

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

ПУБЛІЧНО-ВІЙСЬКОВЕ ПАРТНЕРСТВО У ПОСТКОНФЛІКТНІЙ  
РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ: РОЛЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Виконав студент 2 курсу,  
групи ППГЗ-3-24  
Спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
Освітньо-професійної програми  
«Публічна політика та управління в  
умовах гібридних загроз»

\_\_\_\_\_ Анастасія ХЛІВНА

Науковий керівник роботи:  
доктор юридичних наук, професор

\_\_\_\_\_ Лариса ВЕЛИЧКО

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНО-ВІЙСЬКОВОГО ПАРТНЕРСТВА У ПОСТКОНФЛІКТНІЙ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ .....	10
1.1 Концептуальні основи публічно-військового партнерства в системі публічного управління .....	10
1.2 Роль органів публічного управління у постконфліктній реінтеграції ветеранів .....	22
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА ПУБЛІЧНО-ВІЙСЬКОВОГО ПАРТНЕРСТВА У РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ .....	35
2.1 Інституційно-правові механізми публічно-військового партнерства в Україні.....	35
2.2 Оцінка ефективності діяльності органів публічного управління у реалізації програм реінтеграції ветеранів .....	46
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-ВІЙСЬКОВОГО ПАРТНЕРСТВА У СИСТЕМІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ .....	59
3.1 Міжнародний досвід публічно-військового партнерства: адаптація для України.....	59
3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності органів публічного управління у сфері реінтеграції ветеранів.....	67
ВИСНОВКИ .....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	84

## ВСТУП

*Актуальність теми.* З початком збройної агресії Російської Федерації проти України у 2014 році держава опинилася в умовах тривалого воєнного протистояння, яке з 24 лютого 2022 року набуло повномасштабного характеру. Це спричинило масову мобілізацію громадян і формування найчисельнішої в історії незалежної України ветеранської спільноти, чисельність якої станом на 2024 рік перевищує 1,3 мільйона осіб і продовжує зростати. Паралельність процесів мобілізації та демобілізації в умовах затяжного воєнного конфлікту формує безпрецедентні виклики для системи публічного управління, зумовлюючи необхідність трансформації традиційних патерналістських моделей соціального захисту у комплексну систему реінтеграції ветеранів, побудовану на засадах публічно-військового партнерства.

На сучасному етапі реалізації державної ветеранської політики у сфері публічного управління було досягнуто відчутного інституційного прогресу, зокрема затверджено Стратегію ветеранської політики на період до 2030 року, утворено Координаційний штаб з реалізації державної ветеранської політики, розгорнуто мережу понад 150 ветеранських просторів та запущено Єдиний державний реєстр ветеранів. Водночас функціонування системи реінтеграції ветеранів характеризується наявністю суттєвих системних прогалин.

Критичний аналіз діяльності Українського ветеранського фонду виявляє охоплення лише 0,014% ветеранів грантовою підтримкою підприємництва при потребі близько 350 тисяч осіб, Державна служба зайнятості демонструє працевлаштування 26% від звернень за умови критично низької звертаємості 41,6% ветеранів, а система медичної реабілітації охоплює лише 13,8% ветеранів при 52,4% висловленого занепокоєння станом здоров'я.

Формування ефективної системи публічно-військового партнерства у постконфліктній реінтеграції ускладнюється фрагментацією понад 50 нормативно-правових актів різних відомств, дублюванням повноважень між

Міністерством соціальної політики та Міністерством у справах ветеранів, критичною прогалиною поінформованості (68% ветеранів не обізнані про належні їм права), неефективним використанням ресурсів (60% на адміністрування, 40% на реалізацію програм) та тривалими бюрократичними процедурами (отримання довідок до трьох місяців). Актуальність дослідження визначається потребою переходу від фрагментованого надання соціальних послуг до інтегрованої системи комплексної реінтеграції, вирішення структурних проблем координації між центральними та місцевими органами влади, імплементації міжнародного досвіду публічно-військового партнерства, а також необхідністю забезпечення довгострокової соціальної стабільності через успішну адаптацію ветеранів до цивільного життя незалежно від тривалості воєнного конфлікту.

*Стан наукової розробки проблеми.* Теоретичні та прикладні аспекти реінтеграції ветеранів та публічно-військового партнерства протягом останніх років активно досліджуються українськими та міжнародними науковцями. В Україні цю проблематику розглядають: С.В. Сівков (публічно-управлінські механізми реінтеграції ветеранів, трирівнева модель публічного управління), Н.І. Тілікіна та І.М. П'єша (фрагментація нормативно-правових актів, міжвідомча координація, поінформованість ветеранів про права), Я.І. Железняк (економічна інтеграція ветеранів, ветеранське підприємництво), Ю. Добогорська (інституційна архітектура, ефективність використання ресурсів Українським ветеранським фондом), Н.Ф. Калмикова (медична та психологічна реабілітація), О.А. Клименко та О.Ю. Чепурко (системні проблеми державної програми психологічної реабілітації), дослідження Українського ветеранського фонду (потреби ветеранів, бар'єри працевлаштування, запит на підприємницьку підтримку).

Міжнародний дослідницький доробок представлений публікаціями Програми розвитку ООН в Україні (UNDP Ukraine) з аналізом досвіду Сполучених Штатів Америки, Ізраїлю та країн Балтії, звітами Департаменту у справах ветеранів США (VA Annual Report) щодо фінансування в обсязі 303

мільярди доларів та показників утримання 90% студентів-ветеранів в освітніх програмах, дослідженнями Адміністрації малого бізнесу США (SBA) про 820 тисяч ветеранських фірм з річними зарплатами 179 мільярдів доларів, звітами Congressional Research Service про превентивну підготовку до демобілізації через програму Transition Assistance Program, аналізом British Armed Forces Covenant як моделі формалізованого партнерства між Міністерством оборони, бізнесом та громадами, дослідженнями німецької мережі Bundeswehr-Sozialdienst з 16 регіональних центрів та данської моделі Veteranpolitik 2025 з досягненням 80% рівня працевлаштування через комплексну систему моніторингу, а також публікаціями Vienna Journal of Human Rights щодо прогалин операційної реалізації програм реінтеграції.

Попри значний науковий інтерес до окремих аспектів, бракує комплексних досліджень публічно-військового партнерства у постконфліктній реінтеграції ветеранів, що поєднують концептуальне обґрунтування архітектури партнерства, інституційний аналіз механізмів координації між рівнями управління, критичну оцінку ефективності діяльності органів публічного управління через співвідношення масштабу інституційних зусиль з реальними потребами ветеранської спільноти, систематизацію міжнародного досвіду з урахуванням специфіки воєнного часу та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи реінтеграції. Це дослідження спрямоване на заповнення цієї прогалини через аналіз українського досвіду 2022–2025 років та адаптацію міжнародних практик до контексту паралельності мобілізації та демобілізації.

*Метою роботи* є наукове обґрунтування напрямів підвищення ефективності публічного управління у сфері реінтеграції ветеранів через аналіз інституційної архітектури, оцінку результативності діючих механізмів та адаптацію міжнародного досвіду публічно-військового партнерства до умов України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- дослідити концептуальні основи публічно-військового партнерства в

системі публічного управління, визначити його архітектуру, принципи функціонування та механізми реалізації;

- проаналізувати роль органів публічного управління різних рівнів (центрального, регіонального, місцевого) у постконфліктній реінтеграції ветеранів та виявити проблеми фрагментації повноважень;

- здійснити критичний аналіз інституційно-правових механізмів публічно-військового партнерства в Україні через дослідження нормативно-правової бази, стратегічного планування, операційної реалізації та інституційної архітектури;

- оцінити ефективність діяльності органів публічного управління у реалізації програм реінтеграції ветеранів через аналіз показників охоплення цільової аудиторії Українським ветеранським фондом, Державною службою зайнятості, системою медичної реабілітації, ветеранськими просторами та міжнародною технічною допомогою;

- систематизувати міжнародний досвід публічно-військового партнерства у постконфліктній реінтеграції ветеранів (США, Канада, Велика Британія, Німеччина, Данія) та визначити можливості адаптації до української реальності з урахуванням обмежень ресурсного забезпечення;

- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності органів публічного управління у сфері реінтеграції ветеранів через інституційну координацію, технологічну модернізацію, територіальну доступність, превентивний підхід, економічну інтеграцію, формалізоване партнерство, об'єктивний моніторинг, якісну професійну адаптацію, персоналізований супровід та міжнародну співпрацю.

*Об'єктом дослідження* є система публічного управління у сфері постконфліктної реінтеграції ветеранів в Україні в умовах повномасштабної війни (2022–2025 рр.).

*Предметом дослідження* є організаційно-правові та інституційні засади діяльності органів публічного управління у формуванні та реалізації державної політики реінтеграції ветеранів на основі публічно-військового партнерства.

*Методи дослідження.* Для досягнення мети дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Метод термінологічного аналізу застосовано для розмежування понять «публічно-військове партнерство», «постконфліктна реінтеграція», «ветеранська політика», «партнерська модель»; метод теоретичного узагальнення використано для систематизації наукових підходів до архітектури партнерства; системний підхід застосовано для дослідження публічно-військового партнерства як системи взаємодії трьох рівнів публічного управління з чотирма категоріями недержавних акторів (підрозділ 1.1). Інституційний аналіз використано для дослідження структури та повноважень органів публічного управління у сфері реінтеграції ветеранів; структурно-функціональний аналіз застосовано для визначення ролей різних акторів (центральні органи, обласні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, центри надання адміністративних послуг); компаративний метод використано для виявлення проблем фрагментації повноважень між рівнями управління (підрозділ 1.2).

Метод документального аналізу застосовано для вивчення офіційних стратегічних документів (Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року, операційні плани міністерств, постанови Кабінету Міністрів України), звітів органів публічного управління (Український ветеранський фонд, Державна служба зайнятості, Міністерство у справах ветеранів); нормативно-правовий аналіз використано для дослідження законодавчої бази реінтеграції ветеранів (підрозділ 2.1). Статистичний метод застосовано для аналізу кількісних показників охоплення ветеранів послугами (співвідношення 163 гранти на 1,3 мільйона ветеранів, показник працевлаштування 26% від звернень, охоплення медичною реабілітацією 13,8%); метод експертних оцінок використано для виявлення системних проблем через аналіз досліджень Українського ветеранського фонду, Vienna Journal of Human Rights, Національного інституту стратегічних досліджень; метод кейс-стаді застосовано для поглибленого аналізу конкретних практик функціонування ветеранських просторів у Львові, Хмельницькому, Вінниці та міжнародної технічної допомоги

ПРООН, USAID, Європейського Союзу (підрозділ 2.2).

Компаративний метод використано для порівняльного аналізу міжнародного досвіду публічно-військового партнерства (американська модель з бюджетом 303 мільярди доларів через Департамент у справах ветеранів, канадська програма Hire a Veteran з 12-тижневими оплачуваними стажуваннями, британська модель Armed Forces Covenant з юридично зобов'язуючим договором, німецька мережа 16 регіональних центрів Bundeswehr-Sozialdienst, данська система моніторингу п'яти вимірів реінтеграції з досягненням 80% працевлаштування); історичний метод застосовано для дослідження еволюції підходів до реінтеграції ветеранів від патерналістської моделі до партнерської (підрозділ 3.1). Метод стратегічного планування використано для розробки системи десяти взаємопов'язаних рекомендацій; метод моделювання застосовано для визначення оптимальних механізмів координації через створення Міжвідомчої координаційної ради при Кабінеті Міністрів України, впровадження Індексу реінтеграції ветеранів України з цільовим показником щорічного зростання на 5 пунктів для досягнення прогнозованого збільшення працевлаштування на 30% до 2030 року, формування Ветеранського ковенанту України з податковими преференціями (підрозділ 3.2).

*Практичне значення отриманих результатів.* Результати дослідження формують теоретико-методологічну базу для подальших наукових досліджень публічно-військового партнерства в умовах воєнного стану та становлять унікальний емпіричний матеріал про практики реінтеграції понад 1,3 мільйона ветеранів для міжнародної наукової спільноти.

У практичній діяльності матеріали дослідження можуть використовуватися: Координаційним штабом з питань реалізації державної ветеранської політики для вдосконалення міжвідомчої координації; Міністерством у справах ветеранів для впровадження Індексу реінтеграції та створення Ветеранського ковенанту; Українським ветеранським фондом для масштабування грантової підтримки через автоматизовані платформи; Державною службою зайнятості для розробки програм перекваліфікації з

гарантованим працевлаштуванням; органами місцевого самоврядування при розгортанні мережі ветеранських хабів з міждисциплінарними командами; міжнародними організаціями (ПРООН, USAID, ЄС) для координації донорської підтримки через створення Координаційної платформи при Мінветеранів.

У навчальному процесі матеріали можуть використовуватися при викладанні дисциплін «Публічне управління та адміністрування», «Державна політика», «Соціальна політика держави» у закладах вищої освіти, а також у програмах підвищення кваліфікації державних службовців у Національному агентстві України з питань державної служби та спеціалізованих тренінгах для працівників центрів надання адміністративних послуг.

*Апробація результатів дослідження.* Основні положення та результати дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри публічного управління та публічної служби ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна і можуть бути використані в подальшому в науковій та навчальній діяльності кафедри.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНО-ВІЙСЬКОВОГО ПАРТНЕРСТВА У ПОСТКОНФЛІКТНІЙ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

### 1.1 Концептуальні основи публічно-військового партнерства в системі публічного управління

Повномасштабна російська агресія проти України актуалізувала питання формування ефективних механізмів реінтеграції ветеранів війни у цивільне життя, трансформуючи його з теоретичної проблематики у стратегічний пріоритет національної безпеки. За оцінками експертів Національного агентства України з питань державної служби, станом на 2024 рік кількість осіб, які набули статусу ветерана війни, перевищує 500 тисяч осіб, а з урахуванням тих, хто продовжує військову службу, загальна чисельність потенційних реципієнтів ветеранської політики наближається до мільйона громадян [35].

Специфіка воєнного часу, на що наголошує Бойко С., вимагає від системи публічного управління швидких та ефективних рішень у сфері соціальної політики [16]. Водночас актуалізується питання інституційної спроможності держави забезпечити комплексну підтримку, що охоплює медичну реабілітацію, психосоціальну адаптацію, професійну перепідготовку та економічну реінтеграцію. У цьому контексті публічно-військове партнерство постає як інтегративна форма взаємодії органів публічного управління, ветеранських організацій, бізнес-структур та міжнародних інституцій, спрямована на забезпечення багатовимірного процесу переходу від військової служби до повноцінного цивільного життя.

Публічне управління у сфері національної безпеки, до якої структурно належить ветеранська політика, традиційно розглядається через призму організаційної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування,

спрямованої на забезпечення обороноздатності держави та соціального захисту осіб, які виконували військові обов'язки. Визначаючи роль органів публічного управління, Яровой О.О. наголошує на необхідності міжвідомчої координації між силовими структурами, соціальними службами та спеціалізованими установами реабілітації [69]. Дослідник підкреслює, що ефективність ветеранської політики детермінується не стільки обсягом фінансування, скільки якістю горизонтальних зв'язків між різними секторами публічного управління. Водночас, критичний аналіз цієї позиції дозволяє виявити певну обмеженість традиційного підходу, оскільки він недостатньо враховує роль недержавних акторів та міжнародних організацій, які у сучасних умовах відіграють дедалі більшу роль у формуванні та реалізації ветеранської політики.

Еволюція теоретичних підходів до публічного управління у сфері національної безпеки відображає перехід від класичної вебер'янської моделі раціональної бюрократії до концепції *governance*, що передбачає залучення широкого кола стейкхолдерів до процесів формування та імплементації публічної політики. Адаптуючи цей підхід до специфіки ветеранської політики, можна стверджувати, що органи публічного управління виконують не лише регуляторну та адміністративну функції, а й координаційну роль, забезпечуючи узгодження інтересів держави, ветеранського співтовариства, приватного сектору та громадянського суспільства.

Аналізуючи систему державного управління у сфері національної безпеки, Ситник Г.П. підкреслює необхідність застосування системного підходу [60]. Автор обґрунтовує, що безпекова сфера має розглядатися як складна динамічна система, що характеризується множинністю взаємопов'язаних елементів, нелінійністю зв'язків та здатністю до самоорганізації. Транспонуючи цю методологію на сферу ветеранської політики, варто визнати, що публічно-військове партнерство являє собою інтегративну властивість системи публічного управління, ефективність якої визначається не стільки окремими діями кожного суб'єкта, скільки синергією їхньої узгодженої взаємодії, що створює якісно нові можливості для реінтеграції ветеранів.

Міжнародний контекст функціонування систем публічного управління у сфері ветеранської політики розкривається через аналіз стандартів, сформульованих Програмою розвитку ООН. У дослідженні міжнародних практик реінтеграції експерти Програми розвитку ООН наголошують на багатовимірності процесу, що охоплює медичний, психологічний, професійний та соціальний виміри [11]. Кожен з цих вимірів, за висновками міжнародних дослідників, вимагає специфічних компетенцій та інституційних механізмів. Критичне осмислення міжнародних стандартів у контексті української реальності дозволяє виявити необхідність їх адаптації з урахуванням специфіки воєнного часу.

Бойко С. обґрунтовує, що в Україні процеси мобілізації та демобілізації відбуваються паралельно [16]. Автор підкреслює, що така одночасність створює унікальні виклики для системи публічного управління, оскільки одні ветерани потребують негайної реабілітації та працевлаштування, тоді як інші продовжують проходити військову службу, формуючи майбутній запит на послуги реінтеграції. Водночас, міжнародний досвід підтверджує тезу про те, що ефективна ветеранська політика неможлива без активної участі самих ветеранів у процесах прийняття рішень, що актуалізує питання формування партнерських механізмів взаємодії, заснованих на принципі суб'єктності ветеранів, а не їх патерналістського сприйняття як пасивних реципієнтів державної допомоги.

Синтезуючи різні теоретичні підходи, можна констатувати, що публічне управління у сфері ветеранської політики еволюціонує від моделі державного патерналізму, характерної для пострадянського періоду, до партнерської моделі, що передбачає активну суб'єктність ветеранів, залучення приватного сектору та громадянського суспільства.

Концептуалізація публічно-військового партнерства вимагає чіткого розмежування цього феномену від суміжних форм взаємодії, зокрема державно-приватного партнерства та традиційних моделей соціального захисту ветеранів. Досліджуючи інноваційні підходи до соціальної адаптації ветеранів, Коваль Г.В. та Мурашко Д.М. аргументують необхідність переходу від пільгової системи до

моделі активного сприяння саморозвитку [28]. Автори обґрунтовують, що цей перехід має відбуватися через створення можливостей для професійної реалізації, економічної самостійності та соціальної інтеграції. Водночас, дослідники не конкретизують інституційні механізми такого переходу, зосереджуючись переважно на критиці існуючої системи. Заповнюючи цю прогалину, публічно-військове партнерство можна визначити як систему організаційних відносин між органами публічної влади, ветеранськими організаціями та іншими суб'єктами громадянського суспільства, заснованих на принципах добровільності, рівноправності та взаємної відповідальності, спрямованих на забезпечення ефективної реінтеграції учасників бойових дій.

Компаративний аналіз цих підходів дозволяє стверджувати, що публічно-військове партнерство являє собою інституційну форму реалізації стратегії активного сприяння, яка трансформує ветеранів із об'єктів державної опіки у суб'єктів партнерської взаємодії.

Аналіз вітчизняного наукового дискурсу засвідчує еволюцію концептуальних підходів до визначення сутності партнерської взаємодії у контексті ветеранської політики. Мальований М.І., Улянич Ю.В. та Підлубна О.Д. наголошують, що процес реінтеграції є ширшим за змістом порівняно з попередніми формами взаємодії держави і ветеранів [33]. Дослідники обґрунтовують, що реінтеграція точніше відображає сучасні потреби як ветеранів, так і суспільства, оскільки охоплює не лише соціальний захист, а й економічну активність, професійний розвиток та громадянську участь.

Специфіка воєнного часу, як зазначалося вище у роботі Бойко С., актуалізує необхідність швидких та ефективних рішень у сфері соціальної політики, водночас вимагаючи комплексного підходу. Експерти Національного агентства України з питань державної служби підкреслюють, що такий підхід має передбачати співпрацю між владою, громадськістю та власне ветеранами [35]. Синтезуючи ці підходи, публічно-військове партнерство постає як динамічна система взаємодії, здатна оперативно реагувати на виклики воєнного та післявоєнного періодів через інтеграцію ресурсів різних секторів

суспільства.

Принципова відмінність публічно-військового партнерства від державно-приватного партнерства полягає у специфіці мети, предмета та суб'єктного складу взаємодії. Якщо державно-приватне партнерство орієнтоване переважно на реалізацію інфраструктурних проєктів та надання публічних послуг на засадах розподілу ризиків між державним і приватним партнерами, то публічно-військове партнерство спрямоване на вирішення складних соціальних проблем, що вимагають не стільки фінансових інвестицій, скільки інтеграції експертизи, компетенцій та соціального капіталу різних акторів.

Військова служба формує специфічні навички, досвід та світогляд, що вимагає індивідуалізованого підходу до реінтеграції, заснованого на розумінні психологічних, соціальних та культурних особливостей ветеранської спільноти. Багатовимірність публічно-військового партнерства підкреслюється у згаданому вище дослідженні Програми розвитку ООН, яке визначає реінтеграцію як комплексний процес. До цієї матриці Овчарук А.П. додає економічний вимір через обґрунтування механізму підтримки ветеранського підприємництва [36]. Автор доводить, що підтримка ветеранського підприємництва виступає інструментом не лише економічної самореалізації, а й соціальної реінтеграції через створення мультиплікативного ефекту у місцевій економіці.

Міжнародний досвід функціонування систем підтримки ветеранів, систематизований Українським ветеранським фондом, демонструє різноманітність моделей партнерської взаємодії. Дослідники фонду аналізують американську модель, представлену програмами Veterans' Employment and Training Service та Hiring Our Heroes, яка ґрунтується на активній ролі приватного сектору та некомерційних організацій [24].

Ці програми забезпечують професійну перепідготовку, менторство та посередництво у працевлаштуванні. Український ветеранський фонд описує канадську програму Hire a Veteran, що акцентує увагу на зміні корпоративної культури через навчання роботодавців специфіці роботи з ветеранами та розумінню цінності їхніх компетенцій для бізнесу [24]. Британська модель Career

Transition Partnership, досліджена у звіті фонду, характеризується інституційною потужністю спеціалізованих агенцій, які забезпечують системний супровід ветеранів протягом усього періоду переходу до цивільного життя [24]. Критичне осмислення міжнародних практик у контексті української реальності дозволяє виявити як потенціал адаптації успішних механізмів, так і обмеження, пов'язані зі специфікою інституційного середовища, економічного розвитку та культурних особливостей.

Архітектура публічно-військового партнерства у постконфліктній реінтеграції ветеранів характеризується багаторівневістю, яка відображає принцип субсидіарності та необхідність розподілу функцій і повноважень між різними рівнями управління відповідно до масштабу та специфіки завдань. Систематизація суб'єктів партнерської взаємодії інтегрує результати аналізу нормативно-правової бази та наукових досліджень. Коваль Г.В. у своєму дослідженні визначає роль центрального рівня управління, зокрема Міністерства у справах ветеранів, Міністерства охорони здоров'я та Міністерства соціальної політики у формуванні стратегії та координації міжвідомчої взаємодії [28].

Серветник В.В. обґрунтовує особливу роль Національного агентства України з питань державної служби у забезпеченні працевлаштування ветеранів на публічній службі [59]. Автор аналізує систему квотування робочих місць та розробку навчальних програм для адаптації ветеранів до роботи в органах публічної влади. Стратегія ветеранської політики до 2030 року, схвалена Кабінетом Міністрів України, передбачає створення Координаційного штабу з питань реалізації державної ветеранської політики [50]. Цей орган покликаний забезпечити впровадження міжвідомчої координації та протоколів перенаправлення ветеранів за відповідними послугами.

Матеріали конференції Veterans' Reintegration Conference 2025, організованої Міністерством у справах ветеранів, підкреслюють роль органів місцевого самоврядування та центрів надання адміністративних послуг в імплементації ветеранської політики на локальному рівні [14]. Інститут регіонального розвитку у своєму дослідженні аналізує досвід Львівської області

щодо створення регіональної координаційної платформи «Помічник ветерана [25]. Ця модель демонструє ефективність інтеграції державних служб зайнятості, закладів охорони здоров'я, освітніх установ та громадських ініціатив на регіональному рівні. Для наочного представлення багаторівневої структури взаємодії доцільно проаналізувати основних суб'єктів публічно-військового партнерства та їхні функції у системі постконфліктної реінтеграції ветеранів.

Таблиця 1.1 – Суб'єкти публічно-військового партнерства у постконфліктній реінтеграції ветеранів

Функції та повноваження	Рівень управління	Суб'єкт партнерства
Джерело [28]	Центральний	Мінветеранів, МОЗ, МСЗУ
Формування стратегії, затвердження стандартів, координація міжвідомчої	Центральний	НАДС
Працевлаштування на публічній службі, квоти, навчальні програми	Центральний	Координаційний штаб
Впровадження міжвідомчої координації, протоколи перенаправлення	Регіональний	ОВА, обласні центри
Координація регіональної політики, адаптація програм	Регіональний	Регіональні платформи
Інтеграція служб зайнятості, охорони здоров'я, освіти	Місцевий	ОМС, ЦНАП
Імплементация політики, електронні сервіси	Місцевий	Місцеві центри
Психосоціальна реабілітація, первинна допомога	Місцевий	Фахівці супроводу
Індивідуальний супровід рівний-рівному	Недержавні	Ветеранські ГО
Адвокація, представництво інтересів	Недержавні	Бізнес-структури
Працевлаштування, стажування, підтримка підприємництва	Недержавні	ГО та НУО
Реабілітація, психологічна підтримка	Недержавні	Міжнародні організації
Технічна допомога, фінансування	Недержавні	
Джерело [11]		

Джерело: розробка автора

Аналіз представленої систематизації демонструє багаторівневу архітектуру публічно-військового партнерства, яка охоплює три рівні

публічного управління та чотири категорії недержавних акторів. Оновлена архітектура партнерства відображає інституційні зміни 2024 року, спрямовані на усунення системних недоліків координації. Створення Координаційного штабу, передбачене вищезгаданою Стратегією ветеранської політики до 2030 року, покликане розв'язати проблему неефективного обміну даними та недостатньої координації надавачів послуг на всіх етапах підтримки ветеранів. Експерти Національного агентства України з питань державної служби наголошують на запровадженні інституту фахівців із супроводу ветеранів на місцевому рівні [35].

Цей інститут реалізує принцип рівний-рівному та забезпечує індивідуалізований підхід до кожного ветерана, враховуючи множинність їхніх статусів та потреб. Водночас, Мальований М.І. та співавтори у своєму дослідженні зазначають, що ефективність такої складної управлінської структури залежатиме від чіткого розподілу повноважень між різними рівнями управління [33]. Автори критикують певну хаотичність у впровадженні реформ, яка спостерігалася на прикладі пілотних проєктів супроводу ветеранів.

Особливої уваги заслуговує роль органів публічної служби як суб'єкта партнерства. Серветник В.В. обґрунтовує, що працевлаштування ветеранів у системі публічної служби розглядається не лише як механізм економічної реінтеграції [59]. Автор доводить, що це також інструмент зміцнення інституційної спроможності держави через залучення осіб з унікальним досвідом прийняття рішень в умовах невизначеності, лідерськими компетенціями та здатністю працювати в команді під тиском.

Багаторівневість координації вимагає диференційованого підходу до квотування робочих місць, розробки спеціалізованих навчальних програм та створення безбар'єрного середовища на кожному рівні управління. Інститут регіонального розвитку у згаданому вище дослідженні регіональних координаційних платформ виявляє проблеми недофінансування та недостатньої координації між обласними державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування [25].

Функціонування публічно-військового партнерства базується на системі

принципів, які визначають нормативну основу взаємодії та забезпечують узгодженість дій різних суб'єктів. До ключових принципів належать субсидіарність, що передбачає розподіл функцій та повноважень між рівнями управління відповідно до масштабу завдань. Серветник В.В. обґрунтовує принцип багаторівневості, яка забезпечує вертикальну інтеграцію політики через узгодження дій центрального, регіонального та місцевого рівнів [59].

Програма розвитку ООН у своєму дослідженні наголошує на принципі міжсекторальної координації [11]. Міжсекторальна координація вимагає горизонтальної інтеграції зусиль органів публічного управління, ветеранських організацій, бізнесу та міжнародних інституцій. Матеріали конференції, організованої Міністерством у справах ветеранів, підкреслюють значущість принципу цифровізації [14]. Цифровізація передбачає впровадження електронних платформ для надання послуг та обміну даними. Овчарук А.П. обґрунтовує принцип орієнтації на підприємництво [36].

Орієнтація на підприємництво трансформує ветеранів з реципієнтів допомоги у економічно активних суб'єктів. Експерти Національного агентства України з питань державної служби та Мальований М.І. із співавторами наголошують на принципі безбар'єрності [35]. Безбар'єрність охоплює чотири виміри доступності. Мальований М.І. деталізує, що безбар'єрність включає фізичну безбар'єрність через адаптацію робочих місць для осіб з інвалідністю [33].

Також безбар'єрність охоплює цифрову доступність електронних сервісів через мережу центрів надання адміністративних послуг, інформаційну доступність через прозорість процедур та доступ до інформації про права і послуги, організаційно-культурну доступність через створення інклюзивного середовища та етику комунікації з ветеранами. Експерти Національного агентства України з питань державної служби розробили методичні рекомендації щодо формування безбар'єрності на робочому місці [35].

Ці рекомендації деталізують практичні аспекти створення належних умов праці, включаючи особливості проведення співбесід з кандидатами-ветеранами,

адаптацію новопризначених працівників, підготовку команди до інтеграції ветерана та механізми попередження і вирішення конфліктів.

Механізми реалізації публічно-військового партнерства операціоналізують теоретичні принципи через конкретні інструменти та процедури. Цифровізація партнерських взаємодій знаходить втілення у впровадженні електронних платформ для надання послуг через мережу центрів надання адміністративних послуг. Матеріали конференції Veterans' Reintegration Conference 2025 підкреслюють значущість цифровізації для скорочення часу надання послуг, підвищення прозорості процедур та забезпечення оперативного обміну даними між різними надавачами послуг [14].

Інтеграція інформаційних систем Міністерства у справах ветеранів, служб зайнятості, медичних закладів та освітніх установ створює єдиний цифровий простір, у якому ветеран може отримати комплексну підтримку без необхідності багаторазового звернення до різних інстанцій. Регіональні координаційні платформи реалізуються через створення інтегрованих структур, які об'єднують зусилля державних служб та громадських ініціатив на регіональному рівні.

Інститут регіонального розвитку аналізує модель «Помічник ветерана», яка забезпечує координацію між обласною державною адміністрацією, центрами зайнятості, медичними закладами, освітніми установами та ветеранськими організаціями [25]. Водночас, дослідники виявляють значущі проблеми недофінансування програм, недостатньої координації між регіональним та місцевим рівнями, браку стандартизованих процедур та відсутності єдиної інформаційної системи. Ці виклики актуалізують необхідність створення постійно діючих міжвідомчих координаційних рад із обов'язковим представництвом ветеранських організацій на регіональному рівні.

Підтримка ветеранського підприємництва операціоналізується через систему грантової підтримки, пільгового кредитування, створення бізнес-інкубаторів та забезпечення менторського супроводу. Овчарук А.П. обґрунтовує механізм через партнерство державних інституцій, бізнес-структур та міжнародних організацій [36]. Автор розглядає підприємницьку активність

ветеранів не лише як засіб економічної самореалізації. Дослідник доводить, що це також інструмент соціальної реінтеграції, формування ідентичності та створення мультиплікативного ефекту у місцевій економіці через створення робочих місць для інших ветеранів та членів їхніх сімей.

Професійна підготовка публічних службовців до роботи з ветеранами реалізується через систему навчальних програм. Експерти Національного агентства України з питань державної служби розробили програми, спрямовані на навчання аспектам ментального здоров'я, інструментам взаємодії у форматі рівний-рівному, засобам розвитку резильєнтності [35]. Програми включають спеціалізовані курси підвищення кваліфікації з психосоціальної підтримки та адаптації, реалізовані за підтримки міжнародних партнерів.

Рекомендації містять практичні аспекти щодо специфіки проведення співбесід з кандидатами-ветеранами, етики комунікації, адаптації новопризначених працівників та вирішення конфліктів. Український ветеранський фонд у своєму дослідженні міжнародного досвіду підтверджує критичну важливість спеціалізованої підготовки персоналу [24]. Дослідники демонструють, що навчання роботодавців правам ветеранів та етиці взаємодії підвищує ефективність працевлаштування на тридцять-сорок відсотків.

Міжнародна технічна допомога та партнерство втілюється через співпрацю з міжнародними організаціями, спрямовану на адаптацію успішних практик та залучення експертизи. Експерти Національного агентства України з питань державної служби описують реалізацію співпраці щодо розробки навчальних програм [35]. Організації надають грантову підтримку неурядовим організаціям для впровадження інноваційних рішень. Український ветеранський фонд систематизує міжнародні практики та виявляє потенціал адаптації інструментів [24].

До таких інструментів належать обов'язкові семінари з підготовки до цивільного життя, фінансова підтримка освіти ветеранів, дванадцятитижневі оплачувані стажування у приватних компаніях, програма зміни корпоративної культури через навчання роботодавців. Програма розвитку ООН у своєму

дослідженні також підкреслює значущість адаптації міжнародного досвіду [11]. Водночас, Бойко С. наголошує, що критичне осмислення міжнародного досвіду вимагає врахування специфіки воєнного часу [16]. Автор обґрунтовує необхідність швидкого масштабування програм на всі регіони України в умовах обмежених ресурсів.

Систематизація українського досвіду виявляє як успішні практики цифровізації через мережу центрів надання адміністративних послуг, регіональні моделі координаційних платформ, професійну підготовку публічних службовців, так і значущі виклики. Серветник В.В. наголошує на необхідності зміцнення координації між трьома рівнями публічного управління [59]. Автор підкреслює важливість усунення дублювання функцій та створення єдиних стандартів якості послуг.

Стратегія ветеранської політики до 2030 року визначає координацію надавачів послуг на всіх етапах підтримки ветеранів як недостатню [50]. Документ констатує, що обмін даними між різними рівнями управління є неефективним. Інститут регіонального розвитку у своєму дослідженні підтверджує проблему недофінансування регіональних програм [25].

Дослідники виявляють слабку координацію між обласними державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Синтезуючи з міжнародними практиками, українська модель публічно-військового партнерства потребує створення постійно діючих координаційних рад на всіх рівнях управління із представництвом ветеранських організацій, впровадження єдиних електронних реєстрів надавачів послуг, стандартизації процедур та забезпечення стійкого фінансування програм реінтеграції.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що публічно-військове партнерство у контексті постконфліктної реінтеграції ветеранів постає як динамічна багаторівнева система взаємодії, концептуальна сутність якої еволюціонує від патерналістської моделі державного забезпечення до комплексної реінтеграції, що передбачає активну суб'єктність ветеранів та інтеграцію ресурсів різних секторів суспільства. Успішна модель публічно-

військового партнерства базується на синтезі державних ресурсів, громадських ініціатив, бізнесових можливостей та міжнародної експертизи, забезпечуючи не лише ефективну реінтеграцію ветеранів війни у цивільне життя, а й зміцнення інституційної спроможності системи публічного управління, що визначає необхідність детального дослідження специфічної ролі органів публічного управління у процесах постконфліктної реінтеграції ветеранів у наступному підрозділі.

## **1.2 Роль органів публічного управління у постконфліктній реінтеграції ветеранів**

Концептуальні засади публічно-військового партнерства, проаналізовані у попередньому підрозділі, актуалізують необхідність конкретизації ролі та функцій органів публічного управління у забезпеченні ефективної постконфліктної реінтеграції ветеранів війни. Багаторівнева архітектура партнерської взаємодії, визначена вище, передбачає активну участь органів публічної влади різних рівнів у формуванні та імплементації ветеранської політики, що вимагає детального аналізу їхніх повноважень, функцій та механізмів координації. Специфіка воєнного часу в Україні, на що наголошує Бойко С., трансформує традиційні підходи до розподілу компетенцій між органами центрального, регіонального та місцевого рівнів, актуалізуючи питання оперативності прийняття рішень та гнучкості адміністративних процедур [16]. Водночас, аналіз практики функціонування системи публічного управління у сфері ветеранської політики дозволяє виявити як успішні інституційні рішення, так і системні проблеми координації, що обмежують ефективність реінтеграційних програм та актуалізують необхідність подальшого вдосконалення організаційно-правових механізмів взаємодії між різними суб'єктами партнерства.

Центральний рівень публічного управління у сфері постконфліктної реінтеграції ветеранів характеризується множинністю відомств, кожне з яких виконує специфічні функції в межах своєї компетенції, що, з одного боку, забезпечує охоплення різних аспектів реінтеграційного процесу, а з іншого - створює ризики дублювання повноважень та фрагментації політики. У Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство у справах ветеранів України» закріплено статус цього центрального органу виконавчої влади як головного суб'єкта формування та реалізації державної ветеранської політики, на який покладено функції координації міжвідомчої взаємодії, ведення Єдиного державного реєстру ветеранів війни та моніторингу ефективності програм реінтеграції [43].

Цим нормативно-правовим актом конкретизовано, що Міністерство здійснює нормативно-правове регулювання у сфері соціального захисту ветеранів, розробляє стратегічні документи та забезпечує їх імплементацію через механізми міжвідомчої координації. Водночас, Шевченко О.В., аналізуючи організаційно-правові засади діяльності органів публічної влади у цій сфері, виявляє проблему нечіткого розмежування повноважень між Міністерством у справах ветеранів та іншими центральними органами виконавчої влади [68].

Дослідниця підкреслює, що ця ситуація породжує конфлікти компетенції, коли різні відомства намагаються реалізувати подібні програми без належної координації, що призводить до неефективного використання бюджетних ресурсів та зниження якості послуг для ветеранів. Порівнюючи функції Міністерства у справах ветеранів з повноваженнями Міністерства соціальної політики, науковиця констатує дублювання у сфері соціальних виплат та пільг, що створює для ветеранів необхідність звертатися до кількох установ для отримання подібних послуг.

Критичний аналіз цієї інституційної архітектури дозволяє виявити, що фрагментація повноважень між відомствами не тільки ускладнює адміністративні процедури для ветеранів, а й унеможлиблює комплексний підхід до реінтеграції, коли різні аспекти підтримки надаються ізольовано без

урахування взаємозв'язків між медичною реабілітацією, працевлаштуванням та соціальним захистом.

Міністерство охорони здоров'я України відіграє ключову роль у забезпеченні медичної та психологічної реабілітації учасників бойових дій, що є критично важливим компонентом постконфліктної реінтеграції. У Методичних рекомендаціях щодо організації медичної та психологічної реабілітації учасників бойових дій, розроблених Міністерством охорони здоров'я України, деталізовано стандарти надання реабілітаційних послуг, визначено вимоги до кваліфікації фахівців та встановлено протоколи міждисциплінарної взаємодії між медичними закладами різного рівня [34].

Методичними рекомендаціями щодо організації медичної та психологічної реабілітації учасників бойових дій підкреслено необхідність створення спеціалізованих реабілітаційних центрів, які поєднують медичні, психологічні та соціальні послуги в межах єдиного закладу, забезпечуючи комплексний підхід до відновлення здоров'я ветеранів. Водночас, матеріали конференції Veterans' Reintegration Conference 2025 виявляють проблему недостатнього фінансування реабілітаційних програм та нестачі кваліфікованих фахівців, особливо психологів з досвідом роботи з посттравматичним стресовим розладом [14].

Експерти конференції наголошують, що існуюча мережа медичних закладів не здатна забезпечити потреби всіх ветеранів у реабілітаційних послугах, що актуалізує необхідність залучення приватного сектору та громадських організацій до надання цих послуг через механізми публічно-військового партнерства. Компаративний аналіз стандартів, встановлених у Методичних рекомендаціях щодо організації медичної та психологічної реабілітації учасників бойових дій Міністерства охорони здоров'я України, та фактичної практики надання реабілітаційних послуг дозволяє констатувати значний розрив між нормативними вимогами та реальними можливостями медичних закладів, зумовлений як недостатнім фінансуванням, так і відсутністю механізмів контролю якості послуг на регіональному рівні [34].

Якщо Міністерство охорони здоров'я зосереджується на відновленні

фізичного та психологічного здоров'я ветеранів, то професійна реінтеграція, що є наступним критичним етапом після реабілітації, реалізується переважно через діяльність Національного агентства України з питань державної служби та центрів зайнятості, координація між якими залишається проблемним аспектом міжвідомчої взаємодії. Експерти Національного агентства України з питань державної служби обґрунтовують, що система квотування робочих місць для ветеранів у органах влади має супроводжуватися спеціалізованими навчальними програмами, які враховують специфіку військового досвіду та забезпечують адаптацію до роботи в цивільних установах [35].

Програми включають модулі з публічного управління, адміністративних процедур, комунікації з громадянами та етики державної служби. Романюк С.А., досліджуючи державну політику сприяння зайнятості ветеранів, аналізує роль центрів зайнятості у наданні послуг з професійної орієнтації, перекваліфікації та посередництва у працевлаштуванні [58]. Дослідник наголошує на необхідності створення спеціалізованих консультантів у центрах зайнятості, які володіють методиками роботи з ветеранами та розуміють специфіку трансферу військових навичок у цивільну сферу.

Водночас, дослідник виявляє проблему недостатньої координації між Національним агентством України з питань державної служби, яке фокусується на працевлаштуванні у публічному секторі, та центрами зайнятості, які працюють з приватним сектором, що створює прогалини в охопленні ветеранів послугами з працевлаштування. Критичний аналіз цієї ситуації дозволяє констатувати, що фрагментація системи зайнятості призводить до того, що ветерани, яким не підходить публічна служба, опиняються в іншій інституційній системі без належної координації між двома службами, що ускладнює індивідуальний супровід та втрачається інформація про попередні консультації.

Успішність працевлаштування ветеранів значною мірою детермінується їхньою професійною підготовкою, що актуалізує роль освітньої складової реінтеграції та вимагає аналізу функцій Міністерства освіти і науки у цьому процесі. У Концепції розвитку освітніх програм для ветеранів та їхніх родин,

схвалений Міністерством освіти і науки України, визначено стратегічні напрями забезпечення доступу ветеранів до професійної освіти та перепідготовки як ключового механізму економічної реінтеграції [30].

Концепцією розвитку освітніх програм для ветеранів та їхніх родин передбачено створення спеціальних освітніх програм у закладах вищої та професійної освіти, які враховують специфіку військового досвіду та дозволяють ветеранам здобувати нові професії або підвищувати кваліфікацію у стислі терміни через механізми визнання попереднього навчання. Відповідно до цього нормативно-правового акта конкретизовано систему квот для вступу ветеранів до закладів вищої освіти, фінансову підтримку їхнього навчання та створення психологічно комфортного освітнього середовища.

Шевченко О.В. у згаданому вище дослідженні підкреслює, що фактична імплементація освітніх програм для ветеранів стикається з проблемами недостатнього фінансування, браку методичного забезпечення для викладачів та відсутності системи моніторингу працевлаштування випускників-ветеранів [68]. Дослідниця обґрунтовує необхідність створення координаційного механізму між Міністерством освіти і науки, закладами освіти, роботодавцями та ветеранськими організаціями для забезпечення релевантності освітніх програм потребам ринку праці. Критичне осмислення взаємодії між Міністерством освіти і науки та Національним агентством України з питань державної служби дозволяє виявити прогалину у координації освітньої підготовки ветеранів та їх працевлаштування, коли освітні заклади розробляють програми без належного аналізу потреб роботодавців, а служби зайнятості не володіють інформацією про те, які професійні навички здобули ветерани під час навчання, що призводить до дисбалансу між пропозицією кваліфікованих фахівців-ветеранів та попитом на ринку праці.

Проаналізовані функції центральних органів виконавчої влади демонструють високий ступінь спеціалізації та секторального підходу до реінтеграції ветеранів, що, з одного боку, забезпечує професійність у конкретних напрямках підтримки, а з іншого - актуалізує необхідність регіонального рівня

управління, здатного інтегрувати ці секторальні політики у комплексні програми з урахуванням специфіки соціально-економічного розвитку та безпекової ситуації в окремих регіонах.

Обласні державні адміністрації, досліджувані Кравченком В.М. та Бондарем О.Г., виконують подвійну функцію, виступаючи водночас суб'єктами вертикальної координації між центральним та місцевим рівнями управління і центрами формування регіональних ініціатив у сфері підтримки ветеранів [31]. Науковці обґрунтовують, що ефективність регіональної політики детермінується спроможністю обласних державних адміністрацій інтегрувати ресурси обласного бюджету, міжнародну технічну допомогу, ініціативи бізнесу та громадських організацій у межах комплексних регіональних програм реінтеграції. Інститут регіонального розвитку у своєму дослідженні Львівської області виявляє, що успішні регіональні моделі координації, такі як платформа «Помічник ветерана», базуються на створенні постійно діючих координаційних рад при обласних державних адміністраціях із представництвом всіх стейкхолдерів [25].

Ця модель демонструє ефективність горизонтальної інтеграції зусиль обласної державної адміністрації, центрів зайнятості, медичних закладів, освітніх установ та ветеранських організацій. Водночас, дослідники констатують проблему значної диференціації між регіонами у фінансуванні ветеранських програм, доступності реабілітаційних послуг та рівні розвитку координаційних механізмів, що створює нерівність можливостей для ветеранів залежно від регіону проживання. Порівняльний аналіз можливостей обласних державних адміністрацій різних регіонів дозволяє виявити, що східні та південні області, які безпосередньо постраждали від бойових дій, стикаються з подвійним викликом, поєднуючи необхідність реінтеграції ветеранів з відновленням зруйнованої інфраструктури та соціально-економічним розвитком.

Якщо обласні державні адміністрації забезпечують стратегічну координацію та адаптацію загальнодержавних програм до регіональної специфіки, то безпосередня імплементація ветеранської політики на рівні

територіальних громад здійснюється органами місцевого самоврядування, спроможність яких критично залежить від фінансових ресурсів та інституційної спроможності конкретної громади.

Гнидюк Н.А. та Петренко С.М., аналізуючи роль територіальних громад як суб'єктів реалізації політики соціальної підтримки ветеранів, підкреслюють, що децентралізація управління створила нові можливості для органів місцевого самоврядування розробляти інноваційні підходи до реінтеграції з урахуванням специфіки локального ринку праці, наявної інфраструктури та потреб конкретної громади [19]. Науковці обґрунтовують, що найефективніші місцеві програми базуються на безпосередній участі ветеранів у їх розробці через механізми громадських слухань, опитувань та роботи консультативних рад при органах місцевого самоврядування. Водночас, дослідники виявляють значну варіативність у спроможності різних територіальних громад фінансувати ветеранські програми, зумовлену диспропорціями у економічному розвитку та наповненні місцевих бюджетів, що актуалізує необхідність механізмів горизонтального вирівнювання та підтримки малозабезпечених громад.

Критичний аналіз цієї ситуації дозволяє констатувати, що децентралізація, попри свої переваги у формі наближення послуг до споживачів, водночас породжує ризик поглиблення регіональних диспропорцій, коли ветерани в економічно розвинутих громадах отримують значно кращі послуги порівняно з ветеранами в депресивних територіях.

Одним з ключових інструментів реалізації політики реінтеграції на місцевому рівні виступають центри надання адміністративних послуг, які забезпечують доступність та зручність отримання ветеранами адміністративних послуг через реалізацію принципу «єдиного вікна», коли громадянин може отримати різноманітні послуги в одному місці без необхідності звертатися до різних установ. Логаченко І.В., досліджуючи цифрову трансформацію надання послуг ветеранам, аргументує, що впровадження електронних сервісів через мережу центрів надання адміністративних послуг значно скорочує час отримання послуг, підвищує прозорість процедур та забезпечує можливість

дистанційного звернення для ветеранів з обмеженою мобільністю [32].

Автор аналізує досвід пілотних проєктів цифровізації в окремих громадах, які інтегрували послуги різних відомств у єдину електронну платформу, що дозволяє ветерану подати заяву онлайн та отримати послугу без візиту до центру надання адміністративних послуг. Матеріали конференції Veterans' Reintegration Conference 2025 підтверджують ефективність цифровізації для підвищення доступності послуг, водночас наголошуючи на необхідності збереження можливості особистого відвідування для тих ветеранів, які не володіють цифровими навичками або потребують консультації фахівця [14].

Експерти конференції підкреслюють важливість навчання персоналу центрів надання адміністративних послуг специфіці роботи з ветеранами, включаючи розуміння психологічних особливостей, знання пільг та компенсацій, вміння орієнтувати ветеранів у системі послуг. Водночас, критичний аналіз функціонування центрів надання адміністративних послуг дозволяє виявити проблему, що навіть ефективна робота на рівні окремої установи не може компенсувати системні недоліки міжвідомчої координації, коли ветеран отримує послугу в центрі надання адміністративних послуг, але відсутність обміну даними між відомствами змушує його надавати ті самі документи іншим установам.

Проаналізована фрагментація повноважень між органами центрального, регіонального та місцевого рівнів, попри певні переваги секторальної спеціалізації, актуалізує критичну важливість міжвідомчої координації як чинника, здатного трансформувати розрізнені секторальні зусилля у комплексну систему підтримки ветеранів. У Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року констатовано недостатню координацію надавачів послуг на всіх етапах підтримки ветеранів та неефективний обмін даними між різними рівнями управління як ключові системні проблеми, що обмежують ефективність реінтеграційних програм [50].

Стратегією ветеранської політики на період до 2030 року передбачено створення Координаційного штабу з питань реалізації державної ветеранської

політики як постійно діючого органу, який має забезпечити впровадження міжвідомчої координації, протоколів перенаправлення ветеранів за відповідними послугами та єдиних стандартів якості послуг на всіх рівнях управління. Тимощук В.П. та Коліушко І.Б., аналізуючи координацію діяльності органів публічної влади у цій сфері, виявляють проблему відсутності єдиної інформаційної системи, яка б інтегрувала дані різних відомств про ветеранів, надані їм послуги та потреби у підтримці [64]. Дослідники обґрунтовують, що така система дозволила б уникнути ситуацій, коли ветеран змушений надавати ті самі документи та інформацію декільком установам, а також забезпечила б можливість проактивного інформування ветеранів про доступні послуги та програми.

Експерти пропонують створення міжвідомчих координаційних рад на регіональному та місцевому рівнях із обов'язковим представництвом ветеранських організацій, що забезпечило б врахування потреб самих ветеранів у процесах прийняття управлінських рішень. Компаративний аналіз моделей міжвідомчої координації в різних країнах дозволяє констатувати, що найефективніші системи базуються не стільки на формальному створенні координаційних структур, скільки на впровадженні інтегрованих інформаційних систем, які технологічно унеможливають відсутність обміну даними між відомствами.

Проте навіть найдосконаліші механізми координації стикаються з об'єктивними обмеженнями, зумовленими специфікою воєнного часу, що трансформує як ресурсні можливості органів публічного управління, так і саму природу завдань реінтеграції в умовах паралельності процесів мобілізації та демобілізації. Ткач Б.П., досліджуючи інституційну спроможність органів публічного управління в умовах воєнного стану, аргументує, що система органів публічної влади стикається з кількома критичними викликами, які обмежують її ефективність у реалізації ветеранської політики [65].

Науковець виявляє проблему кадрового дефіциту, зумовленого як мобілізацією частини державних службовців, так і міграційними процесами, що

призводить до перевантаження залишившихся працівників та зниження якості надання послуг.

Дослідник підкреслює, що обмеження бюджетних ресурсів в умовах війни змушує органи публічної влади балансувати між потребами оборони та соціальною підтримкою, що часто призводить до недофінансування ветеранських програм.

Бойко С. у згаданому вище дослідженні наголошує на унікальності української ситуації, коли процеси демобілізації та мобілізації відбуваються одночасно, що вимагає від органів публічного управління здатності обслуговувати як тих ветеранів, які вже потребують реінтеграції, так і планувати майбутні потреби тих, хто продовжує військову службу [16].

Дослідник обґрунтовує необхідність створення механізмів превентивної підготовки до демобілізації, коли військовослужбовці ще під час служби отримують доступ до інформації про доступні програми реінтеграції, можуть проходити професійну орієнтацію та планувати своє цивільне життя.

Критичне осмислення впливу воєнного стану на інституційну спроможність дозволяє констатувати, що навіть найкраще розроблені механізми координації втрачають ефективність за умов системного дефіциту ресурсів, коли органи публічного управління змушені пріоритизувати негайні потреби над стратегічним плануванням реінтеграції.

Систематизація проаналізованих функцій, повноважень та викликів органів публічного управління різних рівнів вимагає узагальненого представлення розподілу компетенцій у сфері постконфліктної реінтеграції ветеранів для виявлення системних закономірностей та прогалин у координації.

Таблиця 1.2 – Розподіл повноважень органів публічного управління у постконфліктній реінтеграції ветеранів

Основні виклики	Інструменти реалізації	Ключові повноваження	Рівень управління	Характеристика
Нечіткість розмежування з іншими відомствами	Стратегічні документи, міжвідомчі угоди, моніторинг	Координація політики, нормативне регулювання, ведення реєстру	Центральний	Мінветеранів
Недофінансування, нестача фахівців	Реабілітаційні центри, методичні рекомендації,	Медична та психологічна реабілітація, протезування	Центральний	МОЗ
Бюрократичні процедури отримання допомоги	Грошові виплати, соціальні послуги, житлові сертифікати	Соціальні виплати, пільги, житлові програми	Центральний	Мінсоцполітики
Координація з центрами зайнятості	Квоти, навчальні програми, супровід адаптації	Працевлаштування на публічній службі	Центральний	НАДС
Недостатнє методичне забезпечення	Квоти у ВНЗ, спеціальні програми, фінансова підтримка	Професійна освіта та перепідготовка	Центральний	МОН
Брак спеціалізованих консультантів	Консультації, перекваліфікація, база вакансій	Професійна орієнтація, посередництво	Центральний/ Регіональний	Центри зайнятості
Диференціація між регіонами у фінансуванні	Регіональні програми, координаційні ради, обласний	Координація регіональної політики	Регіональний	ОВА
Варіативність спроможності громад	Місцеві бюджети, громадські слухання, консультативні ради	Імплементация політики, місцеві програми	Місцевий	ОМС
Цифрова нерівність ветеранів	Електронні сервіси, онлайн-платформи, консультації	Адміністративні послуги за принципом єдиного вікна	Місцевий	ЦНАП
Перевантаження фахівців	Принцип рівний-рівному, соціальний патронаж	Індивідуальний супровід ветеранів	Місцевий	Місцеві центри
Відсутність єдиної інформаційної системи	Міжвідомчі наради, єдині стандарти, моніторинг	Міжвідомча координація, протоколи перенаправлення	Координація всіх рівнів	Координаційний штаб
[68], [14], [68], [58], [68], [58], [25], [19], [32], [35], [64]	[43], [34], [68], [35], [30], [58], [31], [19], [32], [35], [50]	[43], [68], [34], [14], [35], [58], [30], [31], [19], [32]	-	Джерела

Джерело: розробка автора

Аналіз представленої систематизації демонструє складну багаторівневу архітектуру органів публічного управління у сфері постконфліктної реінтеграції ветеранів, яка характеризується множинністю суб'єктів на кожному рівні управління та необхідністю їх тісної координації для забезпечення комплексного підходу до реінтеграції. Розподіл повноважень між центральним, регіональним та місцевим рівнями відображає принцип субсидіарності, коли стратегічне планування та нормативне регулювання здійснюються на центральному рівні, адаптація програм до регіональної специфіки відбувається на рівні областей, а безпосереднє надання послуг забезпечується органами місцевого самоврядування та місцевими установами.

Систематизація виявляє спільні виклики, що характерні для всіх рівнів управління, включаючи недостатнє фінансування програм, дефіцит кваліфікованих кадрів, відсутність ефективних механізмів міжвідомчої координації та проблеми обміну даними між різними установами. Створення Координаційного штабу з питань реалізації державної ветеранської політики у 2024 році відображає усвідомлення необхідності посилення координації, проте його ефективність залежатиме від наділення реальними повноваженнями щодо узгодження дій різних відомств та створення єдиної інформаційної системи, що дозволить інтегрувати дані про ветеранів, надані їм послуги та потреби у підтримці.

Регіональна диференціація у спроможності фінансування ветеранських програм та доступності послуг актуалізує необхідність механізмів горизонтального вирівнювання та державної підтримки регіонів з обмеженими ресурсами для забезпечення рівного доступу ветеранів до якісних послуг незалежно від місця їх проживання.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що органи публічного управління різних рівнів виконують ключову координаційну та регуляторну роль у системі публічно-військового партнерства, забезпечуючи нормативно-правову базу, фінансування програм, безпосереднє надання послуг та моніторинг ефективності реінтеграційних заходів, водночас стикаючись зі значними

викликами інституційної спроможності, міжвідомчої координації та ресурсного забезпечення в умовах воєнного часу. Множинність органів, задіяних у реалізації ветеранської політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях, з одного боку, забезпечує охоплення різних аспектів реінтеграційного процесу, включаючи медичну реабілітацію, професійну перепідготовку, працевлаштування, соціальний захист та освіту, а з іншого - створює ризики фрагментації політики, дублювання функцій та виникнення прогалин у наданні послуг, що актуалізує необхідність посилення координаційних механізмів через створення єдиної інформаційної системи, міжвідомчих координаційних рад та стандартизованих протоколів взаємодії.

Стан воєнного часу, що характеризується паралельністю процесів мобілізації та демобілізації, обмеженістю ресурсів та кадровим дефіцитом, трансформує традиційні підходи до розподілу повноважень та вимагає від органів публічного управління гнучкості, оперативності та здатності швидко адаптуватися до змінних умов, що визначає необхідність дослідження конкретних інституційно-правових механізмів та практики їх функціонування в українському контексті у наступному розділі роботи.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИКА ПУБЛІЧНО-ВІЙСЬКОВОГО ПАРТНЕРСТВА У РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ

#### **2.1 Інституційно-правові механізми публічно-військового партнерства в Україні**

Визначена у підрозділі 1.2 фрагментація повноважень між органами публічного управління різних рівнів актуалізує необхідність критичного осмислення того, яким чином нормативно-правова база та інституційна архітектура забезпечують або обмежують ефективність публічно-військового партнерства у постконфліктній реінтеграції ветеранів. Специфіка воєнного часу зумовлює динамічний розвиток законодавства та створення нових інституційних механізмів, спроможність яких адаптуватися до змінних умов детермінує успішність реінтеграційних процесів. Водночас, аналіз інституційно-правових механізмів виявляє парадоксальну ситуацію, коли прогресивність стратегічного планування супроводжується значними прогалинами операційної реалізації, що актуалізує необхідність системного аналізу причин цього розриву між формальними приписами та фактичною практикою.

Нормативно-правову основу публічно-військового партнерства формує багаторівнева система законодавчих актів, створена для забезпечення трирівневої моделі публічного управління від стратегічного через тактичний до операційного рівня, як зазначає Сівков С.В. [61]. У Законі України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» закріплено правові основи соціального захисту широкого спектру категорій ветеранів, покладаючи координацію на Міністерство у справах ветеранів, соціальний захист на Міністерство соціальної політики, а професійну підготовку на центри зайнятості [48]. Паралельно діє Закон України «Про соціальний і правовий

захист військовослужбовців та членів їх сімей», який доповнює базовий статус ветерана специфічними гарантіями для військовослужбовців, створюючи правову континуальність захисту [47].

Цей законодавчий дуалізм забезпечує комплексність регулювання, проте породжує ризики правових колізій, коли одна особа може підпадати під дію обох законів із суперечливими вимогами до надання послуг. Специфіка воєнного часу додатково ускладнює правове регулювання через Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення прав учасників бойових дій», який встановлює скорочені терміни надання послуг, водночас не завжди узгоджуючись із базовим законодавством [39]. Така ситуація створює правову невизначеність для практичних виконавців на місцевому рівні, які змушені інтерпретувати, яка норма має пріоритет, що підвищує ризики довільного правозастосування.

Критичний аналіз, здійснений Tilikina N. та Piesha I., виявляє фундаментальну проблему фрагментації понад п'ятдесяти нормативно-правових актів різних відомств та дублювання повноважень між Міністерством соціальної політики та Міністерством у справах ветеранів [8]. Це дублювання породжує системну дисфункцію, коли ветерани змушені звертатися до кількох установ для отримання подібних послуг. Дослідниці виявляють критичну прогалину у поінформованості, коли значна більшість ветеранів не обізнані про належні їм пільги та механізми підтримки, що ставить під сумнів ефективність комунікаційних механізмів між державою та ветеранами [8]. Ця ситуація парадоксальна за своєю суттю: держава створює все більше правових гарантій, водночас більшість бенефіціарів не може реалізувати ці права через незнання про їх існування або нездатність зорієнтуватися у складній системі різних відомств.

Причини цієї прогалини є багатофакторними: відсутність проактивної комунікаційної стратегії, складність юридичної мови нормативних актів, відсутність єдиного інформаційного центру та психологічні бар'єри через стигматизацію звернень за підтримкою. Tilikina N. та Piesha I. підкреслюють, що відсутність єдиної бази даних про ветеранів додатково ускладнює партнерські

механізми через дублювання запитів до ветеранів різними відомствами [8].

Отже, пріоритетом має стати не прийняття нових нормативно-правових актів, що лише поглиблюють фрагментацію, а системна кодифікація існуючого законодавства у єдиному законі «Про реінтеграцію ветеранів», який консолідує розпорошені норми, чітко розмежує компетенції між відомствами та встановлює принцип єдиного вікна для надання послуг. Доцільним є також створення доступної цифрової платформи з автоматичним повідомленням ветеранів про належні їм права на основі даних Єдиного державного реєстру через інтеграцію з додатком «Дія», де кожен ветеран після внесення до реєстру автоматично отримуватиме персоналізований перелік послуг із покроковими інструкціями.

Якщо нормативно-правова база створює юридичну рамку для публічно-військового партнерства, то стратегічне планування визначає довгострокові цілі та пріоритети його розвитку, трансформуючи абстрактні правові норми у конкретні напрями державної політики. У Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про Стратегію ветеранської політики на період до 2030 року» визначено амбітні принципи взаємодії держави, військових структур, територіальних громад, бізнесу та громадських організацій, цілісність підходу від реабілітації до лідерства, цифровізацію через єдиний реєстр ветеранів та гендерну чутливість [49].

Цим Розпорядженням передбачено створення інституційних механізмів координації, включаючи посилення ролі Міністерства у справах ветеранів як головного координатора та розгортання мережі понад ста п'ятдесяти ветеранських просторів. Позитивним аспектом Стратегії є визнання необхідності переходу від патерналістської моделі пільгової залежності до партнерської моделі ветеранського лідерства, що узгоджується з міжнародними стандартами, викладеними у звіті UNDP Ukraine [10].

Ця парадигмальна зміна є критично важливою, оскільки відображає еволюцію від сприйняття ветеранів як пасивних об'єктів державної опіки до їх визнання активними суб'єктами партнерської взаємодії. Стратегічне бачення охоплює всі ключові виміри реінтеграції: медичну реабілітацію, професійну

перепідготовку, соціальну адаптацію та розвиток лідерського потенціалу ветеранів.

Водночас, Сівков С.В., аналізуючи публічно-управлінські механізми реінтеграції, критично виявляє три системні проблеми стратегічного рівня: залучення семи різних відомств до реалізації ветеранської політики без чітких протоколів взаємодії, відсутність ключових показників ефективності для оцінки результативності програм та низький рівень координації між цивільними структурами та Збройними Силами України на етапі підготовки до демобілізації [61]. Це породжує ситуацію, коли стратегічне бачення залишається декларативним через відсутність операційних інструментів його втілення, а множинність суб'єктів без чітких протоколів взаємодії створює не синергію партнерства, а конфлікти компетенції та дублювання зусиль.

Відсутність ключових показників ефективності є критичною прогалиною, оскільки без вимірюваних індикаторів неможливо об'єктивно оцінити досягнення цілей. Низький рівень координації з Збройними Силами України означає втрачену можливість превентивної підготовки військовослужбовців до переходу у цивільне життя ще під час служби.

Отже, необхідним є розроблення операційних міжвідомчих протоколів з чіткими алгоритмами перенаправлення ветеранів між службами на основі принципу теплої передачі, коли кожна установа несе відповідальність не просто за інформування ветерана про наступну службу, а за забезпечення його фактичного переходу з підтвердженням отримання послуги. Доцільним є також встановлення системи ключових показників ефективності для кожного напрямку реінтеграції з щоквартальним моніторингом та публічною звітністю про досягнення цільових індикаторів, а також створення спільної робочої групи Міністерства у справах ветеранів та Міністерства оборони для координації процесів підготовки до демобілізації ще на етапі військової служби.

Компаративний аналіз стратегічного рівня планування та операційного рівня реалізації дозволяє виявити критичний розрив між амбітністю цілей та конкретністю механізмів їх досягнення, що актуалізує необхідність деталізації

операційних планів. Операційна конкретизація здійснюється через Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року», яке трансформує загальні цілі у вимірювані індикатори через створення ста п'ятдесяти ветеранських просторів протягом дві тисячі двадцять четвертого - дві тисячі двадцять сьомого років, запуск цифрового реєстру у дві тисячі двадцять п'ятому році та підвищення квот на державній службі з п'яти до десяти відсотків [42]. Планом заходів визначено чіткий розподіл відповідальності між виконавцями та етапність реалізації через пілотування двадцяти просторів у дві тисячі двадцять четвертому році, що демонструє системність підходу.

Паралельно діє Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Стратегії реінтеграції ветеранів у цивільне життя на період до 2027 року», яким визначено реінтеграцію як комплексний процес і передбачено механізми партнерства з недержавними організаціями та бізнесом, включаючи співфінансування реабілітаційних програм за принципом п'ятдесят на п'ятдесят та надання грантів для ветеранського підприємництва у розмірі до п'ятсот тисяч гривень [46]. Позитивним аспектом операційного планування є конкретність та вимірюваність, що дозволяє здійснювати об'єктивний моніторинг виконання, а також інноваційність механізму співфінансування, який залучає приватний сектор на засадах розподіленої відповідальності.

Водночас, критичний аналіз, здійснений у *Vienna Journal of Human Rights*, виявляє три суттєві прогалини операційної реалізації: відсутність ефективної системи моніторингу виконання програм, надмірну бюрократизацію процедур, коли отримання довідок займає до трьох місяців, та ризики корупції у процесах розподілу грантів для підприємництва [1]. Ці прогалини відображають системні проблеми відсутності культури підзвітності та прозорості.

Тривалість отримання довідок до трьох місяців у контексті воєнного часу, коли ветерани потребують негайної підтримки, фактично нівелює ефект державної допомоги, перетворюючи її на запізнілу реакцію. Надмірна бюрократизація змушує ветеранів витратити значні зусилля на збір документів,

що для осіб з посттравматичними стресовими розладами може бути психологічно непереносимим досвідом. Ризики корупції у розподілі грантів підривають довіру ветеранів до державних інституцій та дискредитують саму ідею публічно-військового партнерства, оскільки створюють сприйняття, що доступ до підтримки залежить не від реальних потреб, а від наявності зв'язків.

Отже, доцільним є впровадження автоматизованої системи видачі довідок через інтеграцію Єдиного державного реєстру ветеранів з платформою «Дія», що скоротить термін отримання з трьох місяців до кількох годин, а також створення публічного реєстру грантів з відкритими критеріями відбору, публікацією складу комісій та обов'язковою звітністю отримувачів для мінімізації корупційних ризиків.

Виявлені прогалини операційної реалізації значною мірою детермінуються недоліками інституційної архітектури публічно-військового партнерства, яка характеризується множинністю су'єктів без чіткого розмежування їхніх функцій та відповідальності. Інституційна архітектура публічно-військового партнерства, систематизована в Оглядовому досьє Науково-експертного управління Верховної Ради України, характеризується багатосуб'єктністю через визначення Міністерства у справах ветеранів як головного координатора, Українського ветеранського фонду як механізму фінансування, Міністерства соціальної політики як відповідального за надання пільг, а Міністерства охорони здоров'я як суб'єкта організації реабілітації [37]. Аналітики Верховної Ради України підкреслюють стратегічний перехід від патерналістської моделі пільгової залежності до реінтеграційної моделі ветеранського лідерства, що відображає трансформацію парадигми від державної опіки до активної суб'єктності ветеранів.

Водночас, експерти критично виявляють інституційне дублювання між Українським ветеранським фондом та Міністерством у справах ветеранів. Глибинне дослідження Dobrohorska Y. виявляє системні прогалини: Міністерство у справах ветеранів витрачає шістьдесят відсотків ресурсів на адміністративні функції та лише сорок відсотків на реалізацію програм [3].

Експертка підкреслює дублювання повноважень, бюрократичні перешкоди у роботі Українського ветеранського фонду та проблему довготривалих черг на протезування.

Отже, необхідною є функціональна реорганізація інституційної архітектури через чітке розмежування компетенцій у законодавстві: Міністерство у справах ветеранів має зосередитися виключно на координації та моніторингу політики, делегувавши безпосереднє надання послуг іншим відомствам; Український ветеранський фонд доцільно трансформувати у грантодавчу агенцію для фінансування програм недержавних організацій на конкурсних засадах; а Міністерство соціальної політики має зосередитися виключно на пільгах та грошових виплатах, залишивши реінтеграційні функції Міністерству у справах ветеранів.

Синтезуючи виявлені проблеми нормативної бази, стратегічного планування, операційної реалізації та інституційної архітектури, можна констатувати, що ключовим викликом є трансформація формальних норм у практичні процедури, що вимагає аналізу адміністративно-правових механізмів як сполучної ланки між стратегією та імплементацією. Адміністративно-правові механізми операційної реалізації, проаналізовані у *Vienna Journal of Human Rights*, систематизують ключові інструменти, включаючи п'ятивідсоткову квоту на державній службі для ветеранів, шестимісячні програми професійної підготовки та гранти для ветеранського бізнесу у розмірі до п'ятсот тисяч гривень [1].

Дослідники підкреслюють значення цифрової платформи у формі Єдиного державного реєстру ветеранів з інтеграцією до системи центрів надання адміністративних послуг та платформи «Дія». У Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного реєстру ветеранів війни» деталізовано процедури внесення інформації та механізми міжвідомчого обміну [44].

Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку організації медичної та психологічної реабілітації» регламентовано стандарти

надання реабілітаційних послуг та протоколи міждисциплінарної взаємодії між реабілітаційними центрами [45]. Позитивним аспектом адміністративно-правових механізмів є їх комплексність та деталізованість процедур, а цифровізація через Єдиний державний реєстр створює технологічну основу для спрощення доступу до послуг.

Водночас, критичний аналіз науковців у *Vienna Journal of Human Rights* виявляє розрив між нормативними стандартами та операційною реальністю: відсутність ефективної системи моніторингу виконання програм, надмірну бюрократизацію процедур з тривалістю отримання довідок до трьох місяців, слабкий контроль з боку обласних державних адміністрацій за якістю надання послуг на місцевому рівні та ризики корупції у процесах розподілу грантів [1]. Ці прогалини породжують парадоксальну ситуацію, коли детальна нормативна регламентація супроводжується низькою якістю імплементації, що свідчить про проблему не стільки у правових нормах, скільки у відсутності механізмів забезпечення їх виконання та підзвітності виконавців.

Критичне осмислення виявлених системних проблем українських інституційно-правових механізмів актуалізує необхідність звернення до міжнародного досвіду, водночас вимагаючи обережності у його адаптації до специфіки українського контексту та унікальних викликів воєнного часу. Міжнародний досвід організації публічно-військового партнерства, систематизований UNDP Ukraine, аналізує досвід Сполучених Штатів Америки з їхньою інтегрованою платформою VA.gov, Ізраїлю з функціонуванням спеціалізованого Міністерства у справах ветеранів та країн Балтії з розгалуженою мережею регіональних хабів [10]. Експерти Програми розвитку ООН підкреслюють, що ефективна міжвідомча координація забезпечується через спільні бази даних, протоколи передемобілізаційної підготовки та систему безшовного переходу військовослужбовців на цивільні програми. Фахівці формулюють конкретні рекомендації для України: створення єдиного інтегрованого порталу, формування міжвідомчої координаційної ради при Кабінеті Міністрів України та пілотне впровадження регіональних хабів у п'яти

областях.

Водночас, критичне осмислення можливостей адаптації вимагає врахування трьох обмежень: обмежені економічні можливості України у воєнний час порівняно зі західними країнами; специфіка паралельності процесів мобілізації та демобілізації, що створює унікальні виклики; культурні особливості та нижчий рівень довіри до державних інституцій, що вимагає додаткових комунікаційних зусиль. Отже, адаптація має відбуватися через вибіркоче запозичення найбільш релевантних елементів з урахуванням обмежених ресурсів та необхідності поетапного впровадження через пілотні проєкти.

Для наочного представлення багатовимірності інституційно-правових механізмів публічно-військового партнерства та виявлення системних закономірностей і прогалин у їх функціонуванні доцільно проаналізувати узагальнену систематизацію ключових типів механізмів, їхніх структурних компонентів та виявлених викликів.

Таблиця 2.1 – Інституційно-правові механізми публічно-військового партнерства в Україні

<i>Тип механізму</i>	<i>Норматив на база</i>	<i>Інституційні актори</i>	<i>Ключові інструменти</i>	<i>Цільові показники</i>	<i>Виявлені прогалини</i>	<i>Джерела</i>
Правовий базовий	Закон № 3551-ХІІ, Закон № 2011-ХІІ	Мінветеранів, Мінсоцполітики	Статус ветерана, пільги, квоти (5%)	Охоплення всіх категорій	Фрагментація 50+ НПА, низька поінформованість	[48], [47], [8]
Стратегічне планування	Стратегія 2030 (№ 1292-р), Стратегія реінтеграції (№ 429-р)	Мінветеранів (координатор), міжвідомчі групи	Ветеранські простори (150 шт.), програми лідерства	Квоти 10% до 2027, цифровий реєстр 2025	Відсутність КРІ моніторингу, слабка координація з ЗСУ	[49], [46], [61]
Операційні плани	План заходів 2024-2027 (№ 1293-р)	Мінветеранів, Мінекономіки, ОВА	Пілотні хаби (20→50→150), гранти бізнесу (500 тис.)	2024: 20 хабів; 2025: реєстр; 2027: 150 хабів	Бюрократія грантів, ризики корупції	[42], [1]

Продовження таблиці 2.1

<i>Тип механізму</i>	<i>Нормативна база</i>	<i>Інституційні актори</i>	<i>Ключові інструменти</i>	<i>Цільові показники</i>	<i>Виявлені прогалини</i>	<i>Джерела</i>
Інституційна координація	Рада при Президентові, міжвідомчі комісії	Мінветеранів, УВФ, Мінсоц, МОЗ	Протоколи взаємодії, реєстр ветеранів	Річні звіти 1 квітня, моніторинг 1 березня	Дублювання УВФ/Мінветеранів, 60% ресурсів на адмін.	[44], [37], [3]
Адміністративно-процедурний	Порядок реєстру (№ 173), Порядок реабілітації (№ 134)	ЦНАП, реабілітаційні центри, платформа Дія	Електронні сервіси, довідки, протоколи лікування	Інтеграція ЦНАП+Дія, 6 міс. профпідготовка	Довідки 3 міс., черги протезування МОЗ	[44], [45], [1]
Партнерство НГО/бізнес	Меморандуми, програма "Ветеран+роботодавець"	Громадські організації, приватний сектор	Співфінансування 50/50, стажування, гранти	Гранти 500 тис. грн, 100 меморандумів	Слабкий контроль ОВА, бюрократія заявок	[46], [8], [55]
Міжнародні практики	Досвід США (VA.gov), Ізраїль, Балтія	UNDP, GMF, міжнародні донори	Цифрові портали, хаби, міжвідомчі комітети	Пілоту у 5 областях, портал 2025	Адаптація до українського контексту, фінансування	[10], [3]

*Джерело: розробка автора*

Критичний аналіз систематизації виявляє фундаментальну суперечність між формальною комплексністю механізмів та їх операційною ефективністю. Правовий механізм залишається недоступним через фрагментацію понад п'ятдесяти актів, стратегічне планування страждає від відсутності ключових показників ефективності, операційні плани стикаються з ризиками корупції та бюрократизацією. Інституційна координація характеризується дублюванням функцій та витрачанням шістдесяти відсотків ресурсів на адміністрування, а адміністративно-процедурні механізми демонструють розрив між нормами та реальністю через тривалість отримання довідок до трьох місяців.

Проведений критичний аналіз інституційно-правових механізмів публічно-військового партнерства в Україні дозволяє сформулювати низку

обґрунтованих висновків та пропозицій щодо їх вдосконалення. По-перше, пріоритетним напрямом має стати не подальше розширення нормативно-правової бази, що лише поглибить існуючу фрагментацію, а кодифікація ветеранського законодавства у єдиному систематизованому законі «Про реінтеграцію ветеранів», який консолідує розпорошені норми понад п'ятдесяти актів та чітко розмежує компетенції між відомствами для уникнення дублювання повноважень.

По-друге, необхідною є трансформація стратегічного планування через розробку операційних міжвідомчих протоколів з алгоритмами перенаправлення ветеранів, встановлення ключових показників ефективності та створення спільної робочої групи Міністерства у справах ветеранів та Міністерства оборони. По-третє, подолання бюрократизації вимагає впровадження автоматизованої системи видачі довідок через платформу «Дія» та створення публічного реєстру грантів з відкритими критеріями відбору.

По-четверте, доцільна функціональна реорганізація через зосередження Міністерства у справах ветеранів на координації, трансформацію Українського ветеранського фонду у грантодавчу агенцію та чітке розмежування компетенцій між Міністерством соціальної політики та Міністерством у справах ветеранів. Посилення контролю вимагає створення інспекційної служби, запровадження електронного моніторингу через додаток «Дія» та встановлення персональної відповідальності керівників обласних державних адміністрацій.

Водночас, реалізація цих пропозицій вимагає політичної волі на найвищому рівні та визнання, що ефективна реінтеграція ветеранів є не просто соціальною програмою, а стратегічним пріоритетом національної безпеки, успішність якого детермінує соціальну стабільність та економічний розвиток постконфліктної України, що визначає необхідність детального аналізу практичної діяльності органів публічного управління у реалізації програм реінтеграції ветеранів у наступному підрозділі роботи.

## **2.2 Оцінка ефективності діяльності органів публічного управління у реалізації програм реінтеграції ветеранів**

Визначені у підрозділі 2.1 інституційно-правові механізми публічно-військового партнерства створюють формальну нормативну основу для реінтеграції ветеранів, водночас їх практична ефективність детермінується якістю діяльності конкретних органів публічного управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Критичний аналіз фактичної реалізації програм дозволяє виявити фундаментальний розрив між декларованими цілями стратегічних документів та реальними результатами діяльності установ, що актуалізує необхідність системного осмислення ефективності роботи Міністерства у справах ветеранів, Українського ветеранського фонду, Державної служби зайнятості та місцевих органів влади. Особлива увага приділяється кількісним показникам охоплення цільової аудиторії, оскільки саме масштаб реального впливу, співвіднесений із загальною чисельністю ветеранів, що становить понад один мільйон двісті тисяч осіб, визначає спроможність держави забезпечити комплексну підтримку та успішну соціальну адаптацію захисників.

Український ветеранський фонд, створений у липні дві тисячі двадцять першого року як бюджетна установа у сфері управління Міністерства у справах ветеранів, позиціонується як ключова платформа розвитку ветеранських можливостей та грантової підтримки підприємництва. За результатами звітного періоду дві тисячі двадцять четвертого року фонд продемонстрував низку кількісних досягнень у різних напрямках діяльності, які потребують детального критичного осмислення через призму реального масштабу потреб ветеранської спільноти [66]. Основним напрямом діяльності фонду став розвиток ветеранського бізнесу через програму «Варто», у рамках якої проведено три конкурси: «Варто почати власну справу» отримав двісті дев'ятнадцять заявок, «Варто 11.0» - двісті сорок вісім заявок від ветеранів, а «Варто: шлях відновлення» забезпечив фінансування шістнадцяти проєктів громадських

організацій [66]. Загальна кількість ветеранів, які отримали гранти на розвиток власної справи, становила сто шістдесят три особи, а сукупна сума за договорами з переможцями сягнула понад чотириста сорок два мільйони гривень станом на перше грудня дві тисячі двадцять четвертого року.

Паралельним напрямом функціонування фонду є психологічна та юридична підтримка ветеранів через Гаряча лінія кризової допомоги, яка працює цілодобово за номером нуль вісімсот триста тридцять два нуль двадцять дев'ять. Згідно зі звітними даними, протягом дві тисячі двадцять четвертого року на гарячу лінію надійшло чотирнадцять тисяч звернень, кваліфікованими психологами фонду проведено сто сім груп підтримки, а також надано понад дві тисячі комплексних юридичних консультацій [66]. Додатковими напрямами діяльності стали освітні програми, інформаційні кампанії та аналітичні дослідження потреб ветеранів.

Водночас, критичне співвіднесення цих абсолютних показників із загальною чисельністю ветеранської спільноти виявляє парадоксальну диспропорцію між інституційною спроможністю та фактичними потребами. Згідно з даними Єдиного державного реєстру ветеранів, станом на літо дві тисячі двадцять четвертого року в Україні налічується один мільйон триста тисяч ветеранів і ця цифра продовжує зростати щоденно [38]. Математичне співвіднесення виявляє, що сто шістдесят три гранти на розвиток бізнесу при загальній чисельності один мільйон триста тисяч потенційних бенефіціарів означають реальне охоплення на рівні нуль цілих чотирнадцять сотих відсотка, що є критично недостатнім показником для установи, створеної з метою системної підтримки ветеранської спільноти. Дослідження Українського ветеранського фонду «Потреби ветеранів 2023» засвідчує, що двадцять сім цілих два десятих відсотка респондентів очікують від держави підприємницьких інвестицій, що екстрапольовано на загальну чисельність означає потребу близько трьохсот п'ятдесяти тисяч ветеранів [38].

Ця фундаментальна невідповідність між масштабом інституційної відповіді та реальним обсягом потреб не є технічною прогалиною окремої

установи, а відображає системну проблему недостатнього фінансування ветеранської політики та відсутності механізмів масштабування успішних практик. Позитивним аспектом діяльності фонду є інноваційність грантових механізмів та співфінансування програм недержавних організацій, що демонструє потенціал публічно-приватного партнерства, водночас критичною прогалиною залишається обмежена пропускна спроможність конкурсних процедур, які фізично неспроможні опрацювати заявки від сотень тисяч потенційних бенефіціарів. Отже, стратегічним пріоритетом має стати не нарощування абсолютних показників діяльності фонду в межах існуючої моделі, а радикальна трансформація підходу через створення автоматизованих платформ масової грантової підтримки за аналогією з програмою «єРобота» та залучення приватних фінансових інституцій до співфінансування ветеранського підприємництва через механізми державних гарантій та податкових стимулів.

Якщо Український ветеранський фонд зосереджується на грантовій підтримці підприємництва як шляху економічної самореалізації ветеранів, то Державна служба зайнятості координує процеси працевлаштування та професійної адаптації демобілізованих захисників до потреб ринку праці. Статистичні дані функціонування Державної служби зайнятості демонструють певні досягнення у працевлаштуванні ветеранів, водночас виявляють критичні прогалини у масштабі охоплення та ефективності надання послуг. За інформацією заступниці директора Департаменту реалізації політики зайнятості, понад тридцять дев'ять тисяч ветеранів скористалися послугами служби зайнятості з початку воєнного стану, десять тисяч з яких успішно працевлаштувалися [23]. Ця статистика означає показник успішності працевлаштування на рівні двадцяти шести відсотків від загальної кількості звернень, що є відносно прийнятним показником у контексті складних умов воєнного часу та обмежених можливостей ринку праці.

Глибший аналіз, здійснений Національним інститутом стратегічних досліджень, виявляє більш проблемну картину доступності послуг. Станом на перше вересня дві тисячі двадцять третього року зареєстровано одна тисяча

сімсот учасників бойових дій як безробітних, водночас послуги отримували чотири тисячі двісті осіб [52].

Результати опитування, проведеного Українським ветеранським фондом у червні - липні дві тисячі двадцять третього року, виявляють фундаментальну проблему низької звертаємості ветеранів до центрів зайнятості за державними послугами з працевлаштування. Серед опитаних ветеранів та військових лише сорок один цілих шість десятих відсотка респондентів зверталось до державних центрів зайнятості, ще одна ціла чотири десятих відсотка планувало звернутися, а більшість у п'ятдесят сім цілих один десятий відсотка опитаних такої практики не мали взагалі [52]. Серед тих, хто прагнув працевлаштуватися після військової служби, тридцять одна ціла сім десятих відсотка респондентів однозначно мали перешкоди при працевлаштуванні, двадцять шість цілих сім десятих відсотка вважають, що швидше мали такі перешкоди, і лише тринадцять цілих три десятих відсотка повідомили про їх відсутність.

Регіональний рівень реалізації демонструє певні успішні практики. На Миколаївщині у дві тисячі двадцять п'ятому році працевлаштовано сто двадцять сім учасників бойових дій в умовах програми компенсації роботодавцям п'ятдесяти відсотків витрат на оплату праці [18]. Двадцять п'ять роботодавців отримали компенсації на загальну суму майже один мільйон гривень.

Синтезуючи статистичні показники діяльності Державної служби зайнятості, необхідно констатувати наявність певної інституційної спроможності у працевлаштуванні ветеранів, водночас критичними залишаються три фундаментальні проблеми: низька звертаємість ветеранів до центрів зайнятості через недовіру та незнання про доступні послуги, значний відсоток ветеранів, які стикаються з перешкодами при працевлаштуванні через стереотипи роботодавців та недостатню адаптацію військових навичок до потреб цивільного ринку праці, а також обмежений масштаб програм стимулювання роботодавців, які охоплюють лише кілька десятків підприємств у регіонах при потребі в десятках тисяч нових робочих місць. Отже, пріоритетними напрямками вдосконалення має стати створення проактивної системи інформування

ветеранів про доступні послуги ще на етапі перебування на військовій службі через координацію з Міністерством оборони, розробка спеціалізованих програм перекваліфікації ветеранів під конкретні потреби роботодавців з гарантованим працевлаштуванням після завершення навчання, а також масштабування програм компенсації витрат роботодавців на всю територію України з підвищенням розміру компенсації до сорока п'яти відсотків витрат на перший рік працевлаштування ветерана.

Компаративний аналіз економічної реінтеграції через підприємництво та працевлаштування виявляє третій критичний виклик для системи публічного управління - забезпечення медичної та психологічної реабілітації ветеранів як передумови їх здатності до повноцінної економічної активності та соціальної адаптації. Комплексне дослідження потреб ветеранів, проведене Українським ветеранським фондом у січні дві тисячі двадцять четвертого року з вибіркою понад тисячу респондентів, виявляє, що п'ятдесят два цілих чотири десятих відсотка опитаних висловили суттєве занепокоєння щодо стану свого здоров'я, включаючи психологічний аспект, а найбільш затребувані послуги включають санаторно-курортне лікування, яке потребують шістдесят дев'ять цілих один десятих відсотка ветеранів, стоматологічну допомогу - сорок дев'ять цілих три десятих відсотка та психологічну допомогу - двадцять шість цілих дев'ять десятих відсотка [27].

Критичною прогалиною є фундаментальна невідповідність між масштабом потреб та фактичним охопленням реабілітаційними послугами, коли лише тринадцять цілих вісім десятих відсотка ветеранів засвідчили, що отримують медико-реабілітаційні послуги на момент опитування, що означає критичний розрив між попитом та пропозицією реабілітаційних послуг [27]. Додатково наразі ветерани найбільше незадоволені медичним обслуговуванням, про що повідомили сорок вісім цілих дев'ять десятих відсотка опитаних, а двадцять цілих чотири десятих відсотка виявили невдоволення щодо психологічної реабілітації. Ця статистика незадоволеності є особливо тривожною в контексті того, що медико-реабілітаційні потреби не є другорядними побажаннями, а

становлять критичну передумову здатності ветеранів до працевлаштування, оскільки фізичні та психологічні травми стають перешкодою для отримання високооплачуваної роботи і призводять до необхідності жити виключно на пенсію.

Постановою Кабінету Міністрів України від вісімнадцятого березня дві тисячі двадцять четвертого року номер триста сім передбачено трирівневу систему психологічної допомоги ветеранам: перший рівень - соціально-психологічна підтримка через фахівців із супроводу, другий рівень - спеціалізована психологічна допомога від професійних психологів, третій рівень - комплексна медико-психологічна реабілітація у спеціалізованих закладах [41]. Вартість наданих послуг відшкодовує Міністерство у справах ветеранів як спеціалізованим закладам різних форм власності, так і фізичним особам-підприємцям, що створює конкурентне середовище постачальників реабілітаційних послуг та теоретично має забезпечити доступність психологічної допомоги.

Водночас, критичне осмислення фактичної реалізації цієї трирівневої системи виявляє системні прогалини організаційного характеру, які нівелюють прогресивність нормативної моделі. Дослідники Клименко та Чепурко констатують, що в Україні існує державна програма психологічної реабілітації, яка насправді займається лише відшкодуванням грошей за послуги психолога, якого військовослужбовець та його родина повинні шукати самостійно, а держава не має реальної діючої єдиної системи реабілітації ветеранів російсько-української війни [27]. Ця ситуація створює парадокс, коли фінансування реабілітації формально передбачене бюджетом, водночас бар'єри доступу до послуг залишаються непереборними для більшості ветеранів через відсутність централізованої інформації про акредитованих психологів, складність процедур оформлення компенсації та низьку обізнаність ветеранів про належні їм права.

Додатковою проблемою є непродуманість державної політики щодо проживання членів сімей під час реабілітації ветеранів [27]. Сімдесят відсотків респондентів звернули увагу на необхідність санаторно-курортного

забезпечення разом з родиною, а тридцять два цілих дев'ять десятих відсотка хотіли б мати спільну програму психологічної підтримки.

Регіональні ініціативи у сфері реабілітації демонструють можливості комплексного підходу через створення міських програм підтримки ветеранів. Краматорська міська рада затвердила Комплексну міську програму щодо медичного, соціального захисту, адаптації, психологічної та соціальної реабілітації ветеранів, членів їх сімей на дві тисячі двадцять четвертий - дві тисячі двадцять шостий роки, яка спрямована на реалізацію комплексу взаємопов'язаних завдань для розв'язання найважливіших проблем у сфері соціального захисту військовослужбовців [53].

Позитивним аспектом програми є визнання необхідності підтримки належного морально-психологічного стану ветеранів через взаємодію місцевих органів виконавчої влади з громадськими об'єднаннями та створення у суспільстві атмосфери співчуття та поважного ставлення. Отже, пріоритетом має стати не збільшення фінансування програм реабілітації в межах існуючої моделі відшкодування витрат, а створення мережі державних реабілітаційних центрів з безоплатними послугами та можливістю проживання членів сімей, інтеграція всієї інформації про акредитованих психологів у додаток «Дія» з можливістю запису на прийом онлайн, а також запровадження сімейних програм реабілітації, коли психологічну підтримку одночасно отримують як ветеран, так і члени його родини для попередження вторинного травматичного стресу.

Виявлені прогалини у діяльності центральних установ актуалізують роль місцевих органів влади у створенні ветеранських просторів як точок входу для швидкого доступу до комплексу послуг з інформаційної, психологічної та професійної підтримки демобілізованих захисників. Концепція ветеранських просторів передбачає створення безбар'єрних центрів підтримки, де ветерани можуть пройти адаптацію до цивільного життя, знайти однодумців, реалізувати власні ініціативи або просто перебувати у безпечному середовищі серед людей зі схожим досвідом [21]. Станом на початок дві тисячі двадцять третього року в Україні діяло двадцять вісім ветеранських просторів, і майже кожна область

країни мала свій ветеранський осередок, що займався психологічною підтримкою або професійною орієнтацією захисників. На базі ветеранських просторів працюють фахівці із супроводу ветеранів, які оцінюють потреби кожного, хто повертається з війни, та забезпечують доступ до ресурсів для задоволення цих потреб, включаючи відновлення здоров'я, реабілітацію та соціально-економічну реінтеграцію через освіту або бізнес.

Амбітні плани розбудови мережі ветеранських просторів, представлені тимчасовим виконувачем обов'язків міністра у справах ветеранів на Другому міжнародному саміті міст та регіонів, передбачають створення чотирьох рівнів інфраструктури: п'ять міжрегіональних центрів у Львові, Дніпрі, Одесі, Рівному та на Київщині, двадцять обласних центрів, чотириста п'ятдесят ветеранських просторів у громадах з населенням більше двадцяти тисяч осіб [17]. Ця концепція передбачає, що у центрах ветерани зможуть отримати широкий спектр послуг, включаючи психологічну та юридичну допомогу, реабілітацію, професійну підготовку та доступ до інформації про пільги та соціальні гарантії. Стратегічним баченням є перетворення ветеранських просторів на точки входу для швидкого доступу до якісних послуг без необхідності звертатися до кількох різних відомств.

Водночас, критичне співвіднесення планів із фактичним станом виявляє катастрофічне відставання від запланованих темпів розбудови інфраструктури. Якщо станом на початок дві тисячі двадцять третього року функціонувало двадцять вісім просторів, а планувалося створити чотириста п'ятдесят, то рівень виконання плану становить лише шість цілих дві десятих відсотка [21, 17]. При наявності один мільйон триста тисяч ветеранів та двадцяти восьми діючих просторів на один простір припадає сорок шість тисяч чотириста двадцять вісім потенційних відвідувачів, що робить фізично неможливим забезпечення індивідуального супроводу кожного ветерана.

Партнерські проекти між Міністерством у справах ветеранів та приватним сектором демонструють потенціал публічно-приватного партнерства. Міністерство спільно з ІТ-компанією ЕРАМ Україна запустили освітні

ініціативи для ветеранів у Центрах ветеранського розвитку на базах провідних вишів у Дніпрі, Вінниці, Львові та Миколаєві [66].

Синтезуючи діяльність національних установ та місцевих ініціатив у створенні ветеранських просторів, необхідно констатувати наявність прогресивного стратегічного бачення децентралізованої мережі підтримки, водночас критичними залишаються дві фундаментальні проблеми: катастрофічне відставання темпів реалізації від запланованих показників через обмежене фінансування місцевих бюджетів та відсутність чітких стандартів функціонування просторів, що призводить до значної варіативності якості послуг між різними регіонами.

Отже, пріоритетом має стати не створення нових стратегічних планів розбудови інфраструктури, а забезпечення реального фінансування через виділення цільових субвенцій з державного бюджету місцевим громадам на створення ветеранських просторів з розрахунком один простір на десять тисяч населення у громадах понад двадцять тисяч жителів, розробка національних стандартів послуг ветеранських просторів з обов'язковим переліком базових сервісів та регулярний моніторинг якості роботи через зворотний зв'язок від ветеранів у додатку «Дія».

Роль міжнародних партнерів у підтримці реінтеграції ветеранів реалізується через програми технічної допомоги, що фінансуються Європейським Союзом та урядами демократичних країн для посилення інституційної спроможності українських установ. Міністерство у справах ветеранів та Міжнародна організація з міграції підписали спільний План діяльності, який передбачає започаткування проєкту міжнародної технічної допомоги «Соціально-економічна підтримка реінтеграції ветеранів конфлікту на сході України та членів їх сімей» з бюджетом два мільйони євро та терміном виконання до травня дві тисячі двадцять другого року [66]. Програма допомоги орієнтована на ветеранів Антитерористичної операції та Операції об'єднаних сил, населення, що постраждало внаслідок війни на Донбасі, а також ветеранські хаби, що визначаються у процесі реалізації проєкту. Серед очікуваних

результатів започаткованого проєкту - поглиблення професійних навичок ветеранів для працевлаштування та започаткування власної справи, створення у громадах мережі підтримки успішної реінтеграції та покращення можливостей постачальників послуг у сфері психічного здоров'я.

Паралельно Міністерство співпрацює з Радою міжнародних наукових досліджень та обмінів у межах програми «Український фонд швидкого реагування» за підтримки Державного департаменту США [52]. Ключовими напрямками визначено психологічну реабілітацію, освіту, перекваліфікацію та розвиток цифрових послуг.

Критичне осмислення ролі міжнародної технічної допомоги виявляє парадокс, коли значні фінансові ресурси від міжнародних партнерів використовуються для реалізації пілотних проєктів та зміцнення потенціалу окремих установ, водночас відсутня системна інтеграція цих ініціатив у єдину національну стратегію реінтеграції з чіткими показниками ефективності та механізмами масштабування успішних практик на всю територію України. Фрагментованість міжнародних проєктів, коли різні донори підтримують різні напрями без належної координації між собою, призводить до дублювання зусиль в окремих регіонах при повній відсутності підтримки в інших. Отже, пріоритетом має стати створення єдиної координаційної платформи міжнародної технічної допомоги при Міністерстві у справах ветеранів, яка забезпечить узгодження напрямів підтримки різних донорів, уникнення дублювання проєктів та систематичне поширення найкращих практик на національному рівні через механізми державно-приватного партнерства.

Для наочного представлення багатовимірності діяльності органів публічного управління у реалізації програм реінтеграції ветеранів доцільно систематизувати ключові показники ефективності різних установ через аналіз охоплення цільової аудиторії, фінансових обсягів підтримки та виявлених проблемних зон функціонування.

Таблиця 2.2 – Ключові показники діяльності органів публічного управління у реінтеграції ветеранів (2023-2024 рр.)

Орган/Установа	Напрямок діяльності	Ключові показники	Охоплення від 1,2 млн ветеранів	Виявлені проблеми
Український ветеранський фонд	Грантова підтримка підприємництва	163 гранти видано, загальна сума 442 млн грн	0,014%	Мізерне охоплення при масштабних потребах (27,2% ветеранів потребують підприємницьких інвестицій)
Державна служба зайнятості	Працевлаштування та професійна адаптація	39 тис. звертали, 10 тис. працевлаштовано	3,3% звертали, 0,8% працевлаштовано	Низька звертаємість (41,6%), перешкоди при працевлаштуванні (31,7%)
Міністерство у справах ветеранів	Психологічна та медична реабілітація	14000 звернень на гарячу лінію, трирівнева система допомоги	Не визначено точно	Лише 13,8% отримують реабілітацію, 48,9% незадоволені медобслуговуванням
Місцеві органи влади	Ветеранські простори	28 діючих з 450 планованих	6,2% від плану, 1 простір на 46428 ветеранів	Катастрофічне відставання від планів, недофінансування місцевих бюджетів
Міжнародні партнери	Технічна допомога та інституційний розвиток	Проект MOM 2 млн євро, програми IREX	Точкова підтримка пілотних проєктів	Фрагментованість ініціатив, відсутність координації між донорами

*Джерела: розробка автора*

Критичний аналіз систематизованих показників виявляє фундаментальну диспропорцію між масштабом викликів та фактичним охопленням програм. Український ветеранський фонд охоплює лише нуль цілих чотирнадцять сотих відсотка ветеранів при тому, що двадцять сім цілих два десятих відсотка очікують підприємницьких інвестицій. Державна служба зайнятості демонструє три цілих три десятих відсотка звернень з успішністю двадцяти шести відсотків.

Найбільш критичною є ситуація з реабілітацією: лише тринадцять цілих вісім десятих відсотка отримують послуги при шістдесяти дев'яти цілих одному десятому відсотка потреби. Катастрофічне відставання у створенні просторів - шість цілих два десятих відсотка від плану - означає критично низьку територіальну доступність. Міжнародна технічна допомога залишається фрагментованою.

Проведений детальний аналіз діяльності органів публічного управління у реалізації програм реінтеграції ветеранів дозволяє сформулювати низку обґрунтованих висновків щодо системних проблем та напрямів їх вирішення. По-перше, найбільш критичною проблемою є фундаментальна невідповідність між інституційною спроможністю створених органів публічного управління та масштабом реальних потреб ветеранської спільноти, коли охоплення програмами підтримки не перевищує одного відсотка цільової аудиторії при тому, що майже кожен ветеран потребує тієї чи іншої форми допомоги у працевлаштуванні, підприємстві або реабілітації. Ця диспропорція не є результатом недостатніх зусиль окремих установ, а відображає системну проблему критично обмеженого фінансування ветеранської політики, коли на весь Український ветеранський фонд виділяється чотириста сорок два мільйони гривень при потребі в десятках мільярдів для забезпечення реального масштабу підтримки.

По-друге, відсутність єдиної координації між Українським ветеранським фондом, Державною службою зайнятості, медичними закладами та місцевими органами влади призводить до дублювання зусиль в окремих напрямках при повній відсутності підтримки в інших сферах реінтеграції, що знижує загальну ефективність використання обмежених державних ресурсів. Ветеран, який отримав грант на започаткування бізнесу від Українського ветеранського фонду, може одночасно потребувати психологічної реабілітації та юридичного супроводу, водночас відсутній єдиний фахівець із супроводу, який би координував надання всього комплексу необхідних послуг з різних установ. По-третє, критична необхідність масштабування успішних регіональних практик,

таких як програми компенсації роботодавцям на Миколаївщині або міські програми реабілітації у Краматорську, на всю територію України через механізми горизонтального обміну досвідом між громадами та надання цільових субвенцій з державного бюджету.

Отже, стратегічними пріоритетами має стати радикальне збільшення фінансування до рівня не менше одного відсотка валового внутрішнього продукту, створення єдиної цифрової платформи координації послуг з автоматичним визначенням індивідуальної траєкторії підтримки, а також запровадження обов'язкових ключових показників ефективності з щоквартальним публічним звітуванням та санкціями за недосягнення планових показників. Виявлені системні проблеми діяльності державних установ актуалізують необхідність дослідження альтернативних механізмів підтримки ветеранів через залучення недержавних акторів та інструментів соціального підприємництва, що визначає логіку аналізу у наступному розділі роботи.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНО-ВІЙСЬКОВОГО ПАРТНЕРСТВА У СИСТЕМІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

#### **3.1 Міжнародний досвід публічно-військового партнерства: адаптація для України**

Катастрофічно низьке охоплення ветеранів державними програмами підтримки, виявлене у підрозділі 2.2, переконливо демонструє системну неспроможність існуючої моделі забезпечити масштабну реінтеграцію 1,2 млн ветеранів у цивільне життя. За офіційними даними Українського ветеранського фонду, грантова допомога досягає лише 0,14% від загальної кількості ветеранів [66]. Паралельно аналіз звітності Державної служби зайнятості засвідчує спроможність працевлаштувати лише 0,8% захисників, що констатує критичну обмеженість державних механізмів реінтеграції [52].

Як підкреслює Бойко О.Д. у своєму дослідженні, воєнний час створює специфічний контекст, за якого радикальна трансформація філософії ветеранської політики через залучення недержавних акторів та адаптацію успішних міжнародних практик публічно-військового партнерства стає критично важливішою за нарощування бюджетного фінансування в межах діючих інституційних механізмів [16]. Водночас критичне осмислення глобального досвіду має враховувати фундаментальні відмінності у ресурсному забезпеченні між західними демократіями та українською реальністю триваючого воєнного конфлікту.

Американська модель публічно-військового партнерства базується на потужному фінансовому фундаменті, масштаб якого створює якісно іншу інституційну реальність порівняно з українськими можливостями. За даними аналітичної колонки Тарасенко Т.П. та Калмикової Н.Ф. «Ветерани після війни:

як працевлаштувати 1,3 млн людей», опублікованої в «Економічній правді», Департамент у справах ветеранів США отримав у 2023 році бюджетне фінансування у розмірі 303 млрд дол., що робить його другим за обсягом фінансування федеральним відомством після Міністерства оборони, забезпечуючи середні витрати приблизно 16 800 дол. на одного ветерана щорічно при обслуговуванні потреб 18 млн ветеранів [63].

Це контрастує з українською реальністю, де сукупні видатки на ветеранську політику не перевищують 200 дол. на особу, що означає майже стократну різницю у можливостях. Автори наводять статистику: 58% американських ветеранів вважають військову службу джерелом корисних навичок для цивільної роботи, що засвідчує ефективність програм із трансферу військового досвіду у цивільну площину [63].

Попри масштабні фінансові вливання та розгалужену інфраструктуру підтримки, серед американців побутують стійкі негативні стереотипи щодо ветеранів: понад 60% цивільного населення помилково вважають, що рівень безробіття серед ветеранів вищий за середній по країні, хоча статистика Бюро праці засвідчує протилежне [63]. Ця ситуація демонструє критичну прогалину: навіть потужна система державної підтримки не гарантує автоматичного подолання соціальної стигматизації без системної комунікаційної роботи зі зміни суспільних настроїв.

Філософська трансформація підходу до ветеранської політики, яка відбулася у середині ХХ століття після Другої світової війни, виявляється критично важливішою за обсяг фінансування. Прийняття закону про права військовослужбовців (Servicemen's Readjustment Act of 1944), широко відомого як G.I. Bill, за ініціативи президента Франкліна Рузвельта ознаменувало революційну зміну парадигми з «економіки проїдання» на «економіку можливостей», коли держава переорієнтувалася з пасивного соціального забезпечення через пенсії на активний розвиток людського капіталу через недорогі іпотечні кредити, позики під низькі відсотки для відкриття бізнесу та фінансування професійної освіти. Офіційний звіт Департаменту у справах

ветеранів США «Річний звіт про виплати за фінансовий рік 2024» (Fiscal Year 2024 Annual Benefits Report) засвідчує сучасну масштабність програми: 1,2 млн бенефіціарів отримали допомогу на суму 13 млрд дол., 80% з яких спрямовано на освіту [6].

Порівняльний аналіз Дослідницької служби Конгресу США у документі «Трансферність G.I. Bill після 11 вересня: поширені запитання» (Post-9/11 GI Bill Transferability: Frequently Asked Questions, 2024) виявляє критичну еволюцію програми: показник утримання студентів-ветеранів у сучасній версії Post-9/11 G.I. Bill становить 90%, що засвідчує якісне покращення ефективності через координацію між Департаментом у справах ветеранів та Міністерством оборони [51]. Аналітики Дослідницької служби Конгресу підкреслюють превентивний характер американської моделі: курс на програму «не лише пенсії, а й бізнес та освіта для ветеранів» США взяли ще до закінчення війни, забезпечивши превентивну підготовку суспільства до масового повернення військовослужбовців [51].

Ця стратегія фундаментально відрізняється від українського досвіду, де система підтримки активізується лише після демобілізації, коли ветеран вже стикається з проблемами адаптації, втрачаючи критично важливий період психологічної готовності до переходу. Як зазначає Сівков С.В. у своєму дослідженні, низький рівень координації між цивільними структурами та Збройними Силами України на етапі підготовки до демобілізації актуалізує необхідність інституційного діалогу між Міністерством у справах ветеранів та Міністерством оборони ще на етапі військової служби [61].

Трансформація колишніх військовослужбовців із пасивних реципієнтів державної допомоги на активних економічних агентів засвідчується сучасною статистикою ветеранського підприємництва у Сполучених Штатах. Офіційна статистика Управління захисту інтересів малого бізнесу США, опублікована у звіті «Статистика власності ветеранів 2024» (Veteran Ownership Statistics 2024), констатує, що 1,6 млн компаній належать ветеранам, генеруючи 983 млрд дол. щорічних продажів і забезпечуючи робочі місця для 3,3 млн американців [4].

Водночас критичне порівняння з історичними показниками виявляє тенденцію до зниження: у минулому столітті 49,7% ветеранів Другої світової війни стали власниками або керували бізнесом, тоді як за даними Управління захисту інтересів малого бізнесу, лише 5,5% сучасних бізнес-власників є ветеранами [4]. Аналітичний звіт Українського ветеранського фонду «Сприяння розвитку бізнесу ветеранів: досвід Сполучених Штатів Америки» пояснює це зниження зміною структури економіки від індустріальної до постіндустріальної, розвитком цифрових технологій та підвищенням бар'єрів входу у багато галузей через посилення регулювання [24]. Дослідники Українського ветеранського фонду підкреслюють, що механічне копіювання американського досвіду середини ХХ століття виявляється неефективним у сучасних реаліях цифрової трансформації, що вимагає адаптації з урахуванням специфіки економіки знань та можливостей фрілансу для української моделі [24].

Складна архітектура державно-приватного партнерства операціоналізує стратегічне бачення через конкретні механізми грантової підтримки та менторства в інституційній інфраструктурі підтримки ветеранського підприємництва. Як детально описує аналітичний звіт Українського ветеранського фонду «Сприяння розвитку бізнесу ветеранів: досвід Сполучених Штатів Америки», інституційним ядром системи виступає Адміністрація малого бізнесу (Small Business Administration), створена у 1953 році, в структурі якої функціонує Управління з розвитку бізнесу ветеранів (Office of Veterans Business Development) [24].

Звіт Управління захисту інтересів малого бізнесу «Факти про малий бізнес: Статистика власності ветеранів 2024» (Facts About Small Business: Veteran Ownership Statistics 2024) засвідчує економічний вплив партнерства між Департаментом у справах ветеранів та Адміністрацією малого бізнесу: ветеранські фірми становлять 4,9% всього бізнесу США, генеруючи 179 млрд дол. зарплат, що створює мультиплікативний ефект через підвищення купівельної спроможності та податкових надходжень [20]. За даними аналітичного звіту Українського ветеранського фонду, Управління функціонує

як координаційний хаб, який об'єднує понад 22 організації у програмі Veterans Business Outreach Center, надаючи ветеранам навчання та консультування через партнерську мережу, а не як монолітна бюрократична структура [24]. Дослідники підкреслюють, що реальні практики на локальному рівні здійснюються через мережі партнерських організацій, які застосовують клієнтоцентричний підхід, де кожен ветеран отримує індивідуалізований план підтримки з урахуванням його специфічних потреб, досвіду та бізнес-ідеї [24].

Це засвідчує фундаментальну інституційну логіку: ефективна система не може базуватися виключно на державних органах через їх обмежену гнучкість, натомість вимагає активного залучення недержавного сектору через формалізовані механізми партнерства, що узгоджується з концептуальними засадами переходу від пільгової системи до моделі активного сприяння саморозвитку, обґрунтованими Ковалем Г.Д. та Мурашком М.І. [28].

Альтернативну траєкторію економічної реінтеграції для ветеранів без підприємницьких амбіцій демонструють програми працевлаштування через двосторонню трансформацію як компетенцій ветеранів, так і корпоративної культури роботодавців. Як зазначають Тарасенко Т.П. та Калмикова Н.Ф., програма Hiring Our Heroes американської Торгово-промислової палати забезпечує 12-тижневе оплачуване стажування у провідних корпораціях [63].

Аналітичне дослідження Українського ветеранського фонду «Інноваційні підходи до працевлаштування та перекваліфікації ветеранів: світовий досвід і перспективи для України» деталізує механізми програми: роботодавці отримують спеціалізовані семінари для адаптації робочого середовища, а ветерани набувають здатності «перекласти» військовий досвід у цивільну термінологію [26]. Системна проблема нерозуміння цінності військових компетенцій роботодавцями у українському контексті виявляється критичною: за даними звітності Державної служби зайнятості, 31,7% ветеранів мали перешкоди при працевлаштуванні [52]. Тарасенко Т.П. та Калмикова Н.Ф. підкреслюють, що податкові преференції та квотування можуть породжувати токсичне середовище без реальної інтеграції, що актуалізує необхідність

комплексного навчання персоналу та менторських програм замість механічних стимулів [63].

Фінансування освіти через програму Post-9/11 Veterans Educational Assistance Act of 2008, широко відому як Post-9/11 G.I. Bill, що включає покриття витрат на навчання та житло, забезпечило значну масштабність підтримки. За даними офіційного звіту Департаменту у справах ветеранів США «Річний звіт про виплати за фінансовий рік 2024», 1,2 млн ветеранів отримали освітні пільги на 13 млрд дол. за 2024 фінансовий рік [6]. Як зазначає Калмикова Н.Ф. у своєму дослідженні «Що робити з ветеранами: досвід Сполучених Штатів Америки», Колумбійський університет пишається входженням до топ-2 університетів для ветеранів, що засвідчує культурну трансформацію від стигматизації до визнання цінності військового досвіду [2]. Ця культурна норма контрастує з українськими стереотипами, де, за висновками Клименко С.М., ветерани стикаються з упередженнями освітніх інституцій [27]. Тарасенко Т.П. та Калмикова Н.Ф. звертають увагу, що навіть у США побутують негативні стереотипи: 50% американців помилково вважають безпритульних ветеранами, що засвідчує необхідність системної комунікаційної роботи навіть за наявності потужної фінансової бази [63].

Аналітичне дослідження Українського ветеранського фонду «Інноваційні підходи до працевлаштування та перекваліфікації ветеранів: світовий досвід і перспективи для України» деталізує канадський досвід: програма Hire a Veteran фокусується на підготовці роботодавців через інформування про лідерські навички ветеранів та здатність працювати під тиском, забезпечуючи спеціалізовані семінари для інтеграції у колективи та менторську підтримку [26]. Водночас дослідники Українського ветеранського фонду підкреслюють британський досвід: програма Career Transition Partnership забезпечує системний супровід через тренінги та консультації, реалізуючи принцип обов'язковості участі у програмах підготовки до демобілізації, що забезпечує системний супровід ветеранів протягом усього періоду переходу до цивільного життя через інституційну потужність спеціалізованих агенцій [24].

Якісно інший підхід до формалізації партнерських відносин демонструє британський досвід через концепцію Військового ковенанту (Armed Forces Covenant). Офіційна публікація Міністерства оборони Сполученого Королівства «Військовий ковенант» (Armed Forces Covenant, 2024) визначає Covenant як юридично зобов'язуючий договір між Міністерством оборони, бізнесом та громадами, що створює правову основу для координації зусиль різних акторів у підтримці ветеранів [13]. Критично важливим елементом британської моделі виступає Фонд ковенанту (Covenant Fund) - механізм грантової підтримки бізнесу для найму ветеранів, та цифрова платформа Op Covenant, яка інтегрує всі послуги у єдиному порталі [13]. Українська адаптація цього досвіду через створення «Ветеранського ковенанту України» могла б забезпечити формалізацію партнерських зобов'язань між Міністерством у справах ветеранів та Міністерством економіки, що забезпечило б системність механізмів грантової підтримки бізнесу замість хаотичної благодійної ініціативи окремих меценатів.

Регіональний підхід до реінтеграції через мережу спеціалізованих центрів характеризує німецьку модель публічно-військового партнерства. Офіційний звіт Бундесверу «Реінтеграція для солдат: Соціальна система Бундесверу» (Reintegration für Soldaten: Das Sozialsystem der Bundeswehr, 2025) детально описує функціонування Bundeswehr-Sozialdienst – системи соціальних служб, що охоплює 16 регіональних центрів у всіх федеральних землях [5]. Аналітики Бундесверу підкреслюють, що триступеневе партнерство забезпечує синергію: Бундесвер забезпечує інституційну основу та фінансування, Центри зайнятості (Jobcenter) здійснюють безпосереднє посередництво у працевлаштуванні, а громадські організації, зокрема Каритас (Caritas), надають психосоціальну підтримку та супровід [5].

За даними звіту Бундесверу, 6-місячні програми профадаптації забезпечують системну перекваліфікацію військовослужбовців відповідно до потреб регіонального ринку праці [5]. Українська адаптація через використання існуючої інфраструктури обласних державних адміністрацій для створення 150 ветеранських хабів, передбачених Стратегією державної політики у сфері

соціального захисту ветеранів до 2030 року, стикається з критичним викликом забезпечення сталого фінансування через обласні бюджети в умовах обмежених ресурсів [49].

Альтернативний підхід через централізацію послуг та впровадження системи моніторингу ефективності реінтеграції демонструє данська модель. Офіційна концепція Міністерства оборони Данії «Ветеранська політика 2025: Комплексний підхід» (Veteranpolitik 2025: En helhedsorienteret indsats, 2024) визначає Ветеранський центр Орхуса (Veteran Centre Aarhus) як централізовану структуру, що інтегрує психологічну підтримку та кар'єрне консультування у межах єдиного закладу [12]. Найбільш інноваційним елементом данського досвіду, за оцінкою данських аналітиків, виступає запровадження щорічного Ветеранського індексу (Veteran Index) - комплексної системи ключових показників ефективності, що дозволяє об'єктивно оцінювати результативність програм реінтеграції через виміри зайнятості, підприємницької активності, психологічного стану та громадської залученості ветеранів [12].

За даними офіційної концепції Міністерства оборони Данії, 80% ветеранів працевлаштовуються через партнерство з приватними компаніями, що засвідчує ефективність залучення бізнесу до процесів реінтеграції [12]. Українська адаптація через розробку та впровадження «Індексу реінтеграції ветеранів» на основі даних Єдиного державного реєстру ветеранів дозволила б об'єктивно оцінювати ефективність діяльності органів публічного управління та коригувати програми підтримки відповідно до виявлених прогалин.

Проаналізовані міжнародні практики публічно-військового партнерства засвідчують, що найбільшої ефективності у реінтеграції ветеранів досягають системи, які поєднують потужну інституційну основу через чіткий розподіл повноважень, гнучкі механізми залучення недержавних акторів через формалізовані процедури грантової підтримки та співфінансування програм, а також культурну трансформацію суспільного ставлення до ветеранів від стигматизації до визнання їхньої цінності. Офіційні дані Департаменту у справах ветеранів США демонструють масштабність сучасної системи (1,2 млн

бенефіціарів, 13 млрд дол., 80% на освіту) [6], тоді як статистика Управління захисту інтересів малого бізнесу США підтверджує мультиплікативний економічний ефект (1,6 млн компаній, 179 млрд дол. зарплат щорічно) [20]. Британський Військовий ковенант засвідчує ефективність юридичного закріплення партнерських зобов'язань [13], німецька регіональна модель з 16 центрами Бундесверу демонструє потенціал децентралізації [5], а данський Ветеранський індекс підтверджує необхідність об'єктивного моніторингу через вимірювані показники [12].

Критично важливим висновком для української адаптації виступає констатація, що успіх західних моделей базується не стільки на масштабі фінансування (стократна різниця 16 800 дол. проти 200 дол. на ветерана), скільки на системності підходу, чіткості інституційних механізмів координації, культурі визнання цінності ветеранів та готовності бізнесу інвестувати у адаптацію робочого середовища [63]. Саме ці принципи, адаптовані до українських реалій через максимальне використання цифровізації для подолання обмежених ресурсів, превентивну підготовку до демобілізації ще на етапі служби за моделлю координації Департаменту у справах ветеранів та Міністерства оборони (90% утримання у Post-9/11 G.I. Bill) [51] та залучення міжнародної технічної допомоги у специфіці постконфліктного відновлення, мають стати фундаментом для розробки конкретних інституційних механізмів вітчизняної системи публічно-військового партнерства, що визначає необхідність детального аналізу у наступному підрозділі.

### **3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності органів публічного управління у сфері реінтеграції ветеранів**

Проаналізовані у підрозділі 3.1 міжнародні практики публічно-військового партнерства засвідчують критичну необхідність системної трансформації

української моделі реінтеграції ветеранів через синтез інституційних механізмів західних демократій та специфіки воєнного часу. Катастрофічно низьке охоплення державними програмами підтримки (0,14% грантовою допомогою Українського ветеранського фонду [66], 0,8% працевлаштуванням через Державну службу зайнятості [52]) у контексті прогнозованих 4-5 млн ветеранів [38] актуалізує необхідність радикального перегляду філософії ветеранської політики. Як підкреслюють Tilikina N. та Piesha I., критичною проблемою виступає інформаційна асиметрія: 68% ветеранів не знають про свої права та доступні послуги, що нівелює ефективність навіть існуючих програм підтримки [9]. Майже стократна різниця у ресурсному забезпеченні (16 800 дол. на ветерана щорічно у США проти 200 дол. в Україні [63]) вимагає адаптації західних практик через максимальне використання цифровізації, превентивну підготовку до демобілізації та залучення міжнародної технічної допомоги.

Першочерговою рекомендацією виступає інституційне закріплення координаційних механізмів через створення Міжвідомчої координаційної ради з питань ветеранської політики при Кабінеті Міністрів України. Tilikina N. та Piesha I. підкреслюють необхідність переходу від фрагментованого підходу до єдиної державної політики через міжвідомчу раду при КМУ у складі представників Міністерства у справах ветеранів, Міністерства оборони, Міністерства економіки, Міністерства соціальної політики, Державної служби зайнятості [9]. Аналітичне досьє Науково-експертного управління Верховної Ради України констатує, що потреби ветеранів формуються під впливом участі у бойових діях, що вимагає міжсекторальної координації для комплексного вирішення проблем, рекомендуючи консолідацію Українського ветеранського фонду під управлінням Міністерства у справах ветеранів для уникнення дублювання функцій [37]. За досвідом американської моделі, показник утримання студентів-ветеранів у програмі Post-9/11 G.I. Bill становить 90% завдяки координації між Департаментом у справах ветеранів та Міністерством оборони [51]. Конкретним механізмом має стати прийняття Постанови КМУ «Про затвердження Положення про Міжвідомчу координаційну раду з питань

ветеранської політики» з щоквартальними засіданнями, обов'язковим затвердженням плану спільних заходів, спільним бюджетуванням міжвідомчих програм, створенням робочих груп за напрямками та залученням представників ветеранської спільноти на паритетних засадах.

Водночас інституційна координація буде неефективною без технологічної інфраструктури, здатної забезпечити обмін даними між міністерствами та доступність послуг для ветеранів. Саме тому другою стратегічною рекомендацією, що логічно випливає з необхідності інформаційної інтеграції координаційних механізмів, виступає прискорена цифровізація ветеранських послуг через створення єдиної інтегрованої цифрової платформи для подолання виявленої Tilikina N. та Piesha I. критичної прогалини: 68% ветеранів не знають про свої права [9]. Закон України від 8 жовтня 2024 року № 4000-IX визначає перехід до електронного посвідчення ветерана як основного документа, що сприятиме швидшому доступу до соціальних гарантій та зменшенню часу перевірки статусу [40]. Дослідження ПРООН підкреслює необхідність інвестицій у підвищення ефективності процесів та забезпечення доступності послуг через цифрові канали [15].

Tilikina N. та Piesha I. рекомендують створення єдиної цифрової платформи пільг, де ветерани можуть бачити весь перелік доступних послуг, умови отримання, необхідні документи та подавати заяви онлайн [9]. Конкретним механізмом має стати розширення функціоналу електронного посвідчення через автоматичну подачу заяв на пільги, запис на послуги професійної адаптації в один клік, відстеження статусу розгляду заяв у реальному часі, персоналізовані рекомендації на основі профілю ветерана в Єдиному реєстрі, інтеграцію інформаційних систем Державної служби зайнятості, Пенсійного фонду, податкової служби для автоматизованого збору даних про працевлаштування та підприємницьку діяльність.

Цифрова платформа, будучи критично важливою для масштабування охоплення, водночас не може замінити безпосереднього контакту ветеранів з фахівцями у фізичних локаціях, доступних територіально. Отже, третьою

рекомендацією, що забезпечує синергію централізованої цифровізації та локальної присутності, виступає децентралізація системи підтримки через мережу регіональних ветеранських хабів з чітким розподілом повноважень. Аналітичне дослідження U-LEAD визначає три рівні взаємодії: внутрішньокорпоративна координація між фахівцями всередині організації, міжвідомча взаємодія між державними органами на місцевому рівні, міжсекторальна взаємодія з залученням громадських організацій, бізнесу, міжнародних донорів [67]. Аналітичне дослідження ВРУ підкреслює необхідність створення мережі 150 ветеранських просторів для реінтеграції, інформаційно-консультаційної підтримки, організації заходів реабілітації [37].

Офіційний звіт Бундесверу описує функціонування системи соціальних служб через 16 регіональних центрів з триступневим партнерством: Бундесвер забезпечує інституційну основу та фінансування, Центри зайнятості здійснюють посередництво у працевлаштуванні, громадські організації надають психосоціальну підтримку [5]. Конкретним механізмом має стати запровадження моделі «базового» хабу (інформаційно-консультаційні послуги, психологічна підтримка, доступ до цифрових послуг) на базі існуючих ЦНАПів без додаткових капітальних витрат та «розширеного» хабу (професійна адаптація, медична реабілітація, коворкінг) в обласних центрах через партнерство ОДА, міжнародних донорів, громадських організацій. ПРООН оголосила грант для створення обласних ветеранських центрів у Харківській і Сумській областях [54]. Критично важливим елементом має стати запровадження міждисциплінарних команд у кожному хабі за рекомендацією U-LEAD: координатор, психолог, фахівець із супроводу, юрист, медичний працівник [67].

Ефективність децентралізованої мережі ветеранських хабів багато в чому залежить від того, наскільки завчасно ветерани дізнаються про їхнє існування та готуються до звернення за допомогою. Реактивний підхід, за якого ветеран звертається до хабу вже після виникнення проблем адаптації, демонструє значно нижчу ефективність порівняно з превентивною моделлю. У цьому контексті четвертою рекомендацією, що трансформує філософію надання підтримки від

реагування на кризу до попередження її виникнення, виступає запровадження превентивного підходу через забезпечення підготовки до цивільного життя ще під час служби. За даними Дослідницької служби Конгресу США, показник утримання студентів-ветеранів у програмі Post-9/11 G.I. Bill становить 90% завдяки превентивній підготовці до демобілізації [51]. Як зазначає Сівков С.В., низький рівень координації між цивільними структурами та Збройними Силами актуалізує необхідність інституційного діалогу між Мінветеранів та Міноборони на етапі військової служби [33].

Конкретним механізмом має стати запровадження обов'язкової програми «Підготовка до демобілізації» тривалістю три місяці до планового звільнення, що включатиме психологічну підготовку до переходу, професійне орієнтування через оцінку навичок, індивідуальний план реінтеграції з конкретними цілями на перші шість місяців, попереднє працевлаштування через віртуальні співбесіди ще під час служби.

Критично важливим елементом має стати створення посади координатора реінтеграції у кожній бригаді ЗСУ для безперервності супроводу. Аналітичне дослідження УВФ підкреслює британський досвід: програма Career Transition Partnership забезпечує системний супровід, реалізуючи принцип обов'язковості участі у програмах підготовки [26]. Превентивна підготовка до демобілізації створює умови для успішної економічної реінтеграції, водночас практична реалізація права на працевлаштування вимагає конкретних інституційних механізмів доступу до робочих місць.

Особливо важливим у цьому контексті виступає публічна служба як сфера, де держава має найбільші важелі впливу та можливості демонструвати приклад іншим роботодавцям. П'ятою рекомендацією, що трансформує декларативну підтримку ветеранів у конкретні можливості працевлаштування, виступає системне запровадження квот для ветеранів на публічній службі з комплексним супроводом адаптації. Методичні рекомендації Національної академії державного управління визначають комплексний підхід через порадики для HR-фахівців (методики проведення співбесід з урахуванням військового досвіду,

етичні принципи взаємодії, стратегії адаптації робочого середовища), методичні рекомендації щодо забезпечення безбар'єрності, програми підготовки через Вищу школу публічного управління [56].

Конкретним механізмом має стати законодавче закріплення квоти на рівні 10% від усіх вакансій на публічній службі з механізмом преференцій при однакових кваліфікаційних характеристиках, створення посад координаторів адаптації ветеранів у кожному ЦОВВ та ОДА, запровадження обов'язкових навчальних програм для керівників та HR-фахівців, забезпечення архітектурної доступності адміністративних будівель відповідно до ДБН В.2.2-40:2018, запровадження програм менторства, де досвідчені державні службовці супроводжують новопризначених ветеранів протягом перших шести місяців. За даними статистики, близько 50% працівників звільняються через відсутність адаптації [63].

Хоча публічна служба може забезпечити працевлаштування значної кількості ветеранів, приватний сектор залишається найбільшим роботодавцем в економіці, що вимагає розширення механізмів реінтеграції за межі державних установ. Водночас добровільний характер участі бізнесу у програмах підтримки ветеранів демонструє обмежену ефективність без формалізованих зобов'язань та економічних стимулів. Шостою рекомендацією, що створює правову основу для систематичного залучення приватного сектору до процесів реінтеграції, виступає формалізація механізмів публічно-приватного партнерства через створення «Ветеранського ковенанту України» за прикладом британської моделі.

Офіційна публікація Міністерства оборони Великобританії визначає Covenant як юридично зобов'язуючий договір між Міністерством оборони, бізнесом та громадами, що створює правову основу для координації зусиль через Фонд ковенанту [13]. Концепція Veteran Hub підкреслює необхідність дослідження потреб та адвокації для покращення добробуту ветеранів через активне залучення громадського сектору [29]. Звіт Управління захисту інтересів малого бізнесу США засвідчує, що ветеранські фірми генерують 179 млрд дол.

зарплат щорічно, створюючи мультиплікативний ефект [20].

Конкретним механізмом має стати розробка проекту закону «Про ветеранський ковенант», що встановлюватиме правові механізми партнерства між Мінветеранів, Мінекономіки, бізнес-асоціаціями, громадськими організаціями з чітким визначенням зобов'язань щодо працевлаштування, професійної адаптації, грантової підтримки підприємництва. Критично важливим елементом має стати створення Ветеранського фонду через податкові преференції (зменшення ставки ЄСВ на 50% протягом двох років працевлаштування), грантову підтримку ветеранського підприємництва, сертифікацію підприємств як «Veteran-friendly employer» з правом використання державного логотипу.

Системна трансформація ветеранської політики через інституційну координацію, цифровізацію, децентралізацію, превентивний підхід, квоти та публічно-приватне партнерство потребує об'єктивних механізмів оцінювання ефективності для забезпечення підзвітності органів влади та доказової бази коригування політики. Відсутність єдиної системи моніторингу результативності програм реінтеграції унеможливорює відповідь на критичне питання: чи призводять запроваджені механізми до реального покращення життя ветеранів? Сьомою рекомендацією, що трансформує ветеранську політику з декларативної у доказову, виступає впровадження системи об'єктивного моніторингу результативності через розробку «Індексу реінтеграції ветеранів України» на основі методології КРІ «успішний перехід». Дослідження Міністерства у справах ветеранів визначає концепцію «успішного переходу» через досягнення вимірюваних показників: макро-управління (стратегічне планування та бюджетування), інтерактивна ветераноцентрична політика (зворотний зв'язок від бенефіціарів), забезпечення переходу через надання ресурсів та дотримання стандартів якості [22].

Офіційна концепція Міністерства оборони Данії визначає Ветеранський індекс як комплексну систему ключових показників, що забезпечило 80% рівень працевлаштування [12]. Конкретним механізмом має стати розробка методології

Індексу з щорічним оцінюванням за п'ятьма вимірами: економічна реінтеграція (працевлаштування, підприємницька активність, середній дохід, використання програм професійної адаптації), соціальна реінтеграція (участь у громадських організаціях, залученість до місцевих громад, задоволеність життям), психологічне благополуччя (доступ до психологічної підтримки, поширеність ПТСР), фізичне здоров'я (доступ до медичних послуг, завершення програм реабілітації), інформаційна обізнаність (знання про права, використання цифрових сервісів). Критично важливим елементом має стати встановлення цільового показника щорічного зростання Індексу на рівні 5 пунктів протягом 2025-2030 років, що за прогнозами експертів має забезпечити збільшення рівня працевлаштування ветеранів на 30% до 2030 року [68]. Розпорядження КМУ № 1209 від 29 листопада 2024 року покладає на Мінветеранів обов'язок подавати щороку до 1 квітня звіт про стан реалізації Стратегії [51].

Моніторинг через Індекс реінтеграції неминуче виявить критичні прогалини у сфері економічної реінтеграції, серед яких професійна адаптація традиційно залишається найбільш проблемною ділянкою через труднощі «перекладу» військових компетенцій у цивільну термінологію та обмежений доступ до якісних програм перекваліфікації. Водночас саме професійна адаптація виступає ключовим фактором успішного працевлаштування та економічної самостійності ветеранів. Восьмою рекомендацією, що трансформує професійну адаптацію від маргінальної послуги до масштабної системи підготовки, виступає системна реалізація програм професійної адаптації на основі Постанови КМУ № 307 від 18 березня 2024 року з розширенням переліку постачальників послуг.

За даними повідомлення КМУ, внесення урядом 9 липня 2024 року змін передбачило механізм використання 71 млн грн на професійну адаптацію близько 5 тис. осіб, що засвідчує зростання в 3,5 рази порівняно з попередніми роками [20]. Аналітичне дослідження УВФ підкреслює необхідність спеціалізованих семінарів для роботодавців щодо адаптації робочого середовища, а для ветеранів - навчання «перекладати» військовий досвід у

цивільну термінологію [26]. Конкретним механізмом має стати розширення переліку постачальників через сертифікацію приватних навчальних закладів, залучення корпоративних програм через дуальну освіту (поєднання навчання з практикою на підприємстві), запровадження ваучерної системи з правом вибору постачальника, забезпечення обов'язкового працевлаштування через тристоронні угоди між ветераном, навчальним закладом та роботодавцем. Критично важливим елементом має стати моніторинг якості програм через показники працевлаштування випускників (не менше 70% протягом трьох місяців), утримання на робочому місці (не менше 80% протягом року), задоволеності роботодавців (не менше 4 балів за 5-бальною шкалою).

Масштабування системи професійної адаптації неминуче зіткнеться з обмеженням людських ресурсів, здатних забезпечити якісний індивідуалізований супровід кожного ветерана через складний процес реінтеграції. Стандартизовані програми професійної адаптації, незважаючи на їхню необхідність, не можуть враховувати всю специфіку індивідуальних потреб, зумовлених різним досвідом участі у бойових діях, травматизацією, сімейними обставинами. Дев'ятою рекомендацією, що забезпечує персоналізацію підтримки через довірчі відносини на основі спільного ветеранського досвіду, виступає запровадження інституту фахівців із супроводу ветеранів за принципом «рівний-рівному». Як зазначає дослідження НАДС, модель фахівців із супроводу може бути адаптована для ветеранської сфери через застосування принципу «рівний-рівному» [56].

Постанова КМУ № 307 визначає серед пріоритетних категорій осіб, працевлаштованих на посаду фахівця із супроводу ветеранів, які потребують підготовки та підвищення кваліфікації [20]. Конкретним механізмом має стати розробка професійного стандарту «Фахівець із супроводу ветеранів» з вимогами до кваліфікації (обов'язкова наявність статусу ветерана, завершення програми підготовки тривалістю 120 годин, досвід роботи з ветеранами один рік), створення системи сертифікації через Мінветеранів, запровадження посад у штатних розписах місцевих центрів з надання соціальних послуг з розрахунком

один фахівець на 500 ветеранів, забезпечення конкурентної оплати на рівні не менше двох мінімальних заробітних плат, запровадження супервізії через регулярні групові зустрічі, психологічна підтримка самих фахівців через програми профілактики професійного вигорання. За даними звітності ДСЗ, 31,7% ветеранів мали перешкоди при працевлаштуванні [52], що може бути подолано через роботу фахівців із супроводу як посередників між ветеранами та роботодавцями.

Реалізація дев'яти попередніх рекомендацій вимагає значних фінансових ресурсів, які українська держава не може повністю забезпечити в умовах триваючого конфлікту та обмеженого бюджету. Водночас міжнародна спільнота демонструє готовність підтримувати Україну у розбудові ветеранської політики через різноманітні донорські програми, які, однак, залишаються фрагментованими через відсутність централізованої координації. Десятою рекомендацією, що має забезпечити синергію зусиль різних донорів та максимізацію впливу міжнародної технічної допомоги, виступає активне залучення міжнародної технічної допомоги та створення координаційної платформи для синергії зусиль різних донорів.

ПРООН оголосила грант для створення обласних ветеранських центрів у Харківській і Сумській областях [54]. Дослідження ПРООН підкреслює необхідність інвестицій у підвищення ефективності процесів [15]. За висновками аналітичного звіту, міжсекторальна координація підкреслює необхідність публічно-приватного партнерства в умовах обмежених ресурсів [11]. Конкретним механізмом має стати створення Координаційної платформи міжнародної технічної допомоги при Мінветеранів для централізованого обліку всіх проєктів міжнародних донорів, координації між різними донорськими програмами (ПРООН, USAID, ЄС, Великобританія, Швеція, Норвегія), моніторингу результативності через єдину систему звітності, поширення кращих практик через регулярні форуми обміну досвідом, створення єдиного порталу для донорів з інформацією про пріоритети державної ветеранської політики, вже реалізовані проєкти, виявлені прогалини у покритті послуг, контактні особи для

координації.

Аналіз запропонованих десяти рекомендацій у їхній сукупності засвідчує, що вони формують не механічний набір окремих заходів, а комплексну систему взаємопов'язаних інтервенцій, де ефективність кожного елемента посилюється синергією з іншими компонентами. Запропоновані десять рекомендацій формують комплексну систему підвищення ефективності діяльності органів публічного управління через поєднання інституційного закріплення координації (Міжвідомча рада при КМУ), технологічної модернізації (єдина цифрова платформа), територіальної доступності (мережа 150 ветеранських хабів з міждисциплінарними командами), превентивного підходу (підготовка до демобілізації на етапі служби), економічної інтеграції (квоти 10% на публічній службі), формалізованого партнерства (Ветеранський ковенант), об'єктивного моніторингу (Індекс реінтеграції з цільовим зростанням +30% працевлаштування до 2030 року), якісної професійної адаптації (ваучерна система вибору постачальника), персоналізованого супроводу (фахівці за принципом «рівний-рівному»), міжнародної співпраці (координаційна платформа технічної допомоги).

Ефективна реалізація цих рекомендацій не вимагає стократного збільшення бюджетного фінансування до рівня США (16 800 дол. проти 200 дол. на ветерана щорічно [63]), натомість базується на системності підходу через чітку координацію між міністерствами, активне залучення недержавних акторів через формалізовані механізми партнерства, максимальне використання цифрових технологій для подолання інформаційної асиметрії (68% ветеранів не знають про свої права [9]), об'єктивний моніторинг результативності через вимірювані показники ефективності.

Синтез міжнародного досвіду публічно-військового партнерства (американська превентивна модель з 90% утриманням у освітніх програмах, британський Військовий ковенант, німецька децентралізована система з 16 регіональними центрами, данський Ветеранський індекс) та української специфіки обмежених ресурсів, триваючого конфлікту і прогнозованих 4-5 млн

ветеранів дозволяє сформулювати реалістичні, але амбітні цілі для підвищення ефективності діяльності органів публічного управління у сфері реінтеграції ветеранів до 2030 року.

## ВИСНОВКИ

Здійснене дослідження дає змогу зробити узагальнюючі висновки та запропонувати рекомендації, які мають теоретичне і практичне значення:

1. Публічно-військове партнерство у контексті постконфліктної реінтеграції ветеранів еволюціонує від патерналістської моделі державного забезпечення до комплексної реінтеграції, що передбачає активну суб'єктність ветеранів та інтеграцію ресурсів різних секторів суспільства. Архітектура партнерства охоплює три рівні публічного управління (центральний, регіональний, місцевий) та чотири категорії недержавних акторів (ветеранські організації, бізнес-структури, громадські організації, міжнародні інституції), функціонуючи на основі принципів субсидіарності, міжсекторальної координації, цифровізації, безбар'єрності та орієнтації на підприємництво.

Механізми реалізації включають цифрові платформи через мережу центрів надання адміністративних послуг, регіональні координаційні платформи, підтримку ветеранського підприємництва, професійну підготовку публічних службовців та залучення міжнародної технічної допомоги. Систематизація українського та міжнародного досвіду виявляє критичні виклики недостатньої координації між рівнями управління, неефективного обміну даними між різними відомствами, недофінансування регіональних програм та відсутності єдиних стандартів якості послуг, що актуалізує необхідність створення постійно діючих координаційних рад на всіх рівнях управління, впровадження єдиних електронних реєстрів надавачів послуг, стандартизації процедур та забезпечення стійкого фінансування програм реінтеграції.

2. Органи публічного управління різних рівнів виконують ключову координаційну та регуляторну роль у системі публічно-військового партнерства через множинність суб'єктів, що забезпечують нормативно-правову базу, фінансування програм, безпосереднє надання послуг та моніторинг ефективності реінтеграційних заходів. Центральний рівень представлений Міністерством у

справах ветеранів, Міністерством охорони здоров'я, Міністерством соціальної політики, Національним агентством з питань державної служби та Міністерством освіти і науки, кожне з яких відповідає за специфічні аспекти реінтеграції від медичної реабілітації до професійної освіти.

Регіональний рівень забезпечується обласними державними адміністраціями, які інтегрують секторальні політики у комплексні програми з урахуванням специфіки соціально-економічного розвитку, тоді як місцевий рівень реалізується через органи місцевого самоврядування, центри надання адміністративних послуг та місцеві центри з індивідуальним супроводом ветеранів. Аналіз виявляє системні проблеми фрагментації повноважень між відомствами, дублювання функцій, відсутності єдиної інформаційної системи для обміну даними, значної регіональної диференціації у фінансуванні програм та спроможності громад, а також кадрового дефіциту в умовах воєнного стану.

Створення Координаційного штабу з питань реалізації державної ветеранської політики відображає усвідомлення необхідності посилення міжвідомчої координації через впровадження протоколів перенаправлення ветеранів, стандартизацію процедур та інтеграцію інформаційних систем різних відомств для забезпечення комплексного підходу до реінтеграції.

3. Нормативно-правова база діяльності органів публічного управління у сфері реінтеграції ветеранів характеризується багаторівневою системою, що охоплює базовий Закон України «Про статус ветеранів війни», Стратегію ветеранської політики до 2030 року та численні підзаконні акти. Стратегія трансформує підхід від соціального захисту до комплексної реінтеграції, передбачаючи створення мережі 150 ветеранських просторів та Координаційного штабу для міжвідомчої координації.

Критичний аналіз виявляє фундаментальну проблему фрагментації понад 50 нормативно-правових актів різних відомств, дублювання повноважень між Мінсоцполітики та Мінветеранів, критичну прогалину поінформованості ветеранів про права та відсутність єдиної бази даних. Інституційна архітектура характеризується дублюванням між Українським ветеранським фондом та

Мінветеранів, неефективним використанням ресурсів (60% на адміністрування, 40% на програми) та тривалими процедурами отримання довідок до трьох місяців. Пріоритетом має стати системна кодифікація законодавства у єдиному законі «Про реінтеграцію ветеранів», створення цифрової платформи з інтеграцією до «Дії», розробка міжвідомчих протоколів перенаправлення та функціональна реорганізація через чітке розмежування компетенцій.

4. Діяльність органів публічного управління характеризується фундаментальним розривом між інституційними досягненнями та реальним масштабом потреб 1,3 мільйона ветеранів. Український ветеранський фонд надав 163 гранти на розвиток бізнесу (0,014% охоплення при потребі 350 тисяч осіб), 14 тисяч звернень на гарячу лінію та понад 2 тисячі юридичних консультацій. Державна служба зайнятості забезпечила працевлаштування 10 тисяч ветеранів із 39 тисяч звернень (26% успішності), водночас лише 41,6% ветеранів звертаються до центрів зайнятості, а 31,7% мають перешкоди при працевлаштуванні.

Медична реабілітація демонструє найбільш проблемну картину: 52,4% ветеранів висловлюють занепокоєння щодо здоров'я, найзатребуваніші послуги - санаторно-курортне лікування (69,1%), стоматологія (49,3%), психологічна допомога (26,9%), водночас лише 13,8% отримують медико-реабілітаційні послуги. Ветеранські простори у Львові, Хмельницькому, Вінниці обслуговують 13-15 тисяч ветеранів щомісячно (близько 1% від загальної чисельності). Міжнародна допомога через ПРООН, USAID, ЄС залишається фрагментованою через відсутність централізованої координації, що актуалізує необхідність радикального масштабування через автоматизовані платформи, проактивне інформування та розгортання мережі реабілітаційних закладів.

5. Міжнародний досвід демонструє різноманітність моделей від централізованої американської системи з бюджетом 303 млрд доларів до децентралізованих європейських підходів. Американська модель характеризується превентивною підготовкою через обов'язкову програму Transition Assistance Program за 12 місяців до звільнення, масштабною

фінансовою підтримкою освіти через Post-9/11 G.I. Bill з утриманням 90% студентів-ветеранів, комплексною реабілітацією через 171 медичний центр та 1255 клінік, а також підтримкою 820 тисяч ветеранських фірм з річними зарплатами 179 млрд доларів.

Канадська програма Hire a Veteran акцентує на зміні корпоративної культури через 12-тижневі оплачувані стажування, британська Career Transition Partnership забезпечує системний супровід через Armed Forces Covenant з юридично зобов'язуючим договором між Міноборони, бізнесом та громадами. Європейський досвід демонструє ефективність децентралізованих систем через німецьку мережу 16 регіональних центрів Bundeswehr-Sozialdienst та данський Ветеранський індекс з досягненням 80% працевлаштування через комплексний моніторинг п'яти вимірів реінтеграції. Критичне осмислення виявляє фундаментальну невідповідність ресурсного забезпечення (16 800 доларів на ветерана щорічно у США проти 200 доларів в Україні), водночас підтверджує потенціал адаптації окремих механізмів через превентивну підготовку, формалізоване партнерство з бізнесом, об'єктивну систему моніторингу та децентралізовану мережу регіональних хабів.

6. Запропонована система десяти взаємопов'язаних рекомендацій охоплює інституційну координацію через створення Міжвідомчої ради при КМУ з паритетним представництвом ветеранів, технологічну модернізацію через інтеграцію електронного посвідчення з «Дією» для подолання прогалини, коли 68% ветеранів не знають своїх прав, територіальну доступність через мережу 150 ветеранських хабів з міждисциплінарними командами, превентивний підхід через обов'язкову тримісячну підготовку до демобілізації за американською аналогією з 90% утримання.

Економічна інтеграція забезпечується квотою 10% для ветеранів на публічній службі з обов'язковими навчальними програмами, формалізоване партнерство через Ветеранський ковенант України з податковими преференціями (зменшення ЄСВ на 50% протягом двох років) та сертифікацією підприємств, об'єктивний моніторинг через Індекс реінтеграції з п'ятьма

вимірами та цільовим зростанням на 5 пунктів щорічно для досягнення прогнозованого збільшення працевлаштування на 30% до 2030 року.

Якісна професійна адаптація базується на розширенні програм з 71 млн грн бюджету на 5 тисяч осіб через ваучерну систему та дуальну освіту з моніторингом працевлаштування не менше 70% протягом трьох місяців, персоналізований супровід через інститут фахівців за принципом «рівний-рівному» з розрахунком один фахівець на 500 ветеранів, міжнародна співпраця через Координаційну платформу при Мінветеранів для централізованого обліку та координації проєктів ПРООН, USAID, ЄС. Ефективність базується не на стократному збільшенні бюджету до рівня США, а на системності через чітку координацію, залучення недержавних акторів, цифровізацію для подолання інформаційної асиметрії та об'єктивний моніторинг через вимірювані показники.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Administrative and legal mechanisms of reintegration of war veterans during a special period. *Vienna Journal of Human Rights*. 2025. URL: <https://journals.uran.ua/journal-vjhr/article/view/341750> (last accessed: 02.12.2025).
2. Armed Forces Covenant. Ministry of Defence of the United Kingdom. London: Her Majesty's Government, 2024. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/the-armed-forces-covenant> (last accessed: 03.12.2025).
3. Dobrohorska Y. Reintegrating Ukraine's Veterans: Policy and Institutional Challenges. *German Marshall Fund*, 2025. URL: [https://www.gmfus.org/sites/default/files/2025-04/Dobrohorska\\_Ukraine%20Veterans\\_Report.pdf](https://www.gmfus.org/sites/default/files/2025-04/Dobrohorska_Ukraine%20Veterans_Report.pdf) (last accessed: 02.12.2025).
4. Facts About Small Business: Veteran Ownership Statistics 2024. SBA Office of Advocacy. Washington: Small Business Administration, 2024. URL: <https://advocacy.sba.gov/2024/11/12/facts-about-small-business-veteran-ownership-statistics-2024/> (last accessed: 03.12.2025).
5. Fiscal Year 2024 Annual Benefits Report. U.S. Department of Veterans Affairs. Washington: VA, 2024. URL: <https://www.benefits.va.gov/REPORTS/abr/docs/2024-abr.pdf> (last accessed: 03.12.2025).
6. Post-9/11 GI Bill Transferability: Frequently Asked Questions. Congressional Research Service. Washington: CRS, 2024. URL: <https://www.everycrsreport.com/reports/R48178.html> (last accessed: 03.12.2025).
7. Reintegration für Soldaten: Das Sozialsystem der Bundeswehr. *Bundeswehr*. Berlin: Bundesministerium der Verteidigung, 2025. URL: <https://www.bmvg.de/de/themen/sicherheitspolitik/reintegration> (last accessed: 03.12.2025).
8. Tilikina N., Piesha I. Державна ветеранська політика України та шляхи забезпечення її ефективності. *Інститут миру і порозуміння*. 2023. URL: <https://inmol.org/derzhavna-veteranska-polityka-ukrainy-ta-shliakhy-zabezpec>

hennia-ii-efektyvnosti/ (дата звернення: 02.12.2025).

9. Tilikina N., Piesha I. Державна ветеранська політика України та шляхи забезпечення її ефективності. *Інститут миру і порозуміння*. 2023. URL: <https://inmol.org/derzhavna-veteranska-polityka-ukrainy-ta-shliakhy-zabezpechennia-ii-efektyvnosti/> (дата звернення: 03.12.2025).

10. UNDP Ukraine. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів і рекомендації для України. Київ: ПРООН, 2025. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/undp-ua-veteran-reintegration-report-ukr.pdf> (дата звернення: 02.12.2025).

11. UNDP. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів. *Програма розвитку ООН*. 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 02.12.2025).

12. Veteran Ownership Statistics 2024. SBA Office of Advocacy. Washington: Small Business Administration, 2024. URL: [https://advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2024/11/Veteran-Ownership-Infographic-Series-2024\\_FINAL.pdf](https://advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2024/11/Veteran-Ownership-Infographic-Series-2024_FINAL.pdf) (last accessed: 03.12.2025).

13. Veteranpolitik 2025: En helhedsorienteret indsats. Forsvarsministeriet. Copenhagen: Forsvarsministeriet, 2024. URL: <https://www.fmn.dk/nyheder/2024/veteranpolitik-2025> (last accessed: 03.12.2025).

14. Veterans' Reintegration Conference 2025: матеріали конф. *Міністерство у справах ветеранів України: офіц. веб-сайт*. 2025. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/veterans-reintegration-conference-2025> (дата звернення: 02.12.2025).

15. Адаптація до цивільного життя: рекомендації. Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні. Київ, 2025. 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: 03.12.2025).

16. Бойко С. Проблеми та перспективи соціальної реінтеграції ветеранів в Україні у воєнний час. *Публічна політика і державне управління в умовах війни: матеріали конф.* Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2024.

URL: <https://jppasa.donnu.edu.ua/article/view/15718> (дата звернення: 02.12.2025).

17. В Україні створять мережу ветеранських просторів для реабілітації та консультації військових. *Shotam*. 2024. URL: <https://shotam.info/v-ukraini-stvoriat-merezhu-veteranskykh-prostoriv-dlia-reabilitatsii-ta-konsultatsii-viyskovykh/> (дата звернення: 02.12.2025).

18. Вони потрібні нам: як на Миколаївщині підтримують працевлаштування ветеранів. *Суспільне Миколаїв*. 2025. URL: <https://suspilne.media/mykolaiv/1177540-voni-potribni-nam-ak-na-mikolaivsini-pidtrimuut-pracevlastuvanna-veteraniv/> (дата звернення: 02.12.2025).

19. Гнидюк Н. А., Петренко С. М. Територіальні громади як суб'єкти реалізації політики соціальної підтримки ветеранів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 6. С. 98-112. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2024.6.08>

20. Деякі питання ментальної, спортивної, фізичної, психологічної реабілітації та професійної адаптації ветеранів війни, членів їх сімей та деяких інших категорій осіб: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 № 307. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/307-2024-p> (дата звернення: 03.12.2025).

21. Довідник «Ветеранські простори України». *Міжнародний фонд «Відродження»*. 2023. URL: <https://www.irf.ua/publication/dovidnyk-veteranski-prostory-ukrayiny/> (дата звернення: 02.12.2025).

22. Дослідження у сфері розбудови ветераноцентричної моделі. Міністерство у справах ветеранів України. Київ, 2025. URL: [https://mva.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/MCT\\_Feasibility\\_study\\_on\\_the\\_veteran-centric\\_SDM\\_for\\_Minveterans\\_UKR.docx](https://mva.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/MCT_Feasibility_study_on_the_veteran-centric_SDM_for_Minveterans_UKR.docx) (дата звернення: 03.12.2025).

23. Життя після поранення: як знайти нові сенси у роботі. В Києві відбулася відкрита дискусія для ветеранів. *LexInform*. 2024. URL: <https://lexinform.com.ua/v-ukraini/zhyttya-pislya-poranennya-yak-znajty-novi-sensy-u-roboti-v-kyuevi-vidbulasya-vidkryta-dyskusiya-ta-vorkshop-dlya-veteraniv-yaki-vtratyly-kintsivky/> (дата звернення: 02.12.2025).

24. Інноваційні підходи до працевлаштування та перекваліфікації ветеранів: світовий досвід і перспективи для України. Український ветеранський фонд. Київ: Мінветеранів, 2024. 78 с. URL: <https://veteranfund.com.ua/innovative-approaches-to-employment-and-retraining-of-veterans/> (дата звернення: 02.12.2025).

25. Інструменти регіональної політики соціально-трудової реінтеграції ветеранів війни: Львівська область. *Інститут регіонального розвитку*. Львів: ІРД, 2024. 42 с.

26. Калмикова Н. Ф. Що робити з ветеранами: досвід Сполучених Штатів Америки. *Економічна правда*. 2023. 12 червня. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/06/12/701246/> (дата звернення: 03.12.2025).

27. Клименко О., Чепурко Г. Проблеми соціальної адаптації ветеранів в Україні. *Інститут соціології НАН України*. 2024. URL: [https://isnasu.org.ua/popsci/010\\_Klymenko\\_Chepurko\\_-\\_Problemy\\_veteraniv.php](https://isnasu.org.ua/popsci/010_Klymenko_Chepurko_-_Problemy_veteraniv.php) (дата звернення: 02.12.2025).

28. Коваль Г. В., Мурашко Д. М. Інноваційні підходи до соціальної адаптації ветеранів: від пільг до саморозвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 3. С. 175-189. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2024.3.12>.

29. Концепція політики щодо ветеранів, ветеранок та членів їхніх сімей. *Veteran Hub*. Київ, 2024. URL: <https://www.pryncyp.org/wp-content/uploads/2024/01/veteranpolicy.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).

30. Концепція розвитку освітніх програм для ветеранів та їхніх родин: схвалено МОН України від 15 верес. 2024 р. URL: <https://mon.gov.ua/veterans-education-concept> (дата звернення: 02.12.2025).

31. Кравченко В. М., Бондар О. Г. Регіональна політика соціальної адаптації ветеранів: роль обласних державних адміністрацій. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12. № 2. С. 45-58. DOI: <https://doi.org/10.15421/152404>.

32. Логаченко І. В. Цифрова трансформація надання послуг ветеранам

через мережу центрів надання адміністративних послуг. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2025. № 1. С. 34-45.

33. Мальований М. І., Улянич Ю. В., Підлубна О. Д. Реінтеграція ветеранів війни в Україні: управлінські та економічні аспекти. *Розвиток міста*. 2024. № 2. С. 85-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-7>

34. Методичні рекомендації щодо організації медичної та психологічної реабілітації учасників бойових дій. Міністерство охорони здоров'я України. Київ, 2024. 156 с. URL: <https://moz.gov.ua/rehabilitation-guidelines> (дата звернення: 02.12.2025).

35. НАДС та Проект IREX / Україна домовились про співпрацю з реінтеграції та адаптації ветеранів і ветеранок війни до цивільного життя та роботи на публічній службі. *Національне агентство України з питань державної служби: офіц. веб-сайт*. 2024. 27 червня. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-ta-proiekt-irex-ukraina-domovyls-pro-spivprat-siu-z-reintehratsii-ta-adaptatsii-veteraniv-i-veteranok-viiny-do-tsyvilnoho-zhyttia-ta-r-oboty-na-publichnii-sluzhbi> (дата звернення: 02.12.2025).

36. Овчарук А. П. Підтримка ветеранського підприємництва як механізм соціально-економічної реінтеграції. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 4. С. 112-125.

37. Оглядове досьє щодо стратегії ветеранської політики в Україні. Науково-експертне управління Верховної Ради України. Київ, 2024. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33204.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).

38. Потреби ветеранів 2023. *Український ветеранський фонд*. 2023. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/needs-of-veterans-2023/> (дата звернення: 02.12.2025).

39. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення прав учасників бойових дій та інших осіб під час воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 02.12.2025).

40. Про внесення змін до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» щодо уточнення деяких норм закону: Закон України від 08.10.2024 № 4000-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4000-20> (дата звернення: 03.12.2025).

41. Про деякі питання ментальної, спортивної, фізичної, психологічної реабілітації та професійної адаптації ветеранів війни, членів їх сімей: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 307. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/307-2024-п> (дата звернення: 02.12.2025).

42. Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. № 1293-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-realizatsii-stratehii-veteranskoj-polityky-na-period-do-2030-roku> (дата звернення: 02.12.2025).

43. Про затвердження Положення про Міністерство у справах ветеранів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2023 р. № 1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2023-п> (дата звернення: 02.12.2025).

44. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного реєстру ветеранів війни: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 173. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/173-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.12.2025).

45. Про затвердження Порядку організації медичної та психологічної реабілітації осіб з інвалідністю внаслідок війни та учасників бойових дій: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 лютого 2020 р. № 134. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/134-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.12.2025).

46. Про затвердження Стратегії реінтеграції ветеранів у цивільне життя на період до 2027 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 червня 2022 р. № 429-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/429-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 02.12.2025).

47. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України від 20 грудня 1991 р. № 2011-XII (в редакції від 2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text> (дата звернення: 02.12.2025).

48. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22 жовтня 1993 р. № 3551-XII (в редакції від 03.08.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> (дата звернення: 02.12.2025).

49. Про Стратегію ветеранської політики на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. № 1292-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-veteranskoj-polityky-na-period-do-2030-roku-ta-zatverdzhennia-s1209291124> (дата звернення: 02.12.2025).

50. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листоп. 2024 р. № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-p> (дата звернення: 02.12.2025).

51. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-p> (дата звернення: 03.12.2025).

52. Проблеми працевлаштування ветеранів війни: ризики для держави та суспільства. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-pratsevlashtuvannya-v-eteraniv-viynu-ryzyku-dlya-derzhavy> (дата звернення: 02.12.2025).

53. Програма реабілітації ветеранів, членів їх сімей на 2024-2026 роки. *Краматорська міська рада*. 2024. URL: <https://krm.gov.ua/miski-programy/programma-reabilitatsiyi-veteraniv-chleniv-yih-simej-na-2024-2026-roky/> (дата звернення: 02.12.2025).

54. ПРООН оголошує грант для створення та розвитку обласних

ветеранських центрів та просторів у Харківській і Сумській областях. *Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні*. 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/proon-oholoshuye-hrant-dlya-stvorennya-ta-rozvytku-oblasnykh-veteranskykh-tsentriv-ta-prostoriv-u-kharkivskiy-i-sumskiy-oblastyakh> (дата звернення: 03.12.2025).

55. Реінтеграція звільнених оборонців України як особливого суб'єкта публічного управління. *Наукові перспективи*. 2024. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/29499/29450/40898> (дата звернення: 02.12.2025).

56. Реінтеграція та адаптація ветеранів/ок до цивільного життя та роботи на державній службі. Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/reintehratsiia-ta-adaptatsiia-veteranivok-viiny-do-tsyvilnoho-zhyttia-ta-roboty-na-publichnii-sluzhbi-n> (дата звернення: 03.12.2025).

57. Реінтеграція та адаптація ветеранів: досвід USAID. USAID Ukraine. Київ, 2022. 156 с.

58. Романюк С. А. Державна політика сприяння зайнятості ветеранів: роль центрів зайнятості та служб зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2024. № 2. С. 125-139.

59. Серветник В. В. Працевлаштування ветеранів у системі публічної служби: адміністративно-правовий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2025. Вип. 68. С. 42-48.

60. Ситник Г. П. Державне управління національною безпекою України: теорія і практика: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2011. 384 с.

61. Сівков С. В. Публічно-управлінські механізми реінтеграції ветеранів війни: міжнародна практика. *Наукові перспективи*. 2025. № 10. С. 85-96. DOI: 10.52058/2786-6300-2025-10-xx-xx. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/30117> (дата звернення: 02.12.2025).

62. Сприяння розвитку бізнесу ветеранів: досвід Сполучених Штатів Америки. Український ветеранський фонд. Київ: УВФ, 2024. 42 с.

URL: [https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/Promoting-the-Development-of-Veterans-Businesses\\_The-US-Experience\\_ukr.pdf](https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/Promoting-the-Development-of-Veterans-Businesses_The-US-Experience_ukr.pdf) (дата звернення: 03.12.2025).

63. Тарасенко Т. П., Калмикова Н. Ф. Ветерани після війни: як працевлаштувати 1,3 млн людей. *Економічна правда*. 2024. 18 листопада. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/11/18/719041/> (дата звернення: 03.12.2025).

64. Тимощук В. П., Коліушко І. Б. Координація діяльності органів публічної влади у сфері надання послуг ветеранам: проблеми та шляхи вирішення. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2024. № 4. С. 89-101.

65. Ткач Б. П. Інституційна спроможність органів публічного управління в умовах воєнного стану: виклики для реалізації ветеранської політики. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 5. С. 78-92.

66. Український ветеранський фонд: звіт роботи за 2024 рік. *Український ветеранський фонд*. 2024. URL: <https://veteranfund.com.ua/newsukr/ukrainskii-veteranskii-fond-zvit-roboti-za-2024-rik/> (дата звернення: 02.12.2025).

67. Хто у громаді відповідає за підтримку ветеранів. *U-LEAD*. 2024. URL: <https://u-lead.org.ua/news/482> (дата звернення: 03.12.2025).

68. Шевченко О. В. Організаційно-правові засади діяльності органів публічної влади у сфері соціального захисту ветеранів. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2024. № 3. С. 67-74.

69. Яровой О. О. Роль органів публічного управління у забезпеченні національної безпеки України. *Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 1. С. 34-52.