Шевців Ю. О. Особливості реалізації політики ветеранського розвитку в Україні. *Публічне управління та соціальна робота*. 2023. Вип. 2. DOI: 10.32782/3041-1319/2023-2-3.
29. Кравченко О. О., Кучер Г. М. Соціальний захист учасників АТО/ООС та їхніх сімей на рівні громади. *Social Work and Education*. 2022. Vol. 9, No. 2. P. 117–126. DOI: 10.25128/2520-6230.22.2.2.

30. Малюга Л. Ю. Теоретико-правові основи адаптації соціального законодавства України до законодавства Європейського Союзу: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 406 с. URL: [https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3FMB\\_Pravo/Malyuha--TEORETYKO-PRAVOV-I-OSNOVY-uzm-preview-2.pdf](https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3FMB_Pravo/Malyuha--TEORETYKO-PRAVOV-I-OSNOVY-uzm-preview-2.pdf) (дата звернення: 18.11.2025).

31. Мартинова Л. В., Мартинов А. А. Правові гарантії забезпечення пільг в оподаткуванні ветеранів війни в Україні. *Правове забезпечення професійної адаптації та права на підприємницьку діяльність ветеранів війни*: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України за матеріалами І-го круглого столу (м. Харків, 31 трав. 2024 р.) / за ред. С. В. Глібка, В. П. Кохан. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2024. С. 71–77. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/conf\\_31.05.2024.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/conf_31.05.2024.pdf) (дата звернення: 18.11.2025).

32. Махлузарідес М., Харченко В., Середа П. Адаптація до цивільного життя: ключові напрями для посилення реінтеграції ветеранів та ветеранок в Україні: Результати дослідж. reSCORE у 2024 р. 2024. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub\\_unukr24\\_veterans-adapting-to-civilian-life\\_ukr\\_2208.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub_unukr24_veterans-adapting-to-civilian-life_ukr_2208.pdf) (дата звернення: 18.11.2025).

33. Надання адміністративних послуг ветеранам. Особливості реалізації проєкту «Я – Ветеран» / Глобал Ком'юнітіз (Global Communities), 2023. URL: [https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/10/04-%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%96\\_%D0%BD%D0%B0\\_%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%82\\_%D1%84%D1%96%D0%BD\\_upd.pdf](https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/10/04-%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%96_%D0%BD%D0%B0_%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%82_%D1%84%D1%96%D0%BD_upd.pdf) (дата звернення: 18.11.2025).

34. Направлення для отримання послуг з соціальної та професійної адаптації / Портал Дія. URL: <https://guide.diia.gov.ua/view/vydacha-napravlennia-dlia-otrymannia-posluh-z-sotsialnoi-ta-profesiinoi-adaptatsii-5694af89-2e17-4d6d-b030-1effcf59ae77> (дата звернення: 18.11.2025).

35. Ніжейко К., Ковалівська К. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід та особливості в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024.



Вип. 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-161.

36. Новіков Є. А. До питання про правовий статус ветеранів війни та їх трудові гарантії. *Право та інновації*. 2024. Вип. 3(47). DOI: 10.37772/2518-1718-2024-3(47)-10. URL: <https://pti.org.ua/ndipzir/en/article/download/1187/897/2604> (дата звернення: 18.11.2025).

37. Оглядове досьє щодо стратегії ветеранської політики в Україні. Дослідницька служба Верхов. Ради України. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33204.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).

38. Петрик О. Л. Соціальне підприємництво як інструмент державної підтримки реінтеграції військовослужбовців та ветеранів АТО/ООС: нормативно-правовий аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. Вип. 6. DOI: 10.54929/2786-5746-2022-6-02-02.

39. Постна Д. А. Забезпечення працевлаштування ветеранів війни. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Том 3, № 86. DOI: 10.24144/2307-3322.2024.86.3.7.

40. Працевлаштування ветеранів та ветеранок: бар'єри та адаптаційні виклики / Дослідн. команда: А. Селянінова, Д. Чебаненко, В. Кузьбіда. Київ, 2025. URL: [https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevashtuvannia\\_veteraniv\\_ta\\_veteranok\\_bariery\\_ta\\_adaptatsiyni.pdf](https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevashtuvannia_veteraniv_ta_veteranok_bariery_ta_adaptatsiyni.pdf) (дата звернення: 18.11.2025).

41. Працевлаштування ветеранів: найкращі світові практики та висновки для України. robota.ua. 31.07.2025. URL: <https://budni.robota.ua/hr/pratsevashtuvannya-veteraniv-naykrashhi-svitovi-praktiki-ta-visnovki-dlya-ukrayini> (дата звернення: 18.11.2025).

42. Пшик-Ковальська О., Замулко І., Перун В. Виклики та перспективи соціально-професійної адаптації ветеранів в Україні: адміністративні механізми та управлінські рішення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-110. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-110> (дата звернення: 18.11.2025).

43. Реінтеграція ветеранів АТО та ООС: виявлення та подолання викликів за допомогою індексу соціальної згуртованості і примирення (SCORE) в Україні. Січень 2022. URL: [https://api.scoreforpeace.org/storage/pdfs/REP\\_DGEUkr21\\_Vets-Report\\_FIN\\_UKR.pdf](https://api.scoreforpeace.org/storage/pdfs/REP_DGEUkr21_Vets-Report_FIN_UKR.pdf) (дата звернення: 18.11.2025).

44. Роль держави у соціальній реінтеграції ветеранів та ветеранок: Аналіт. дослідж. / Український ветеранський фонд. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Rol-derzhavy-u-sotsialniy-reintehratsii-veteraniv-i-veteranok.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).

45. Селіванова І. А. Про державну ветеранську політику в Україні. *Правове забезпечення професійної адаптації та права на підприємницьку діяльність ветеранів війни*: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України за матеріалами І-го круглого столу (м. Харків, 31 трав. 2024 р.) / за ред. С. В. Глібка, В. П. Кохан. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2024. С. 100–105. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/conf\\_31.05.2024.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/conf_31.05.2024.pdf) (дата звернення: 18.11.2025).

46. Сівков С. В. Проблеми та перспективи економічної реінтеграції ветеранів війни: адміністративно-правовий підхід. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Вип. 2(5). С. 299–305. DOI: 10.24144/2788-6018.2025.05.2.45.

47. Сіньова Л. Соціально-правовий захист ветеранів війни: міжнародний досвід. *Право та інновації*. 2025. Вип. 2(50). С. 21–27. URL: <https://pti.org.ua/ndipzir/en/article/download/1283/928/2637> (дата звернення: 18.11.2025).

48. Сорокіна О. С. Соціальна адаптація військових при поверненні до мирного життя. *Перспективи. Соціально-політичний журнал*. 2024. Вип. 4. DOI: 10.24195/spj1561-1264.2024.4.31.

49. Спицька К. Правові засади соціального захисту учасників бойових дій в Україні. *Юридичний вісник*. 2022. Вип. 2. С. 171–181. DOI: 10.32837/yuv.v0i2.2336.

50. Стенограма засідання Комітету з питань соціальної політики та

захисту прав ветеранів 03 серпня 2023 року. Верховна Рада України. URL: [https://komspir.rada.gov.ua/news/diyal\\_kom/stenogr/76284.html](https://komspir.rada.gov.ua/news/diyal_kom/stenogr/76284.html) (дата звернення: 18.11.2025).

51. Чепіга Л. П. Реінтеграція колишніх військовослужбовців до цивільного життя. *Особистість, Суспільство, Закон*. Харків, 2025. С. 239–242. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/bitstreams/302f909d-6040-420f-b385-05070c4067ec/download> (дата звернення: 18.11.2025).