

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
МЕХАНІЗМИ МІЖВІДОМЧОЇ КООРДИНАЦІЇ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО
ЗАХИСТУ СІМЕЙ ЗАГИБЛИХ ЗАХИСНИКІВ УКРАЇНИ

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»
_____ Віктор ПЕЧЕРИЦЯ

Науковий керівник роботи:
канд. філол наук, доцент
_____ Петро РЕДІН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖВІДОМЧОЇ КООРДИНАЦІЇ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ	9
1.1 Сутність міжвідомчої координації як механізму державного управління	9
1.2 Міжнародний досвід міжвідомчої координації у сфері соціального захисту сімей військовослужбовців	16
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ МІЖВІДОМЧОЇ КООРДИНАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ СІМЕЙ ЗАГИБЛИХ ЗАХИСНИКІВ В УКРАЇНІ	28
2.1 Нормативно-правова основа та розподіл повноважень суб'єктів міжвідомчої координації соціального захисту сімей загиблих захисників.....	28
2.2 Практичний досвід реалізації механізмів міжвідомчої координації в Харківській області та порівняльний аналіз регіонів.....	39
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МІЖВІДОМЧОЇ КООРДИНАЦІЇ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ СІМЕЙ ЗАГИБЛИХ ЗАХИСНИКІВ	47
3.1 Оцінювання ефективності та обмеження механізмів міжвідомчої координації у сфері соціального захисту сімей загиблих Захисників України ..	47
3.2 Управлінські рішення та організаційні інновації для вдосконалення механізмів міжвідомчої координації у сфері соціального захисту сімей загиблих Захисників України.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність теми. Збройний опір російській агресії, що триває з 2014 року та набув повномасштабного характеру після 24 лютого 2022 року, щодня збільшує кількість родин, які втратили своїх захисників. Станом на кінець 2025 року понад 36 тисяч осіб внесено до Єдиного державного реєстру ветеранів війни як членів сімей загиблих, проте реальний масштаб потреб значно перевищує офіційну статистику. Держава постала перед завданням, яке не має аналогів у новітній історії України, за винятком ізраїльського досвіду: створити дієву систему підтримки сотень тисяч бенефіціарів в умовах триваючих бойових дій, обмежених ресурсів та незавершених інституційних реформ.

Практика останніх років оголила фундаментальну суперечність між нормативно закріпленими гарантіями та реальною спроможністю їх реалізації. Родини загиблих Захисників України змушені самотійно координувати взаємодію з численними відомствами, збирати дубльовані довідки, чекати на виплати місяцями замість тижнів. Чотирнадцять відомчих реєстрів існують паралельно без єдиного ідентифікатора особи, породжуючи 18% помилок у даних та затримки у 3-4 рази проти встановлених термінів. Прифронтові громади Харківщини, де концентрація бенефіціарів є найвищою, демонструють найгірші показники охоплення – парадокс, що вимагає негайного управлінського втручання.

Науково-практична значущість обраної теми зумовлена кількома чинниками. По-перше, відсутністю системних досліджень міжвідомчої координації саме у сфері підтримки сімей загиблих як окремої категорії з унікальними потребами. По-друге, необхідністю адаптації міжнародного досвіду країн НАТО до українських реалій воєнного стану. По-третє, потребою переходу від реактивної моделі реагування на скарги до проактивної системи комплексного супроводу. Нарешті, євроінтеграційні зобов'язання України передбачають наближення стандартів соціального захисту до європейських

норм, що неможливо без ефективних координаційних механізмів.

Теоретичні засади механізмів державного управління досліджували Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко та Ю.П. Сурмін, чий підручник із державного управління залишається базовим для розуміння інструментального виміру координації. О.М. Кравченко розвинув процесуальний підхід до механізмів управління, акцентуючи динамічний характер взаємозв'язків між суб'єктами. В.П. Суворов дослідив багаторівневе врядування в контексті європейських політик, що є релевантним для аналізу вертикальної координації. Є.І. Бородін та Н.Г. Сорокіна сформуvalи теоретичну базу соціальної політики з акцентом на сервісних інструментах.

Проблематика ветеранської політики та соціального захисту військовослужбовців представлена працями Я.А. Жаліла (інституційні виклики в умовах агресії), О.М. Карпенка (цифрова трансформація соціальних послуг), Д.В. Неліпи (горизонтальна координація та інтероперабельність реєстрів), В.Д. Бакуменка (регіональні моделі координації). Аналітичні матеріали Національного інституту стратегічних досліджень висвітлюють специфіку прифронтових регіонів.

Міжнародний науковий доробок репрезентований дослідженнями Т. Christensen та Р. Lægreid щодо концепції «цілісного уряду» (whole-of-government approach), доктриною JP 3-08 Об'єднаного комітету начальників штабів США про міжорганізаційну співпрацю, звітами RAND Corporation про підтримку ветеранів та опікунів, аналітикою ОЕСР щодо стандартів надання публічних послуг. Національні моделі координації задокументовані у звітах Department of Veterans Affairs (США), Ministry of Defence (Велика Британія), Veterans Affairs Canada, Department of Veterans' Affairs (Австралія) та Försvarsmakten (Швеція).

Попри значний науковий інтерес до окремих аспектів, відсутні комплексні дослідження, що поєднують теоретичне осмислення міжвідомчої координації, компаративний аналіз міжнародних моделей та емпіричну верифікацію на матеріалі українських регіонів із різною безпековою ситуацією. Ця робота спрямована на заповнення цієї прогалини.

Мета роботи полягає в комплексному аналізі теоретичних засад, інституційної архітектури та практичного функціонування механізмів міжвідомчої координації у сфері соціального захисту сімей загиблих захисників України з розробкою науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність міжвідомчої координації як механізму державного управління, систематизувати концептуальні підходи та сформулювати робоче визначення;
- дослідити міжнародний досвід координації соціальної політики щодо сімей військовослужбовців у країнах НАТО та ЄС, виявити ключові фактори успіху;
- проаналізувати нормативно-правову основу та розподіл повноважень суб'єктів координації соціального захисту сімей загиблих захисників України;
- дослідити практичну реалізацію механізмів координації на регіональному рівні через порівняльний аналіз Харківської, Полтавської та Львівської областей;
- оцінити ефективність діючих механізмів координації та ідентифікувати системні обмеження;
- розробити комплекс управлінських рішень та організаційних інновацій для вдосконалення механізмів міжвідомчої координації.

Об'єктом дослідження є система соціального захисту сімей загиблих Захисників України в контексті міжвідомчої взаємодії органів публічної влади (2022-2025 рр.).

Предметом дослідження є механізми, інструменти та практики міжвідомчої координації у процесі реалізації соціальних гарантій сім'ям загиблих Захисників України.

Методи дослідження. Робота ґрунтується на комплексі загальнонаукових та спеціальних методів. Метод термінологічного аналізу застосовано для

розмежування понять «координація», «взаємодія», «інтеграція», «інтероперабельність»; метод теоретичного узагальнення для синтезу вітчизняного, американського та європейського підходів до розуміння координаційних механізмів (підрозділ 1.1). Компаративний метод використано для порівняння п'яти національних моделей координації (США, Велика Британія, Канада, Австралія, Швеція) за уніфікованими індикаторами ефективності (підрозділ 1.2).

Нормативно-правовий аналіз застосовано для дослідження законодавчої бази соціального захисту; інституційний аналіз для визначення повноважень та взаємозв'язків між Міністерством у справах ветеранів, Міністерством соціальної політики та Міністерством оборони; структурно-функціональний аналіз для ідентифікації координаційних розривів (підрозділ 2.1). Метод кейс-стаді використано для поглибленого дослідження Харківської області як прифронтового регіону з екстремальними умовами функціонування системи; метод порівняльного аналізу для зіставлення показників ефективності трьох областей (підрозділ 2.2).

SWOT-аналіз застосовано для систематизації сильних і слабких сторін національної моделі координації, можливостей та загроз; метод оцінювання ефективності для порівняння фактичних показників із міжнародними стандартами ОЕСР (підрозділ 3.1). Метод стратегічного планування використано для розробки рекомендацій за трьома напрямками (інституційний, цифровий, регіональний); метод моделювання для визначення оптимальних механізмів масштабування апробованих практик (підрозділ 3.2).

Практичне значення отриманих результатів. Висновки та рекомендації дослідження мають прикладну цінність у науково-аналітичній, управлінській та освітній сферах.

У науково-аналітичній сфері робота формує методологічну основу для подальшого вивчення координаційних механізмів у системі соціального захисту вразливих категорій населення в умовах збройних конфліктів. Систематизований емпіричний матеріал 2022-2025 років (порівняння

регіональних моделей, кількісні індикатори ефективності, ідентифіковані бар'єри координації) становить унікальну дослідницьку базу, оскільки Україна є першою європейською державою, що розбудовує масштабну систему ветеранської підтримки безпосередньо під час активних бойових дій. Компаративний аналіз п'яти національних моделей (США, Велика Британія, Канада, Австралія, Швеція) із застосуванням уніфікованих індикаторів може бути використаний дослідниками публічного управління для подальших порівняльних студій.

В управлінській діяльності органів публічної влади результати дослідження адресовані конкретним суб'єктам координації. Міністерство у справах ветеранів України отримує обґрунтування для масштабування системи кейс-менеджменту з підготовкою 1200 фахівців, розширення тристоронньої угоди про інформаційний обмін на всіх 14 учасників координації та розробки рамкового протоколу міжвідомчої взаємодії на рівні Кабінету Міністрів. Міністерство соціальної політики України може застосувати рекомендації щодо підвищення рівня синхронізації Єдиної інформаційної системи соціальної сфери з відомчими реєстрами та скорочення частки відмов через неможливість верифікації статусів. Міністерство цифрової трансформації України отримує пріоритезований перелік реєстрів для першочергової інтеграції через систему «Трембіта» та обґрунтування прискореного впровадження VeteranID як єдиного ідентифікатора особи. Міністерство оборони України може використати висновки щодо стандартизації первинного документування для зменшення 12-18% помилок у даних військових частин.

На регіональному рівні Харківська обласна державна адміністрація отримує адаптовані практики Полтавської та Львівської областей, зокрема протоколи щотижневих звірок реєстрів, механізми проактивного інформування бенефіціарів та моделі організації ветеранських хабів. Полтавська та Львівська обласні адміністрації можуть використати результати як підтвердження ефективності впроваджених інновацій для їх подальшого вдосконалення. Територіальні громади, передусім прифронтових та деокупованих територій,

отримують локальні протоколи координації за зразком Котелевської громади з визначенням «власників процесів» та механізмами ескалювання проблемних справ.

В освітньому процесі матеріали дослідження придатні для інтеграції до навчальних дисциплін «Публічне управління та адміністрування», «Соціальна політика», «Державне управління у сфері національної безпеки», «Координаційні механізми в публічному секторі» у закладах вищої освіти. Національна академія державного управління при Президентові України, ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, регіональні інститути підвищення кваліфікації державних службовців можуть використати порівняльні таблиці міжнародних моделей координації, SWOT-аналіз національної системи та кейси регіональних практик у програмах підготовки фахівців для органів соціального захисту й ветеранської політики.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи обговорювалися на засіданнях кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна та можуть бути використані в подальшій науковій і навчальній діяльності кафедри.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖВІДОМЧОЇ КООРДИНАЦІЇ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ

1.1 Сутність міжвідомчої координації як механізму державного управління

Формування ефективної системи соціального захисту сімей загиблих Захисників України потребує глибокого осмислення теоретичних засад міжвідомчої координації як ключового механізму державного управління. Ця проблематика характеризується складністю, зумовленою участю численних суб'єктів публічної влади в реалізації соціальної політики. Відтак необхідним є системний аналіз поняттєво-категоріального апарату, структурних елементів та принципів координаційної діяльності. Розкриття сутнісних характеристик міжвідомчої координації дозволить сформулювати методологічну основу для подальшого дослідження практичних аспектів її функціонування у сфері соціального захисту.

Питання сутності механізмів державного управління залишається дискусійним у вітчизняній науці, що зумовлює різноманітність підходів до їх визначення. Ю. В. Ковбасюк та Ю. П. Сурмін визначають механізм як сукупність засобів організації управлінських процесів, акцентуючи увагу на інструментальному вимірі [24]. Натомість О. М. Кравченко наголошує на системному характері механізму, визначаючи його через взаємозалежність структурних елементів та їх інтегративну функцію [37].

Критично оцінюючи визначення Ю. Ковбасюка та співавторів, слід зазначити його інструментальну спрямованість, яка недостатньо акцентує динамічний характер управлінських відносин. Це обмеження долається процесуальними підходами О. Кравченка, де акцент зміщується на послідовність

етапів та їх взаємозв'язок. Синтезуючи обидві позиції, доцільно розглядати механізм державного управління як динамічно-інструментальну систему, що поєднує статичні засоби (інструменти) з процесуальними зв'язками (етапи, зворотний зв'язок), забезпечуючи досягнення цілей публічної політики через узгоджену взаємодію суб'єктів.

На основі цього визначення доцільно розглянути структурну побудову механізму через аналіз його елементного складу. Енциклопедія державного управління виокремлює п'ять базових елементів: цілі, суб'єкти, об'єкти, інструменти та процедури [30]. В. П. Суворов доповнює цей перелік комунікаційними зв'язками та зворотним зв'язком як обов'язковими компонентами координаційної структури [76]. Перший підхід має переважно класифікаційний характер, тоді як другий увиразнює процесуальний вимір та акцентує важливість інформаційних потоків. Для цілей дослідження міжвідомчої координації у сфері соціального захисту принципового значення набуває саме процесуальний аспект. Ефективність захисту сімей загиблих визначається не лише наявністю відповідних інституцій, а й якістю їх взаємодії та швидкістю інформаційного обміну.

Деталізуючи інструментальний склад механізму, слід виокремити функціональні групи засобів впливу. Традиційна класифікація, представлена у працях науковців Національної академії державного управління, виділяє правові, організаційні, інформаційні та фінансові інструменти [24]. Водночас Є. І. Бородін та Н. Г. Сорокіна, досліджуючи інструменти соціальної політики, обґрунтовують необхідність виділення окремої групи сервісних інструментів, орієнтованих на безпосереднє надання послуг громадянам [19]. Зіставлення цих класифікацій демонструє еволюцію наукових поглядів від адміністративно-центричної до людиноцентричної парадигми державного управління. Для сфери соціального захисту сімей загиблих захисників така еволюція має практичне значення, оскільки передбачає перехід від бюрократичних процедур до інтегрованих сервісів.

Переходячи до функціонального аналізу, слід зазначити, що координація

посідає особливе місце серед управлінських функцій, виконуючи інтегративну роль. Класична теорія управління виокремлює планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль як базові функції управлінського циклу [30]. Проте сучасні дослідження, зокрема праці В. П. Суворова щодо багаторівневого врядування, доводять наскрізний характер координації, яка пронизує всі етапи управлінського процесу [76]. Така позиція корелює з концепцією *joined-up governance*, розробленою Т. Christensen та Р. Lægreid, де координація розглядається не як окрема функція, а як принцип організації всієї системи публічного управління [2]. Порівняльний аналіз засвідчує трансформацію розуміння координації від допоміжної функції до системоутворюючого принципу сучасного врядування.

Поняттєве визначення міжвідомчої координації у вітчизняній науковій літературі характеризується термінологічною варіативністю. В. П. Суворов оперує поняттям координації як механізму багаторівневого управління, наголошуючи на вертикальному вимірі синхронізації дій органів влади різних рівнів [76]. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» визначає координацію як спосіб забезпечення спрямування діяльності центральних органів виконавчої влади через відповідного міністра, акцентуючи горизонтальний вимір співпраці органів одного рівня [72]. Американська доктрина JP 3-08 пропонує поняття «*interorganizational cooperation*», що охоплює як вертикальний, так і горизонтальний виміри, а також включає взаємодію з недержавними акторами [7]. Зіставлення цих підходів дозволяє констатувати, що міжвідомча координація є комплексним феноменом, який не зводиться до жодного з окремих вимірів, а потребує інтегративного осмислення.

Принципи міжвідомчої координації формують ціннісно-нормативний фундамент координаційної діяльності. Вітчизняна наука державного управління традиційно виокремлює принципи узгодженості цілей, єдності дій, субсидіарності та взаємної відповідальності [30]. Доктринальний документ JP 3-08 доповнює цей перелік принципом єдності зусиль (*unity of effort*), який передбачає досягнення спільного результату без формального підпорядкування

учасників єдиному центру [7]. Т. Christensen та Р. Lægreid акцентують принцип орієнтації на громадянина як кінцевого бенефіціара координованих дій органів влади [2]. Синтез цих позицій засвідчує, що ефективна міжвідомча координація потребує поєднання адміністративної гармонізації з клієнтоорієнтованістю.

Форми міжвідомчої координації диференціюються за кількома критеріями, утворюючи типологію координаційних структур. За критерієм спрямованості координаційних зв'язків науковці виокремлюють вертикальну координацію між органами різних ієрархічних рівнів та горизонтальну координацію між органами одного рівня [76]. За критерієм ступеня формалізації розрізняють нормативно закріплену координацію та неформальну взаємодію через робочі контакти й наради [72]. Американська доктрина додає критерій інституціоналізації, виокремлюючи координацію через постійні структури та координацію *ad hoc* для вирішення конкретних завдань [7]. Для сфери соціального захисту сімей загиблих захисників України оптимальною видається комбінована модель, що поєднує формалізовані процедури з гнучкими інструментами оперативної взаємодії.

Специфіка міжвідомчої координації як окремого виду координаційної діяльності визначається характеристиками суб'єктного складу. Множинність суб'єктів координації, що належать до різних галузей управління та мають власні повноваження, ресурси й інституційні культури, створює об'єктивні передумови для координаційних дисфункцій [24]. Розподіл компетенції між відомствами породжує зони потенційного дублювання функцій або, навпаки, прогалини у відповідальності. Є. І. Бородін та Н. Г. Сорокіна ідентифікують це як системну проблему соціальної політики [19]. Доктрина JP 3-08 концептуалізує цю проблему через поняття «seams» – організаційних швів, що потребують спеціальних інструментів інтеграції [7]. Розуміння цієї специфіки є критично важливим для аналізу системи соціального захисту сімей загиблих, де задіяні щонайменше чотири центральних органи виконавчої влади.

Інформаційний вимір міжвідомчої координації набуває дедалі більшого значення в умовах цифрової трансформації державного управління. Традиційний

підхід, представлений у вітчизняній літературі, розглядає інформаційне забезпечення як один із інструментів координації поряд із правовими та організаційними засобами [30]. Натомість сучасні концепції, зокрема доктрина JP 3-08, виводять інформаційну складову на рівень системоутворюючого фактора, вводячи поняття «common operational picture» – спільної операційної картини як умови ефективної координації [7]. Т. Christensen та Р. Lægreid обґрунтовують концепцію інтероперабельності інформаційних систем як передумови об'єднаного врядування [2]. Порівняння цих підходів демонструє зміщення акцентів від інформаційного забезпечення окремих відомств до створення єдиного інформаційного простору.

Координаційні органи виступають інституційним ядром комплексу міжвідомчої координації, забезпечуючи організаційну платформу для гармонізації дій. До таких органів належать міжвідомчі ради, комісії, робочі групи та координаційні центри, правовий статус яких визначається актами про їх створення [72]. Вітчизняна практика демонструє переважання консультативно-дорадчого статусу координаційних органів, що обмежує їх спроможність приймати обов'язкові рішення [76]. Натомість доктрина JP 3-08 передбачає створення координаційних центрів із реальними повноваженнями щодо розподілу ресурсів та визначення пріоритетів [7]. Така розбіжність засвідчує необхідність посилення інституційної спроможності координаційних органів у вітчизняній системі державного управління.

Фігура координатора як ключового суб'єкта координаційної системи потребує концептуального осмислення в контексті різних моделей управління. В. П. Суворов обґрунтовує роль координатора як органу, наділеного спеціальними повноваженнями щодо синхронізації дій інших суб'єктів у визначеній сфері [76]. Координатором може виступати уряд у цілому, профільне міністерство або спеціально створений орган. Концепція joined-up governance пропонує альтернативну модель мережевої координації без єдиного центру, де узгодження досягається через горизонтальні зв'язки [2]. Доктрина JP 3-08 займає проміжну позицію, передбачаючи призначення головного координуючого

органу при збереженні автономії учасників [7]. Для сфери соціального захисту сімей загиблих оптимальним видається визначення єдиного координатора з чіткими повноваженнями.

Теоретичні моделі міжорганізаційної координації, розроблені в міжнародній практиці, пропонують концептуальні рамки для аналізу та вдосконалення координаційних структур. Американська доктрина JP 3-08 формулює модель єдності зусиль, що передбачає координацію автономних суб'єктів через спільне планування, інформаційний обмін та узгодження пріоритетів без формального підпорядкування [7]. Європейська концепція об'єднаного врядування акцентує подолання відомчої фрагментації через горизонтальну інтеграцію та орієнтацію на потреби громадянина [2]. Вітчизняний підхід традиційно спирається на ієрархічну координацію через визначення головного органу та нормативне закріплення процедур взаємодії [24]. Зіставлення цих моделей засвідчує їх комплементарність та можливість інтеграції для формування гібридної моделі координації.

Для систематизації теоретичних підходів до розуміння міжвідомчої координації доцільно представити їх порівняльну характеристику.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика теоретичних підходів до міжвідомчої координації

<i>Критерій</i>	<i>Вітчизняний підхід</i>	<i>Доктрина JP 3-08 (США)</i>	<i>Joined-up governance (ЄС)</i>
Базове поняття	Механізм державного управління	Міжорганізаційна співпраця	Об'єднане врядування
Ключовий принцип	Узгодження повноважень	Єдність зусиль	Орієнтація на громадянина
Тип координації	Переважно ієрархічна	Мережева з координатором	Горизонтально-мережева
Основний інструмент	Координаційні органи	Спільні центри	Інтегровані сервіси
Інформаційна складова	Єдині реєстри	Спільна операційна картина	Інтероперабельні системи
Роль координатора	Профільне міністерство	Головний координуючий орган	Розподілена відповідальність
Рівень формалізації	Формальні органи	Процесуальні інструменти	Мережеві структури

Продовження таблиці 1.1

<i>Критерій</i>	<i>Вітчизняний підхід</i>	<i>Доктрина JP 3-08 (США)</i>	<i>Joined-up governance (ЄС)</i>
Ставлення до бенефіціара	Об'єкт управління	Стейкхолдер	Центр системи
Приклади для України	Мінветеранів як координатор	ЄДРВВ як спільна картина	«Дія» як інтегрований сервіс

Джерело: розробка автора.

Аналіз представлених концепцій засвідчує їх комплементарність при суттєвих відмінностях в акцентах та інструментах реалізації. Вітчизняний підхід забезпечує інституційну основу та правову визначеність координаційних процедур, проте може обмежувати гнучкість реагування. Доктрина JP 3-08 пропонує процесуальні інструменти та адаптивну модель, орієнтовану на досягнення результату в умовах невизначеності. Європейська концепція фокусується на клієнтоорієнтованості, трансформуючи логіку координації від гармонізації дій відомств до забезпечення інтегрованого сервісу для громадянина. Синтез цих підходів дозволяє адаптувати зарубіжний досвід до українських реалій соціального захисту сімей загиблих захисників України.

Узагальнення розглянутих теоретичних положень дозволяє сформулювати робоче визначення міжвідомчої координації у сфері соціального захисту. Під міжвідомчою координацією слід розуміти систему правових, організаційних та інформаційно-цифрових механізмів, що забезпечують узгоджену діяльність органів виконавчої влади різної галузевої належності для комплексної реалізації соціальних гарантій визначеним категоріям громадян. Таке визначення інтегрує інструментальний вимір через вказівку на види механізмів, процесуальний вимір через акцент на гармонізованій діяльності та цільовий вимір через орієнтацію на реалізацію гарантій. Операціоналізація цього визначення потребує виокремлення конкретних індикаторів ефективності координації.

Ключовими елементами міжвідомчої координації, що потребують емпіричної ідентифікації в контексті соціального захисту сімей загиблих Захисників України, виступають: наявність визначеного координатора з

достатніми повноваженнями та ресурсами; формалізовані процедури взаємодії між відомствами, закріплені нормативно-правовими актами; спільні інформаційні системи й бази даних, що забезпечують інтероперабельність; координаційні органи з реальними повноваженнями для прийняття рішень; механізми моніторингу та оцінювання результатів координації з позиції бенефіціарів. Виокремлені елементи (координатор, процедури, інформаційні системи, координаційні органи, моніторинг) слугуватимуть критеріями аналізу як української практики в розділі 2, так і міжнародних моделей координації соціальної політики щодо сімей військовослужбовців у наступному підрозділі.

Таким чином, міжвідомча координація як механізм державного управління являє собою складне системне утворення, що характеризується множинністю суб'єктів, різноманітністю інструментів та багатовимірністю форм реалізації. Теоретичний аналіз засвідчив наявність різних концептуальних підходів (вітчизняного, американського та європейського), що взаємодоповнюють один одного та створюють методологічну основу для комплексного дослідження.

Синтез цих підходів дозволяє сформулювати інтегративну модель міжвідомчої координації, орієнтовану на досягнення результату для кінцевого бенефіціара через синхронізовану діяльність органів влади. Розроблена концептуальна рамка потребує верифікації на емпіричному матеріалі міжнародного досвіду, що визначає необхідність детального аналізу практик координації соціальної політики щодо сімей військовослужбовців у країнах НАТО та ЄС у наступному підрозділі.

1.2 Міжнародний досвід міжвідомчої координації у сфері соціального захисту сімей військовослужбовців

Визначені в попередньому підрозділі теоретичні засади міжвідомчої координації та ключові індикатори її ефективності потребують емпіричної

верифікації через системний аналіз усталених міжнародних практик соціального захисту сімей військовослужбовців. Порівняльне дослідження, зосереджене на п'яти репрезентативних моделях країн НАТО та ЄС (США, Велика Британія, Канада, Австралія, Швеція), відібраних за критеріями інституційної порівнянності, тривалості функціонування (не менше десяти років) та наявності верифікованих емпіричних даних у рецензованих наукових виданнях, дає змогу виявити закономірності успішної координації соціальної політики.

Вибір саме цих країн обумовлений їх тривалим досвідом участі в міжнародних військових операціях та, відповідно, напрацьованими механізмами підтримки ветеранів і членів їхніх сімей. Методологічно обґрунтоване застосування компаративного аналізу уможливорює не лише систематизацію кращих практик, а й критичну оцінку їх адаптивності до українських реалій, детермінованих воєнним станом, обмеженістю фінансових ресурсів та незавершеністю інституційних реформ у сфері соціального захисту. Результати цього порівняльного аналізу становитимуть емпіричну базу для формулювання науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо вдосконалення вітчизняної системи координації соціального захисту сімей військовослужбовців та ветеранів.

Архітектура координаційних механізмів у сфері соціального захисту військових сімей суттєво різниться залежно від історичних традицій державного управління, рівня розвитку громадянського суспільства, обсягу бюджетного фінансування соціальної сфери та геополітичного контексту функціонування збройних сил. Системні емпіричні дослідження, проведені фахівцями King's Centre for Military Health Research та узагальнені у 2023 році, засвідчують значну варіативність підходів: від жорстко централізованих систем із вертикальною інтеграцією до горизонтальних мереж партнерств [8]. Водночас критичний аналіз наведених даних виявляє суттєве методологічне обмеження: показник «ефективності» обчислюється дослідниками різних країн за неуніфікованими методиками, що ускладнює пряме зіставлення результатів. Попри це застереження, загальна тенденція є цілком очевидною – інституціоналізована

міжвідомча координація, незалежно від обраної архітектури, забезпечує суттєво кращі результати для бенефіціарів порівняно з фрагментованими, неузгодженими системами надання соціальних послуг.

Американська модель координації, реалізована через Department of Veterans Affairs (VA), ґрунтується на фундаментальному принципі вертикальної інтеграції, що передбачає концентрацію нормотворчих, координаційних та контрольних повноважень у єдиному федеральному органі виконавчої влади. Масштаб функціонування цієї системи є безпрецедентним у світовій практиці: за актуальними оцінками аналітиків RAND Corporation, опублікованими у 2024 році, 14,3 мільйона осіб, що становить 5,5% дорослого населення країни, виконують функції неформальних опікунів військовослужбовців і ветеранів, забезпечуючи їм повсякденну підтримку [11].

Ключовим інструментом міжвідомчої координації є федеральна Program of Comprehensive Assistance for Family Caregivers -комплексна програма підтримки сімейних опікунів, технологічно інтегрована з базами даних суміжних федеральних агентств та здатна забезпечити надання широкого спектра послуг через єдину цифрову платформу My HealtheVet [14]. Кількісні показники результативності переконливо підтверджують операційні переваги централізованої моделі: загальне охоплення цільової аудиторії становить 82%, а середній час розгляду заявок на отримання допомоги не перевищує 14 днів, що є одним із найкращих показників серед досліджуваних країн [11].

Проте централізована американська модель має суттєві системні обмеження, задокументовані в дослідженнях caregiver burden (JAMA Network Open): близько 40% опікунів ветеранів регулярно стикаються з проявами посттравматичного стресового розладу у своїх підопічних, що об'єктивно потребує індивідуалізованої психологічної підтримки, а не стандартизованих бюрократичних процедур [1]. Притаманна федеральній системі інституційна ригідність суттєво ускладнює оперативне реагування на нетипові, складні випадки, що виходять за межі стандартних протоколів.

Інформаційна система My HealtheVet, попри свою технологічну

досконалість, забезпечує переважно транзакційну взаємодію (доступ до медичних записів, оформлення виплат та замовлення послуг), проте не здатна замінити живе людське спілкування у кризових ситуаціях [14]. Отже, критичний аналіз американського досвіду засвідчує нагальну необхідність системного доповнення централізованої бюрократичної інфраструктури гнучкими механізмами індивідуального супроводу, здатними забезпечити персоналізовану підтримку у складних життєвих обставинах.

Британська модель *Armed Forces Covenant* репрезентує принципово альтернативний, децентралізований підхід до координації соціальної політики, заснований на горизонтальній взаємодії між центральними державними органами, органами місцевого самоврядування, приватним бізнесом та організаціями громадянського суспільства. Ця унікальна міжсекторна угода, урочисто укладена 2011 року за ініціативи *Ministry of Defence*, юридично зобов'язує всіх підписантів забезпечувати рівний, недискримінаційний доступ військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей до базових публічних послуг – житла, медичної допомоги, освіти та працевлаштування [9].

Інституційним ядром децентралізованої британської системи є розгалужена мережа з понад 400 локальних *Covenant boards* – координаційних рад, що функціонують на рівні місцевих громад та адаптують загальнонаціональні стандарти обслуговування до специфічних регіональних потреб і можливостей. Динаміка розширення партнерської мережі наочно демонструє привабливість децентралізованої моделі для недержавних акторів: станом на 2024 рік загальна кількість організацій-підписантів *Covenant* досягла 12 400, рівномірно охоплюючи приватний, публічний та некомерційний сектори британської економіки [9].

Узагальнена ефективність британської децентралізованої моделі оцінюється незалежними експертами на високому рівні за ключовими індикаторами результативності, а систематичний моніторинг виконання зобов'язань здійснюється через щорічний парламентський звіт, структурований за 24 кількісними та якісними показниками [9]. Прийнятий 2021 року *Armed*

Forces Act суттєво посилив механізми підзвітності, закріпивши юридичну відповідальність державних органів та місцевих рад за дотримання взятих на себе зобов'язань перед військовою спільнотою.

Водночас ретельний критичний аналіз офіційного Annual Report 2024 виявляє низку системних проблем, притаманних децентралізованим моделям: тривалі черги очікування в закладах National Health Service, що значно перевищують установлені нормативи, а доступ до стоматологічної допомоги залишається критично обмеженим для сімей ветеранів, які проживають у сільській місцевості [9]. Парадоксальним чином децентралізація, забезпечуючи високу адаптивність системи до локальних умов, одночасно породжує суттєву нерівномірність якості та доступності послуг залежно від регіону проживання.

Для країн із менш розвиненим громадянським суспільством та слабшими традиціями міжсекторного партнерства британська модель, безперечно, потребує суттєвої контекстуальної адаптації. У специфічних українських умовах, обтяжених наслідками воєнної агресії та нерівномірністю інституційної спроможності регіонів, повна децентралізація координаційних функцій видається передчасною й потенційно ризикованою. Проте окремі апробовані елементи британського підходу (зокрема локальні координаційні ради за участю громадськості та системне залучення неурядових організацій як повноправних партнерів) цілком можуть бути органічно інтегровані до переважно централізованої вітчизняної системи як допоміжні механізми зворотного зв'язку, громадського контролю та гнучкої регіональної адаптації.

Канадська модель Veterans Affairs Canada (VAC) репрезентує збалансований гібридний підхід, що органічно поєднує централізоване нормативне регулювання та встановлення єдиних стандартів якості з децентралізованим, наближеним до користувача наданням послуг. Федеральне агентство VAC визначає обов'язкові нормативи якості обслуговування та здійснює загальний стратегічний нагляд, тоді як безпосередня операційна взаємодія з бенефіціарами реалізується через спеціалізовані міжвідомчі робочі групи, наділені реальними повноваженнями й достатніми ресурсами [15].

Цілодобово функціонуючий VAC Assistance Service забезпечує оперативну консультаційну підтримку через єдиний федеральний контактний центр, щороку опрацьовуючи понад 1 млн звернень (VAC Assistance Service) [16]. Сучасна цифрова платформа My VAC Account, розроблена з урахуванням принципів користувацького досвіду, обслуговує понад мільйон зареєстрованих користувачів, демонструючи середній час розгляду заявок на рівні 21 дня та стабільно високий рівень задоволеності отримувачів послуг – 87% [15].

Ключовою системною перевагою канадської гібридної моделі є досягнення оптимального балансу між необхідною уніфікацією стандартів обслуговування на федеральному рівні та збереженням достатньої гнучкості в безпосередньому наданні послуг на місцях. Критичним структурним недоліком системи, неодноразово зафіксованим у канадських медійних джерелах, є надмірна залежність від циклічного федерального фінансування, що періодично спричиняє болючі затримки соціальних виплат під час бюджетних криз і політичних протистоянь [16]. Незважаючи на це суттєве обмеження, гібридна організаційна архітектура об'єктивно видається найбільш адаптивною саме для країн перехідного типу, що активно розбудовують національні системи ветеранської підтримки в умовах хронічних ресурсних обмежень та інституційної нестабільності.

Австралійська модель Department of Veterans' Affairs (DVA) вирізняється послідовною орієнтацією на кінцевого користувача та винятково високим рівнем цифрової інтеграції адміністративних процесів – 91% усіх транзакцій здійснюються в електронному форматі [3]. Ключовим інноваційним інструментом австралійської системи є TPI Gold Card – універсальний електронний документ, що автоматично надає його власнику безперешкодний доступ до понад 1 200 різноманітних медичних і соціальних послуг без необхідності подання додаткових заявок чи проходження повторної верифікації [4]. Така продумана архітектура радикально мінімізує бюрократичне навантаження на бенефіціарів, звільняючи їх від виснажливого збирання довідок та заповнення численних формулярів.

Міжвідомча координація здійснюється через спеціалізовані Nomination Committees, що забезпечують системне узгодження дій між федеральними міністерствами й регіональними органами влади. За офіційними даними Annual Report 2023-24, австралійська система стабільно демонструє ефективність на рівні 91% за ключовими показниками результативності, а середній час розгляду заявок на виплати становить лише 20 днів [3].

Шведська модель є найбільш послідовно децентралізованою серед усіх досліджуваних систем: національні Збройні сили (Försvarsmakten) виконують переважно координаційні функції, спрямовуючи та узгоджуючи діяльність мережі з 21 автономного регіонального Veteran centre, кожен із яких самостійно визначає пріоритети та форми роботи з місцевою ветеранською спільнотою [5].

Характерною особливістю шведської системи є яскраво виражений акцент на психологічній підтримці та програмах збереження психічного здоров'я – високий рівень доступу до профільних спеціалізованих програм, що є одним із найкращих показників серед усіх аналізованих країн [6]. Середній час розгляду заявок на соціальні виплати становить 25 днів, що є цілком прийнятним результатом. Водночас радикально висока децентралізація об'єктивно генерує значні адміністративні накладні витрати на утримання розгалуженої мережі регіональних центрів, що суттєво обмежує потенціал масштабування шведської моделі в країнах із меншими бюджетними можливостями.

Систематизація зібраних емпіричних даних за попередньо визначеними індикаторами уможливорює структурований порівняльний аналіз досліджуваних національних моделей координації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика моделей координації соціальної політики щодо сімей військовослужбовців

Індикатор	США	Велика Британія	Канада	Австралія	Швеція
Координатор	VA	MoD + місцеві ради	VAC	DVA	Försvarsmakten
Координаційні органи	Міжвідомчі групи	Понад 400 Covenant boards	Робочі групи	Nomination Committees	21 регіональний центр

Продовження таблиці 1.2

Індикатор	США	Велика Британія	Канада	Австралія	Швеція
Цифрова платформа	My HealtheVet	Covenant Portal	My VAC Account	DVA Online	FM Registry
Моніторинг	Звіт Конгресу	Парламент (24 KPI)	Щоквартальний	DVA Annual Report	Riksdagen
Час розгляду виплат	14 днів	30 днів	21 день	20 днів	25 днів
Охоплення	14,3 млн опікунів	12 401 організація	1 млн звернень	1 200+ послуг	21 центр
Ефективність	82%	-	87%	91%	-
Ключове обмеження	Ригідність	Списки очікування NHS	Залежність від бюджету	Регіональна нерівність	Високі адмінвитрати

Джерело: розробка автора.

Комплексний аналіз систематизованих у таблиці даних переконливо засвідчує принципову відсутність універсальної моделі міжвідомчої координації: кожна з досліджених національних архітектур має власний набір системних переваг та структурних обмежень, детермінованих специфічним історичним, політичним і соціокультурним контекстом відповідної країни. Показово, що найвищі показники ефективності демонструють системи з діаметрально протилежними архітектурами: австралійська DVA (91% електронних транзакцій [3]) та шведська модель (21 регіональний Veteran centre [6]), що переконливо підтверджує тезу про вирішальне значення контекстуальних факторів, а не самої організаційної форми координації. Водночас слід зауважити, що ці показники вимірюють різні аспекти ефективності, тому їх пряме зіставлення потребує обережності. Гібридна канадська модель VAC, органічно поєднуючи централізоване нормативне регулювання з децентралізованим наданням послуг безпосередньо на місцях, видається найбільш збалансованою та потенційно придатною для адаптації в країнах перехідного типу, що розбудовують власні системи ветеранської підтримки.

Окремої уваги заслуговує порівняльний аналіз часових параметрів функціонування досліджуваних систем, що має безпосереднє практичне

значення для формулювання рекомендацій щодо вітчизняної моделі. Найшвидший розгляд заявок забезпечує американська VA (14 днів) завдяки високому рівню автоматизації процесів і функціонуванню єдиної інтегрованої бази даних федерального рівня. Найтриваліший термін характерний для децентралізованої британської моделі (~30 днів), де необхідність узгодження рішень між численними локальними Covenant boards об'єктивно подовжує адміністративні процедури, хоча й забезпечує вищу якість індивідуального супроводу.

Гібридні системи Канади (21 день) й Австралії (20 днів) демонструють збалансовані показники, що є оптимальним компромісом між оперативністю розгляду та гнучкістю надання послуг. Для України, враховуючи масштаб потенційної цільової аудиторії та обмеженість адміністративних ресурсів, цільовий показник на рівні 21 дня видається реалістичним та досяжним орієнтиром на середньострокову перспективу.

Важливим аспектом порівняльного аналізу є оцінка стійкості координаційних систем до бюджетних коливань і політичних змін. Централізовані моделі США та Австралії демонструють вищу фінансову стабільність завдяки наявності захищених статей федерального бюджету, проте водночас є вразливими до кардинальних політичних змін на національному рівні, що може спричинити перегляд пріоритетів фінансування. Децентралізовані системи Великої Британії та Швеції характеризуються диверсифікованим фінансуванням із залученням місцевих бюджетів, приватних донорів і громадських організацій, що підвищує їх резильєнтність до макроекономічних шоків, але суттєво ускладнює стратегічне планування та прогнозування обсягів фінансування.

Критичний синтез проаналізованого міжнародного досвіду дає змогу виокремити чотири ключові інституційні фактори успішної координації, що функціонують у системній взаємодії. По-перше, наявність чітко визначеного головного координатора з достатніми нормативними, організаційними та фінансовими повноваженнями – досвід реформування австралійської

системи (2017-020) засвідчує: спроби розподілити координаційні функції між кількома рівноправними органами неминуче призводять до розмивання відповідальності та зниження ефективності.

По-друге, функціонування технологічно досконалих інтегрованих цифрових платформ із єдиною точкою доступу до послуг; порівняльний аналіз показує, що інвестиції в цифровізацію мають найвищу віддачу саме в централізованих системах, тоді як децентралізовані моделі потребують додаткових витрат на інтеграцію різнорідних локальних рішень.

По-третє, існування регіональних координаційних органів із чітко делегованими повноваженнями й достатніми ресурсами; британський досвід переконливо демонструє пряму кореляцію між рівнем автономії локальних Covenant boards та їхньою операційною ефективністю.

По-четверте, запровадження формалізованого регулярного моніторингу з обов'язковою публічною підзвітністю перед законодавчим органом, що створює дієвий механізм зворотного зв'язку та своєчасного коригування державної політики на основі емпіричних даних.

На підставі проведеного компаративного аналізу сформульовано практичні рекомендації для вдосконалення вітчизняної системи координації, що враховують специфіку українського інституційного контексту, наявні ресурсні обмеження та необхідність функціонування в умовах воєнного стану. Міністерство у справах ветеранів України доцільно позиціонувати як головного національного координатора, системно наділеного повноваженнями щодо встановлення обов'язкових стандартів обслуговування та здійснення моніторингу їх неухильного дотримання всіма залученими відомствами. При цьому критично важливо уникнути ризику надмірної централізації, що може призвести до бюрократизації процесів і відриву від реальних потреб бенефіціарів на місцях.

Єдиний державний реєстр ветеранів потребує цілеспрямованої трансформації в повнофункціональну інтегровану цифрову платформу за концептуальною моделлю американської My HealtheVet, проте з обов'язковим

урахуванням вітчизняної специфіки – необхідності інтеграції з існуючими державними реєстрами (зокрема реєстром територіальних громад, реєстром нерухомості, системою електронних соціальних послуг «е-Допомога») та забезпечення функціонування в умовах обмеженого інтернет-покриття в деокупованих та прифронтових регіонах.

Доцільним видається формування 24 обласних координаційних рад за адаптованим британським зразком із включенням представників місцевої влади, територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки, закладів охорони здоров'я, освітніх установ і громадських організацій ветеранів, що забезпечить необхідну регіональну адаптацію централізовано встановлених стандартів до місцевих умов та потреб. Запровадження систематичного парламентського моніторингу з цільовим показником часу розгляду заявок на виплати до 21 дня (канадський стандарт) та обов'язковим щоквартальним звітуванням перед профільним комітетом Верховної Ради України створить надійний механізм публічної підзвітності та громадського контролю за ефективністю функціонування системи.

Отже, проведений порівняльний аналіз міжнародного досвіду координації соціальної політики щодо сімей військовослужбовців засвідчив існування трьох базових архітектур (центральної, децентралізованої та гібридної), кожна з яких характеризується специфічними перевагами й обмеженнями. Централізовані моделі (США, Австралія) забезпечують оперативність (14 днів США; 20 днів Австралія) та цифрову інтеграцію (91% Австралія), проте характеризуються інституційною ригідністю та обмеженою адаптивністю. Децентралізовані системи (Велика Британія, Швеція) демонструють високу адаптивність до локальних потреб і широке залучення недержавних партнерів (до 12 400 організацій у британській моделі), однак генерують нерівномірність доступу до соціальних послуг.

Для України, що функціонує в умовах повномасштабної воєнної агресії та потребує швидкого масштабування системи соціального захисту, оптимальною є гібридна модель із централізованим координатором (Міністерство у справах

ветеранів), інтегрованою цифровою платформою та мережею регіональних координаційних рад. Практична імплементація цих науково обґрунтованих рекомендацій потребує детального аналізу чинної нормативно-правової бази та інституційної архітектури соціального захисту сімей військовослужбовців і ветеранів, що визначає предмет дослідження наступного розділу.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ МІЖВІДОМЧОЇ КООРДИНАЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ СІМЕЙ ЗАГИБЛИХ ЗАХИСНИКІВ В УКРАЇНІ

2.1 Нормативно-правова основа та розподіл повноважень суб'єктів міжвідомчої координації соціального захисту сімей загиблих захисників

Індикатори ефективності міжвідомчої координації, виявлені в підрозділі 1.2, зокрема охоплення цільової аудиторії на рівні 82-91%, час розгляду заявок 14-20 днів та критична роль цифрової інтеграції, потребують верифікації на емпіричному матеріалі української практики. Застосування цих критеріїв до вітчизняної моделі, що функціонує в умовах триваючої повномасштабної збройної агресії, передбачає дослідження інституційної архітектури та нормативних засад, що визначає структуру цього підрозділу.

Масштаб завдань, що постають перед національною системою координації, є безпрецедентним у новітній історії держави та не має аналогів серед досліджених у попередньому розділі країн, за винятком ізраїльського досвіду. За даними Міністерства у справах ветеранів України, станом на квітень 2025 року понад дев'ять тисяч осіб отримали статус учасника бойових дій автоматично через систему електронних послуг «е-Ветеран», а кількість сформованих електронних посвідчень у застосунку «Дія» перевищила тридцять шість тисяч [45].

Водночас із січня 2025 року центри надання адміністративних послуг по всій країні видали понад п'ять тисяч витягів із Єдиного державного реєстру ветеранів війни, що свідчить про зростаючий попит на верифікацію статусів для реалізації соціальних гарантій [23]. Ці кількісні показники, що значно перевищують аналогічні параметри мирного часу та продовжують зростати,

окреслюють контекст функціонування системи координації та обґрунтовують актуальність критичного аналізу її практичної спроможності.

Правове регулювання соціального захисту сімей загиблих військовослужбовців ґрунтується на багаторівневій системі законодавчих актів, що зазнала суттєвої трансформації в умовах повномасштабної збройної агресії. Базовим нормативним актом, прийнятим ще в перші роки незалежності, залишається Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22 жовтня 1993 року, стаття 10-1 якого встановлює правовий статус членів сімей загиблих захисників України та визначає вичерпний перелік соціальних гарантій [71].

Критичний аналіз закону, здійснений вітчизняними дослідниками ветеранської політики, засвідчує його концептуальну обмеженість, зумовлену орієнтацією на модель соціального забезпечення радянського зразка, що не передбачала механізмів активної реінтеграції та проактивної підтримки [74]. За понад тридцять років незалежності законодавець так і не спромігся на системну кодифікацію ветеранського законодавства, обмежуючись точковими змінами, загальна кількість яких перевищила сто п'ятдесят редакцій базового закону. Така фрагментація ускладнює правозастосування та створює передумови для неоднозначного тлумачення норм різними відомствами, що негативно впливає на своєчасність і повноту реалізації прав бенефіціарів.

Паралельно функціонує Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» від 20 грудня 1991 року, стаття 16-1 якого визначає коло осіб, що мають право на одноразову грошову допомогу в разі загибелі військовослужбовця, та встановлює базові принципи її розподілу між членами родини [70]. Законодавець розрізняє загибель під час виконання бойових завдань та смерть, не пов'язану безпосередньо з бойовими діями, встановлюючи диференційовані розміри компенсацій для кожної категорії. Зміни, внесені законом України від 20 серпня 2024 року, розширили перелік категорій військовослужбовців, охопивши працівників розвідувальних органів і Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації [62]. Проте, як

справедливо зазначають експерти Центру верховенства права, хаотичні зміни призводять до виникнення правових колізій та ускладнюють практичне застосування норм на рівні територіальних органів [51].

На рівні підзаконного регулювання ключову роль відіграє постанова Кабінету Міністрів України від 25 грудня 2013 року, що встановлює диференційовані розміри виплат залежно від обставин загибелі: 750 прожиткових мінімумів для працездатних осіб у разі смерті під час виконання обов'язків військової служби та 500 прожиткових мінімумів у разі смерті, не пов'язаної з бойовими діями [67]. Така диференціація, обґрунтована законодавцем необхідністю врахування ступеня ризику, породжує численні правові колізії на практиці.

Аналіз судової практики засвідчує системну проблему: комісії Міністерства оборони України часто кваліфікують випадки смерті від захворювань серця як такі, що не пов'язані з бойовими діями, навіть якщо захворювання виникло внаслідок бойового стресу, що призводить до зменшення розміру виплат та численних судових спорів [22]. За даними судової статистики, понад 40% справ цієї категорії вирішуються на користь позивачів, що свідчить про системні недоліки адміністративної практики.

Спеціальний режим виплат на період воєнного стану, встановлений постановою від 28 лютого 2022 року, визначив фіксовану суму 15 млн грн для сімей загиблих під час бойових дій [56]. З 1 вересня 2025 року діє оновлений механізм виплат: 20% від загальної суми виплачується негайно після прийняття рішення комісією, а решта коштів розподіляється на щомісячні платежі по 150 тис. грн протягом 80 місяців, що загалом становить понад 6 років очікування на повну виплату [53]. Порівняльний аналіз із міжнародними практиками засвідчує нетиповість такої схеми: у США та Канаді одноразова допомога виплачується єдиним платежем протягом 14-21 дня після підтвердження права на неї [50]. Обґрунтування українського підходу бюджетними обмеженнями є зрозумілим, проте створює додаткове навантаження на родини загиблих в умовах високої інфляції.

Суттєвим доповненням нормативної бази стала постанова Кабінету Міністрів України від 30 липня 2025 року, що врегулювала питання призначення виплат членам сімей цивільних осіб, які добровільно стали на захист України в перші місяці повномасштабного вторгнення [28]. Ця постанова, прийнята після тривалої адвокаційної кампанії громадських організацій та численних звернень родин загиблих добровольців до органів влади, поширила державні гарантії на категорію осіб, які загинули в період з 24 лютого по 25 березня 2022 року незалежно від території загибелі, що ліквідувало суттєву правову прогалину й забезпечило рівний доступ до соціального захисту для всіх сімей, чий близькі віддали життя за незалежність України [17]. Важливим є те, що постанова поширюється також на осіб, загиблих під час евакуації з окупованих територій.

Інституційна архітектура соціального захисту сімей загиблих характеризується розподілом повноважень між трьома центральними органами виконавчої влади, кожен із яких виконує специфічні функції в системі координації та несе відповідальність за окремі етапи надання послуг бенефіціарам. Така модель, що виникла історично внаслідок поступового нарощування повноважень різних відомств без комплексного перегляду загальної архітектури системи координації, не є результатом цілеспрямованого інституційного проєктування на основі кращих міжнародних практик. Відсутність єдиного координаційного органу, наділеного повноваженнями забезпечувати узгодженість дій усіх учасників системи, призводить до виникнення функціональних прогалин та дублювання окремих процедур, що негативно впливає на швидкість і якість надання послуг кінцевим бенефіціарам та змушує їх самостійно координувати взаємодію з різними відомствами.

Міністерство соціальної політики України, повноваження якого визначено Постановою №423 [65], забезпечує призначення та виплату соціальних допомог через розгалужену мережу територіальних органів соціального захисту населення, що охоплює всі області та громади України. Головним інструментом реалізації цих повноважень є Єдина інформаційна система соціальної сфери, що автоматизує обмін даними між органами різних рівнів і забезпечує інтеграцію з

реєстрами інших відомств, включаючи Пенсійний фонд України та Державну податкову службу.

За звітами Міністерства соціальної політики України за 2024 рік, частка виплат одноразової допомоги сім'ям загиблих захисників України, здійснених в автоматизованому режимі, неухильно зростає, що свідчить про поступове зменшення частки ручної обробки заявок та підвищення оперативності надання послуг [32]. Проте саме на рівні Міністерства соціальної політики найчастіше виникають проблеми з верифікацією статусів заявників, зумовлені недостатньою синхронізацією із зовнішніми реєстрами й відсутністю єдиних стандартів обміну даними між відомствами.

Міністерство у справах ветеранів України, створене у 2018 році як спеціалізований орган для формування й реалізації державної політики у сфері соціального захисту ветеранів та членів їхніх сімей, адмініструє Єдиний державний реєстр ветеранів війни та координує надання статусів на загальнодержавному рівні. Постанова №1175 зі змінами 2025 року визначає повноваження цього органу, включаючи координацію діяльності ветеранських просторів як мультисервісних центрів підтримки, організацію заходів із соціальної та професійної адаптації, а також вирішення питань пенсійного забезпечення у взаємодії з Пенсійним фондом України [57].

Єдиний державний реєстр ветеранів війни, введений у постійну експлуатацію в лютому 2023 року на підставі постанови Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 року, станом на квітень 2025 року забезпечує автоматичне формування понад тридцяти шести тисяч електронних посвідчень, що суттєво спрощує процедуру підтвердження статусу для отримання соціальних послуг [63]. Обсяг повноважень міністерства постійно розширюється відповідно до зростаючих потреб ветеранської спільноти, проте воно досі не набуло статусу єдиного координаційного центру, що призводить до дублювання функцій і розмивання відповідальності між відомствами.

Міністерство оборони України виконує функції первинного обліку військовослужбовців та документального підтвердження їх участі в бойових діях

через відомчу автоматизовану систему управління «Оберіг», яка інтегрована із системами кадрового обліку військових частин і штабів. Відповідно до наказу Міністерства оборони України від 14 серпня 2014 року, це відомство організовує роботу комісій із призначення одноразової грошової допомоги та безпосередньо забезпечує виплату коштів сім'ям загиблих військовослужбовців Збройних Сил України [66]. Саме на етапі первинного документування в умовах активних бойових дій виникає найбільша кількість помилок, що в подальшому призводять до затримок виплат та необхідності адміністративних або судових оскаржень із боку родин загиблих.

Таблиця 2.1 – Розподіл повноважень центральних органів виконавчої влади у сфері соціального захисту сімей загиблих Захисників України (2024-2025 роки)

<i>Орган виконавчої влади</i>	<i>Ключові повноваження</i>	<i>Практичний кейс</i>	<i>Кількісні результати</i>	<i>Виявлені системні бар'єри</i>
Міністерство соціальної політики	Призначення та виплата соціальних допомог через Єдину інформаційну систему соціальної сфери	Автоматизація виплат у 2024 році	Зростання частки автоматизованих виплат	Відмови через неможливість верифікації статусів (12–15% заявок)
Міністерство у справах ветеранів	Адміністрування Єдиного державного реєстру ветеранів війни, координація надання статусів	Формування електронних посвідчень у квітні 2025 року	36 тисяч посвідчень, 9 тисяч статусів автоматично	Дублювання записів у реєстрі (до 22% категорій даних)
Міністерство оборони	Первинний облік через систему Оберіг, виплата одноразової грошової допомоги	Запровадження нової схеми виплат з 01.09.2025	20% негайно (3 млн грн), решта – 80 місяців	Помилки у первинних документах військових частин (12-18%)

Джерело: розробка автора на основі [45, 53, 32, 66].

Таблиця 2.1 ілюструє системні бар'єри координації: 12-15% відмов Мінсоцполітики через неможливість верифікації статусів у зовнішніх реєстрах,

до 22% дублювання записів у Єдиному державному реєстрі ветеранів війни, 12-18% помилок у первинних документах Міноборони. Ці проблеми зумовлені недостатньою синхронізацією реєстрів, відсутністю єдиних протоколів обміну даними та паралельним обліком без перехресної перевірки, що суттєво уповільнює надання послуг та створює додаткове навантаження на родини загиблих Захисників України.

На місцевому рівні координаційні функції розподілені між структурними підрозділами обласних державних адміністрацій із питань ветеранської політики, територіальними органами Міністерства у справах ветеранів та центрами надання адміністративних послуг. Постанова від 11 липня 2023 року врегулювала діяльність територіальних органів і встановила порядок їх взаємодії з місцевою владою, визначивши чіткі процедури координації та звітності [26]. Така інституційна структура, що поєднує вертикаль центральних органів із горизонтальною взаємодією на місцевому рівні, концептуально відповідає гібридній моделі, виявленій як оптимальна в порівняльному аналізі міжнародного досвіду.

Практика видачі витягів із Єдиного державного реєстру ветеранів війни через центри надання адміністративних послуг, запроваджена з 2 січня 2025 року, продемонструвала значний потенціал децентралізації доступу до централізованого реєстру: за даними Львівської обласної державної адміністрації, час очікування скоротився з понад тридцяти днів до п'яти хвилин [23]. Такий результат наближається до показників австралійської Department of Veterans' Affairs та підтверджує ефективність обраного напрямку цифровізації послуг.

Регіональний розрив у спроможності місцевих органів зумовлений близькістю до лінії фронту та нерівномірністю ресурсного забезпечення: за статистикою ЦНАП 95% запитів на витяги надходять від учасників бойових дій, тоді як сім'ї загиблих становлять менше 5% звернень [23]. Така диспропорція свідчить про недостатню поінформованість найбільш вразливої категорії бенефіціарів про свої права та доступні механізми підтримки, що потребує

цілеспрямованих інформаційно-роз'яснювальних заходів. Прифронтові й деокуповані громади, що об'єктивно мають найвищу концентрацію потенційних бенефіціарів, часто отримують лише мінімальний рівень послуг через руйнування інфраструктури та кадровий дефіцит, створюючи парадоксальну ситуацію, коли найбільш постраждалі від війни регіони мають найменші можливості для реалізації соціальних гарантій.

Важливим інструментом подолання регіональної нерівності став інститут фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб, запроваджений постановою Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2024 року та спрямований на забезпечення персоналізованої підтримки бенефіціарів на місцевому рівні через надання консультацій, супровід у процесі оформлення документів та координацію взаємодії з різними відомствами [27]. Станом на червень 2025 року працевлаштовано тисячу чотириста таких фахівців у всіх регіонах країни, діяльність яких фінансується з державного бюджету в обсязі 2,9 мільярда гривень на 2025 рік, що свідчить про визнання державою пріоритетності цього напрямку [25].

Постанова Кабінету Міністрів України від 29 жовтня 2025 року запровадила принцип екстериторіальності, що дозволяє ветеранам та членам їхніх сімей звертатися за підтримкою незалежно від зареєстрованого місця проживання, усуваючи адміністративні бар'єри для внутрішньо переміщених осіб та тих, хто змінив місце проживання внаслідок бойових дій [61]. Ця новація, концептуально подібна до канадської моделі кейс-менеджменту Veterans Affairs Canada, створює передумови для формування клієнтоорієнтованої системи супроводу та підвищення якості послуг.

Ефективність міжвідомчої координації безпосередньо залежить від якості інформаційного обміну між відомчими базами даних. В українській моделі соціального захисту функціонують три ключові інформаційні системи: Єдиний державний реєстр ветеранів війни, що адмініструється Міністерством у справах ветеранів, Єдина інформаційна система соціальної сфери під управлінням Міністерства соціальної політики та автоматизована система управління

«Оберіг» Міністерства оборони. Кожна з цих систем розроблялася окремим відомством для власних операційних потреб без урахування вимог міжвідомчої інтеграції, що зумовило суттєві відмінності в архітектурі даних та протоколах обміну. Інформація до Єдиного державного реєстру ветеранів війни надходить від комісій при чотирнадцяти відомствах: Міністерства оборони, Міністерства внутрішніх справ, Служби безпеки України, Національної гвардії, Державної прикордонної служби, Державної служби з надзвичайних ситуацій та інших силових структур, що створює об'єктивні передумови для виникнення неузгодженостей і помилок при внесенні даних [63].

Відсутність єдиного унікального ідентифікатора особи у всіх відомчих системах залишається критичною проблемою, що унеможливорює повну автоматизацію обміну даними та потребує розробки спеціальних алгоритмів співставлення записів. Для порівняння: у скандинавських країнах єдиний персональний ідентифікатор використовується з 1960-х років, що забезпечує безперешкодний обмін даними між усіма державними органами.

Позитивною тенденцією останніх років є поглиблення технічної інтеграції Єдиного державного реєстру ветеранів війни з порталом державних послуг «Дія», що дозволяє громадянам отримувати електронні посвідчення та витяги без особистого візиту до органів влади. За оцінками Міністерства у справах ветеранів України, рівень успішної синхронізації даних між системами досягає близько вісімдесяти відсотків, що є прийнятним показником для багатокомпонентної інфраструктури на етапі становлення [45]. Проте двадцять відсотків неуспішних синхронізацій означають десятки тисяч осіб, права яких не можуть бути реалізовані в автоматичному режимі та потребують ручного втручання, що суттєво збільшує час очікування на отримання послуг.

Моніторинг звернень громадян до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини засвідчує наявність системних проблем: близько двадцяти восьми відсотків скарг від членів сімей загиблих захисників України стосуються затримок у призначенні й виплаті одноразової грошової допомоги, значна частина яких зумовлена саме проблемами інформаційного обміну між

відомствами та необхідністю ручного узгодження даних [49].

Застосування індикаторів ефективності, виявлених у порівняльному аналізі міжнародного досвіду, до української системи координації дозволяє сформулювати зважену оцінку її поточного стану. За критерієм охоплення цільової аудиторії вітчизняна система демонструє показник приблизно вісімдесят відсотків, тоді як канадська Veterans Affairs Canada досягає вісімдесяти семи відсотків, а австралійська Department of Veterans' Affairs – дев'яноста одного відсотка, що визначає орієнтири для подальшого розвитку.

За критерієм часу розгляду заявок досягнуто суттєвого прогресу: видача витягів через центри надання адміністративних послуг скорочена до п'яти хвилин порівняно з понад тридцятьма днями раніше. Водночас загальний час отримання одноразової грошової допомоги залишається значно вищим за міжнародні стандарти, тоді як у Сполучених Штатах Америки аналогічна виплата здійснюється протягом чотирнадцяти днів. Значний регіональний розрив у спроможності місцевих органів є критичною проблемою, не характерною для жодної з досліджених країн.

Таким чином, система координації соціального захисту сімей загиблих Захисників України характеризується наявністю розгалуженого законодавства та поступовим розвитком цифрової інфраструктури, що створює необхідні передумови для ефективної координації. За ключовими показниками ефективності вітчизняна модель досягає вісімдесяти відсотків охоплення цільової аудиторії та синхронізації реєстрів, а час видачі витягів скорочено до п'яти хвилин.

Ключовими здобутками є запровадження Єдиного державного реєстру ветеранів війни, його інтеграція з порталом державних послуг «Дія» та створення інституту фахівців із супроводу ветеранів. Проте практична ефективність координаційних функцій залишається обмеженою внаслідок трьох системних бар'єрів: розпорошення повноважень між відомствами без чіткого визначення головного координатора, недостатньої синхронізації інформаційних систем та значного регіонального розриву у спроможності місцевих органів, що визначає

необхідність детального аналізу практик взаємодії й бар'єрів комунікації в наступному підрозділі.

2.2 Практичний досвід реалізації механізмів міжвідомчої координації в Харківській області та порівняльний аналіз регіонів

Попередній підрозділ окреслив системні бар'єри координації на національному рівні, проте потребує емпіричної верифікації на регіональному рівні. Харківська область обрана для детального аналізу не випадково – це прифронтовий регіон, де система соціального захисту працює в екстремальних умовах постійних обстрілів, евакуації населення та руйнування інфраструктури. Саме тут найгостріше відчуються всі недоліки міжвідомчої взаємодії, адже сорок відсотків скарг на проблеми координації з усієї України надходять саме з Харківщини. Водночас порівняння з Полтавською та Львівською областями дозволить зрозуміти, чи є ці проблеми неминучим наслідком війни, чи їх можна подолати управлінськими рішеннями. Такий підхід поєднує офіційну статистику з експертними оцінками та дає змогу сформулювати практичні рекомендації.

Нормативною основою функціонування механізмів міжвідомчої координації на регіональному рівні слугує наказ Міністерства у справах ветеранів України від 15 березня 2024 року №1215, що визначає порядок створення координаційних рад з питань соціального захисту ветеранів та членів їхніх сімей при обласних державних адміністраціях [68]. Експерти Центру політико-правових реформ критикують цей наказ за рекомендаційний характер рішень рад, що знижує їхню практичну ефективність у вирішенні міжвідомчих конфліктів [35]. Критично оцінюючи це обмеження, варто надати радам делеговані повноваження профільних міністерств, що забезпечить юридичну обов'язковість рішень без потреби у законодавчих змінах. Такий підхід узгоджується з міжнародними практиками, зокрема канадською моделлю, де регіональні координаційні органи наділені правом приймати обов'язкові рішення у визначених категоріях справ, що суттєво підвищує оперативність реагування на проблемні ситуації.

На виконання зазначеного наказу в Харківській області створено

регіональну координаційну раду, до складу якої входять двадцять осіб – представники обласної державної адміністрації, територіального центру комплектування та соціальної підтримки, регіональних структур трьох профільних міністерств [80]. Рада збирається щомісяця, проте її засідання часто переносяться через безпекову ситуацію або відсутність кворуму. Проведений аналіз протоколів засідань за 2024-2025 роки виявляє характерну тенденцію: понад шістдесят відсотків розглянутих питань стосуються індивідуальних скарг громадян, тоді як системні проблеми координації залишаються поза фокусом уваги [80].

Це свідчить про реактивний, а не проактивний характер діяльності органу – рада реагує на проблеми постфактум, замість того щоб запобігати їм. Дослідження ефективності координаційних механізмів у сфері соціального захисту, проведене науковцями Національної академії державного управління на чолі з В. Бакуменком, підтверджує типовість такої ситуації для більшості регіонів України, де координаційні ради перетворюються на інстанції розгляду скарг замість органів стратегічного планування [40]. Така трансформація функцій, зумовлена відсутністю чітких критеріїв ефективності та механізмів підзвітності, нівелює потенціал координаційних рад як інструментів системного вдосконалення міжвідомчої взаємодії та потребує перегляду їх інституційного статусу.

Центральним інструментом моніторингу реалізації державної політики в досліджуваній сфері є Дорожня карта одноразової грошової допомоги, розроблена Координаційним штабом з питань поводження з військовополоненими. За офіційними даними цієї платформи, станом на грудень 2025 року загальнонаціональний обсяг поданих заяв перевищив сто п'ятдесят тисяч, з яких близько дванадцяти тисяч припадає на Харківську область [52]. Водночас саме цей регіон демонструє найвищий рівень проблемних звернень: за статистикою Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Харківщина входить до ТОП-3 регіонів за кількістю скарг на проблеми координації [77], що майже вдвічі перевищує показники інших прифронтових

областей – Дніпропетровської та Запорізької [77].

Така диспропорція, що не може бути пояснена виключно обсягом навантаження, вказує на наявність специфічних регіональних факторів: безпрецедентний масштаб руйнувань інфраструктури, значну частку деокупованих територій та постійну загрозу ракетних обстрілів, що ускладнює нормальне функціонування адміністративних органів [77]. Регіональна адаптація центральних механізмів координації в Харківській області здійснюється через мережу спеціалізованих центрів надання послуг, проте їх ефективність суттєво обмежується відсутністю інтегрованих інформаційних систем.

Організаційна структура Харківської моделі міжвідомчої координації, побудована на триланковій системі взаємодії обласного, районного та громадського рівнів, формально відповідає загальнонаціональним стандартам, визначеним у підрозділі 2.1. Критично оцінюючи формалізм структур, Д. Неліпа зазначає відсутність горизонтальної комунікації [47]. Це вимагає протоколів щотижневого обміну даними.

Емпіричний аналіз практичного досвіду Харківської області, заснований на даних офіційної звітності та результатах моніторингу громадських організацій, виявляє три критичні проблеми міжвідомчої координації, що мають виразну регіональну специфіку. Найбільш гострою є проблема неузгодженості виплат, зумовлена відсутністю інтегрованої бази даних між структурами Міністерства соціальної політики та Міністерства оборони.

На практиці це виглядає так: родина подає документи до одного відомства, яке не бачить, що інше відомство вже обробляє аналогічну заяву, або навпаки – обидва відомства вважають, що питання вирішує інше. За даними аналітичного звіту Харківської обласної державної адміністрації за 2025 рік, випадки, коли родини загиблих Захисників України отримують кошти від різних відомств без належної координації або, навпаки, не отримують жодних виплат через взаємні посилення відомств, становлять близько сорока відсотків від загальної кількості скарг [78]. Середній час – 60 днів, особливо гостро при подвійному статусі (ЗСУ + правоохоронці). Критично оцінюючи цей показник, варто запровадити єдину

справу з автоматичним розподілом. Це скоротить час на 50% [78].

Друга проблема – вісімнадцять відсотків помилок у Єдиному державному реєстрі ветеранів війни, найвищий показник в Україні, зумовлений внесенням даних від чотирнадцяти відомств без стандартів верифікації [43]. Критично оцінюючи цей дефект, на який указують дослідники електронного урядування на чолі з О. Карпенком, варто запровадити автоматизований контроль якості даних [29]. Середній час виправлення помилок (90 днів) у чотири рази перевищує норму, що вимагає впровадження єдиного ідентифікатора особи. Типові помилки: неповні дані статусу, розбіжності персональних даних, дублювання записів. Скандинавські країни використовують єдиний ідентифікатор з 1960-х, мінімізуючи помилки. Це вимагає аналогічного рішення для України [29].

Третьою системною проблемою є гострий кадровий дефіцит на рівні територіальних громад, особливо виражений у прифронтових та деокупованих районах області. Моніторинговий звіт Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини фіксує, що брак кваліфікованих працівників у сфері соціального захисту генерує близько двадцяти восьми відсотків скарг від сімей загиблих Захисників України в Харківській області [77]. Проблема має комплексний характер: низькі зарплати, високий рівень стресу та небезпечні умови праці роблять ці посади непривабливими для фахівців. Критичною є ситуація у Вовчанській, Куп'янській та Ізюмській територіальних громадах, де внаслідок бойових дій та тимчасової окупації зруйновано адміністративну інфраструктуру, а значна частина фахівців евакуювалася до безпечніших регіонів [81].

У деяких громадах один працівник соціальної служби обслуговує понад п'ятсот родин, що фізично унеможлиблює якісне ведення справ. Парадоксальність ситуації, на яку звертають увагу експерти Національного інституту стратегічних досліджень під керівництвом Я. Жаліла, полягає в тому, що громади з найвищою концентрацією потенційних бенефіціарів отримують найменший обсяг послуг, створюючи критичну прогалину в системі соціального захисту [75]. Середня затримка в обробці справ у зазначених громадах сягає ста двадцяти днів, що в шість разів перевищує нормативний термін та

унеможливилює своєчасну реалізацію соціальних гарантій.

Позитивним прикладом часткового подолання системних бар'єрів є впровадження інституту фахівців із супроводу ветеранів війни відповідно до постанови Кабінету Міністрів України №881 [27]. Ця модель, запозичена з канадського досвіду, передбачає персональну відповідальність одного фахівця за повний цикл супроводу родини від першого звернення до отримання всіх належних виплат. Станом на листопад 2025 року в Харківській області працевлаштовано сімдесят два таких фахівці, кожен із яких веде в середньому п'ятдесят-сімдесят справ одночасно [79].

Попередні оцінки ефективності цього механізму, оприлюднені обласною державною адміністрацією, засвідчують скорочення середнього часу обробки справ на двадцять п'ять відсотків та зменшення кількості повторних звернень на тридцять відсотків [79]. Родини відзначають, що наявність «свого» фахівця знімає необхідність самостійно орієнтуватися у складній системі відомств та документів. Критично оцінюючи цей інструмент, слід зазначити його обмеженість: фахівці із супроводу компенсують системні недоліки координації шляхом індивідуального ведення справ, але не усувають першопричини проблем, що потребує комплексних інституційних реформ на національному рівні.

Полтавська область досягає вісімдесяти відсотків покриття, двадцяти одного дня обробки та дванадцяти відсотків неузгодженості завдяки ранньому впровадженню електронного документообігу між підрозділами різних відомств [58]. Ключовим фактором успіху стало рішення обласної адміністрації ще на початку 2023 р. створити єдиний інформаційний простір для всіх учасників процесу соціального захисту. Працівники різних відомств отримали доступ до спільної бази даних, що дозволило бачити повну картину по кожній справі в режимі реального часу. Критично оцінюючи цей досвід, варто адаптувати його для Харківщини, що дозволить скоротити час обробки на сорок відсотків.

Така модель доводить досяжність стандартів навіть в умовах воєнного стану та слугує орієнтиром для інших прифронтових регіонів, демонструючи, що

ефективна координація можлива за умови системного підходу до впровадження цифрових інструментів та чіткого розмежування повноважень між учасниками процесу. Важливим фактором успіху Полтавської області є також стабільність кадрового складу органів соціального захисту, що забезпечує інституційну пам'ять та накопичення професійного досвіду.

Львівська область є прикладом західного регіону з найбільш розвиненою інфраструктурою надання соціальних послуг та значним досвідом роботи з внутрішньо переміщеними особами, набутим ще з 2014 року. Саме цей досвід дозволив області швидко адаптуватися до нових викликів після повномасштабного вторгнення. Аналіз офіційної звітності засвідчує найкращі результати серед порівнюваних регіонів: вісімдесят п'ять відсотків покриття послугами, двадцять п'ять днів середнього часу обробки, вісім відсотків неузгодженості та п'ять відсотків реєстрових помилок [39]. Дослідники регіональної політики на чолі з І. Розпутенком пояснюють такі результати комплексом сприятливих факторів: відсутність безпосередньої загрози бойових дій, збережена адміністративна інфраструктура, достатнє кадрове забезпечення та активне впровадження цифрових інструментів координації [73].

Крім того, Львівська область має розвинену мережу волонтерських і громадських організацій, які доповнюють державні механізми підтримки та забезпечують оперативне реагування на потреби бенефіціарів, що створює синергетичний ефект державно-громадського партнерства. Важливо, що багато львівських практик не потребують значних фінансових інвестицій оскільки вони базуються на організаційних змінах та встановленні чітких протоколів взаємодії.

Порівняльний аналіз виявляє критичний розрив між показниками Харківської області та інших регіонів, що потребує системного осмислення та пошуку шляхів подолання. Час обробки заяв у Харкові (90 днів) перевищує полтавський норматив у чотири з половиною рази, а львівський показник – майже вчетверо. Кожен день затримки створює фінансові труднощі для сімей, які втратили годувальника. Рівень неузгодженості виплат у Харківській області перевищує аналогічний індикатор Львівщини у п'ять разів, що свідчить про

системні проблеми інтеграції інформаційних систем на регіональному рівні та відсутність ефективних механізмів перехресної верифікації даних.

Водночас, як слушно зазначають експерти Інституту громадянського суспільства, прямолінійне порівняння без урахування контекстуальних факторів є методологічно некоректним: Харківська область функціонує в умовах постійних обстрілів, евакуації населення та руйнування інфраструктури, що об'єктивно унеможлиблює досягнення показників мирних регіонів [55]. Проте це не знімає відповідальності за пошук рішень, а навпаки, екстремальні умови вимагають інноваційних підходів. Коректнішим було б порівняння з іншими прифронтовими областями, проте навіть у цьому контексті Харківщина демонструє найгірші результати, що вказує на необхідність додаткових управлінських інтервенцій та перегляду існуючих підходів до організації міжвідомчої координації.

Львів запровадив: щотижневі звірки реєстрів між соцзахистом та ТЦК [39]; гарячу лінію з доступом до баз даних, де оператори можуть вирішувати більшість питань за один дзвінок; проактивне інформування через соцмережі та месенджери, що дозволяє охопити навіть тих бенефіціарів, які не знають про свої права. Ці практики, що не потребують значних інвестицій, придатні для адаптації в Харківській області, принаймні для громад, віддалених від лінії зіткнення.

Узагальнюючи результати порівняльного аналізу, слід зазначити, що виявлені відмінності між регіонами зумовлені не лише об'єктивними факторами безпекової ситуації, але й управлінськими рішеннями щодо організації міжвідомчої взаємодії. Харківська область, попри об'єктивні складнощі функціонування в умовах постійної загрози, має потенціал для суттєвого покращення показників ефективності через впровадження організаційних інновацій, апробованих у інших регіонах. Ключовим напрямом є подолання феномену інформаційних силосів через запровадження регулярного обміну даними між відомствами, автоматизованого контролю якості реєстрових даних та проактивного інформування бенефіціарів про їхні права.

Таким чином, Харківська область демонструє критичні показники

ефективності координації – 68% покриття, 90 днів обробки, 40% неузгодженості [78] – які значно поступаються результатам Полтавщини та Львівщини. Проте головний висновок цього аналізу оптимістичний: досвід інших регіонів доводить, що виявлені проблеми не є неминучим наслідком воєнного стану. Ключовою детермінантою успіху є подолання феномена інформаційних силосів через механізми регулярного обміну даними та впровадження єдиного інформаційного простору. Ці висновки формують емпіричну базу для розробки конкретних управлінських рішень, детальний аналіз яких буде здійснено в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МІЖВІДОМЧОЇ КООРДИНАЦІЇ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ СІМЕЙ ЗАГИБЛИХ ЗАХИСНИКІВ

3.1 Оцінювання ефективності та обмеження механізмів міжвідомчої координації у сфері соціального захисту сімей загиблих Захисників України

Емпіричний матеріал попереднього розділу виявив суттєві розбіжності між нормативними вимогами та практикою функціонування механізмів міжвідомчої координації соціального захисту сімей загиблих захисників України. Установлені у підрозділах 2.1-2.2 показники (регіональний розрив у покритті послугами від 68% до 85%, перевищення нормативних термінів обробки в 4 рази, концентрація скарг на проблеми координації у прифронтових областях) потребують систематизації за критеріями ефективності для переходу від констатації проблем до обґрунтованих управлінських рішень. Методологічною основою такого оцінювання слугує система ключових показників ефективності, що охоплює три виміри: охоплення бенефіціарів послугами, оперативність їх надання та рівень синхронізації між відомствами [54]. Застосування цієї методології, апробованої в дослідженнях НАДУ та адаптованої до специфіки ветеранської політики, дозволяє перейти від фрагментарного аналізу до цілісної оцінки національної моделі координації.

Міжнародні стандарти оцінювання ефективності міжвідомчої координації, розроблені експертами ОЕСР, визначають три базові індикатори: охоплення цільової групи має становити не менше 85%, час надання послуги – не перевищувати 21 день, рівень синхронізації даних між відомствами – сягати 90% [10]. Ці показники, сформовані на основі аналізу кращих практик країн-членів організації, слугують еталоном для порівняльної оцінки національних систем соціального захисту. Дослідження корпорації RAND, присвячене

механізмам координації у сфері підтримки ветеранів, додатково акцентує увагу на показнику задоволеності бенефіціарів як інтегральному критерію якості системи [12]. Практичне застосування цього показника передбачає проведення регулярних опитувань отримувачів послуг та врахування їхніх відгуків у процесі вдосконалення механізмів координації. Критично оцінюючи застосовність цих стандартів до українських реалій, слід урахувати специфіку воєнного стану, що об'єктивно ускладнює досягнення показників мирного часу, проте не знімає необхідності прагнути до їх наближення. Адаптація міжнародних стандартів потребує врахування регіональної диференціації та встановлення різних цільових показників для прифронтових і тиллових областей.

Оцінка ефективності механізмів координації на національному рівні засвідчує наявність як суттєвих досягнень, так і критичних обмежень. Позитивною тенденцією є розбудова інформаційної інфраструктури: Єдиний державний реєстр ветеранів війни, запроваджений відповідно до законодавчих вимог, станом на грудень 2025 року містить понад 36 тисяч записів про членів сімей загиблих [44]. Функціонування реєстру забезпечує централізований облік бенефіціарів та створює передумови для автоматизації процесів призначення виплат. Інтеграція реєстру з порталом Дія забезпечує 80% синхронізацію даних, що наближається до міжнародного стандарту 90% [33].

Громадяни отримали можливість подавати заяви в електронній формі, відстежувати статус розгляду та отримувати повідомлення про результати без необхідності особистого візиту до відомств. Інституційним досягненням є впровадження інституту фахівців із супроводу – 72 спеціалісти в Харківській області забезпечують персоналізований супровід родин, скорочуючи час обробки справ на чверть [44]. Ця модель, адаптована з канадського досвіду, демонструє ефективність персоналізованого підходу у складних випадках, коли стандартні процедури не забезпечують належного результату. Дані здобутки, досягнуті в умовах повномасштабної збройної агресії, свідчать про принципову спроможність системи до вдосконалення за наявності політичної волі та ресурсного забезпечення.

Водночас критичний аналіз виявляє системні обмеження, що нівелюють досягнутий прогрес. Середній час обробки заяв на національному рівні становить 60-90 днів, що у 3-4 рази перевищує нормативний 21-денний термін, визначений постановами Кабінету Міністрів України [44]. Така затримка має не лише адміністративний, але й соціальний вимір: родини, які втратили годувальника, змушені чекати на фінансову підтримку протягом місяців, що поглиблює їхнє скрутне становище.

Дослідники електронного урядування на чолі з О. Карпенком критикують архітектурну ваду системи – відсутність єдиного ідентифікатора особи, що породжує 18% помилок у реєстрових даних [33]. Кожна така помилка потребує додаткового часу на виправлення (в середньому 90 днів), що подвоює загальну тривалість обробки справи. Проблема інформаційних силосів, детально проаналізована в підрозділі 2.1, залишається нерозв’язаною: 14 відомчих реєстрів функціонують автономно, обмін даними здійснюється переважно у ручному режимі через офіційні запити. Працівники соціальних служб витрачають значну частину робочого часу на пошук інформації у різних системах замість безпосередньої роботи з бенефіціарами.

Критично оцінюючи ці обмеження через призму концепції «цілісного уряду», розглянутої в теоретичному розділі, слід констатувати домінування фрагментарного підходу над інтегрованим, що суперечить базовим принципам ефективної координації.

Регіональний вимір оцінювання поглиблює розуміння системних диспропорцій. Як встановлено в підрозділі 2.2, показники ефективності суттєво варіюються залежно від географічного розташування та безпекової ситуації: західні області демонструють результати, наближені до міжнародних стандартів, тоді як прифронтові регіони відстають у 1,5-2 рази. Полтавська область, впровадивши єдиний інформаційний простір для учасників процесу соціального захисту ще на початку 2023 року, досягає високих показників завдяки системному підходу до координації [59]. Ключовим фактором успіху стало рішення обласної адміністрації забезпечити працівникам різних відомств доступ

до спільної бази даних, що дозволило бачити повну картину по кожній справі в режимі реального часу та уникати дублювання запитів. Львівська область, використовуючи досвід роботи з внутрішньо переміщеними особами, накопичений з 2014 року, забезпечує найвищі показники серед порівнюваних регіонів [38].

Досвід цього регіону демонструє важливість інституційної пам'яті: напрацьовані за десятиліття механізми взаємодії дозволили швидко адаптуватися до нових викликів після повномасштабного вторгнення. Регіональні моделі координації, досліджені науковцями НАДУ під керівництвом В. Бакуменка, засвідчують визначальну роль організаційних інновацій, зокрема практики щотижневих звірок реєстрів між соціальними службами та територіальними центрами комплектування, у підвищенні ефективності системи [18].

Причинно-наслідковий аналіз регіонального розриву виявляє три групи детермінант. Першу групу становлять інфраструктурні фактори: руйнування адміністративних будівель, пошкодження комунікаційних мереж, обмежений доступ до електроенергії у прифронтових громадах унеможливають нормальне функціонування системи соціального захисту [34]. У деяких громадах Харківської області працівники соціальних служб змушені працювати в укриттях або тимчасових приміщеннях без належного технічного забезпечення. Другу групу формують кадрові обмеження, проаналізовані Я. Жаліло у контексті викликів ветеранської політики: евакуація фахівців, непривабливість умов праці, відсутність програм підготовки створюють критичний дефіцит людського капіталу [31].

Низькі зарплати, високий рівень стресу та постійна загроза для життя роблять ці посади непривабливими для кваліфікованих спеціалістів. Третя група охоплює безпекові фактори – постійна загроза обстрілів, необхідність евакуації населення, психологічне навантаження на працівників об'єктивно знижують продуктивність системи. Взаємодія цих факторів породжує парадокс прифронтових зон, ідентифікований експертами НІСД: громади з найвищою

концентрацією потенційних бенефіціарів отримують найменший обсяг послуг [31].

Систематизація обмежень механізмів координації через призму SWOT-аналізу, проведеного колективом НАДУ під редакцією Ю. Ковбасюка, дозволяє структурувати виявлені проблеми та ідентифікувати потенціал для вдосконалення [13]. Цей метод стратегічного аналізу, широко застосовуваний у публічному управлінні, забезпечує комплексний погляд на систему через виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз. Сильними сторонами національної моделі є розбудована цифрова інфраструктура (портал «Дія», ЄДРВВ), наявність нормативної бази, що визначає повноваження учасників координації, та апробовані регіональні практики, придатні для масштабування.

Особливо важливим є досвід Львівської та Полтавської областей, який демонструє принципову можливість досягнення міжнародних стандартів ефективності навіть в умовах воєнного стану. Слабкі сторони охоплюють відсутність єдиного координатора з делегованими повноваженнями, фрагментацію інформаційних систем, реактивний характер діяльності координаційних рад та критичний кадровий дефіцит у прифронтових регіонах. Ці слабкості мають системний характер і не можуть бути усунені точковими інтервенціями, вони потребують комплексного підходу. Можливості для розвитку включають адаптацію канадської моделі кейс-менеджменту, впровадження єдиного ідентифікатора особи за скандинавським зразком та залучення міжнародної технічної допомоги для модернізації інформаційних систем.

Україна має унікальну можливість використати досвід країн-партнерів та міжнародних організацій для прискореної модернізації системи соціального захисту. Загрози формуються продовженням збройної агресії, ризиком відтоку кадрів за кордон та обмеженістю бюджетного фінансування в умовах воєнного стану. SWOT-матриця демонструє домінування слабкостей над сильними сторонами: потенціал порталу «Дія» блокується інформаційними силосами,

регіональні практики не масштабуються через відсутність координатора, а можливості адаптації канадської моделі обмежуються воєнними загрозами [13].

Критична інтерпретація результатів SWOT-аналізу виявляє ключову структурну ваду національної моделі – відсутність інституційного механізму, здатного трансформувати наявні сильні сторони у реальне покращення показників ефективності. Цифрова інфраструктура, попри технічну спроможність, залишається фрагментованою через відсутність єдиних стандартів інтероперабельності, на що вказує Д. Неліпа у дослідженні проблем міжвідомчої взаємодії [48]. Кожне відомство розвиває власні інформаційні системи без урахування потреб інших учасників процесу, що призводить до несумісності форматів даних та протоколів обміну.

Нормативна база, формально визначаючи повноваження учасників, не забезпечує механізмів примусу до виконання рішень координаційних органів, що підтверджується аналізом у підрозділі 2.1. Рекомендаційний характер рішень координаційних рад робить їх виконання залежним від доброї волі керівників відомств. Регіональні практики, продемонструвавши ефективність у Львівській та Полтавській областях, не масштабуються на національний рівень через відсутність централізованого механізму поширення інновацій. Таким чином, система має потенціал для 80% синхронізації, проте реалізує його лише частково через інституційні обмеження.

Архітектурні обмеження інформаційних систем становлять першу категорію бар'єрів ефективності. Функціонування 14 відомчих реєстрів без єдиного ідентифікатора особи та стандартизованих протоколів обміну даними породжує феномен інформаційних силосів, описаний у теоретичному розділі як ключову перешкоду горизонтальної координації [48]. Кожен реєстр використовує власну систему ідентифікації осіб, що унеможлиблює автоматичне зіставлення записів між різними базами даних.

Технічна неможливість автоматичної верифікації статусів змушує працівників вдаватися до ручних запитів, що збільшує час обробки справи та ймовірність помилок. Типовий процес верифікації потребує надсилання

офіційних запитів до 3-5 відомств з очікуванням відповіді протягом 10-15 робочих днів від кожного. Дослідження О. Карпенка засвідчує, що впровадження API-інтерфейсів між ключовими реєстрами здатне скоротити час верифікації на 70% [33]. Скандинавський досвід використання єдиного персонального ідентифікатора з 1960-х років демонструє принципову можливість побудови інтегрованої системи, що мінімізує помилки та прискорює обробку звернень [10]. Впровадження аналогічного рішення в Україні потребує законодавчих змін та значних інвестицій, проте довгострокові вигоди перевищують початкові витрати.

Інституційні обмеження формують другу категорію бар'єрів. Координаційні ради при обласних державних адміністраціях, створені відповідно до наказу Міністерства у справах ветеранів, наділені виключно дорадчими повноваженнями, що знижує обов'язковість виконання їхніх рішень [13]. Така інституційна слабкість робить координацію залежною від особистих стосунків між керівниками відомств, а не від формалізованих процедур.

Аналіз протоколів засідань, проведений у підрозділі 2.2, засвідчив домінування реактивного підходу – понад 60% розглянутих питань стосувалися індивідуальних скарг, а не системних проблем координації. Ради витрачають значний час на вирішення окремих випадків замість того, щоб усувати системні причини проблем. Ради перетворилися на інстанції розгляду скарг замість органів стратегічного планування та системного вдосконалення. Відсутність єдиного координатора з делегованими повноваженнями профільних міністерств, на яку вказують експерти RAND, унеможливорює оперативне вирішення міжвідомчих конфліктів [12].

У випадках розбіжностей між позиціями різних відомств відсутній арбітр, здатний прийняти обов'язкове рішення. Критично оцінюючи цю ваду, слід зазначити її фундаментальний характер: без інституційного механізму примусу координація залишається добровільною, а отже – нестабільною та залежною від персональних факторів.

Ресурсні обмеження становлять третю категорію бар'єрів, що набуває особливої гостроти у прифронтових регіонах. Кадровий дефіцит, зафіксований у Харківській області на рівні одного працівника на 500 родин, фізично унеможливорює якісне ведення справ [34]. Для порівняння: міжнародні стандарти рекомендують співвідношення 1:100 для забезпечення персоналізованого підходу до кожного бенефіціара. Порівняно із західними областями, де це співвідношення становить 1:150, прифронтові регіони працюють із втричі більшим навантаженням. Така диспропорція призводить до формального підходу до ведення справ, коли працівники фізично не мають часу на детальний аналіз кожної ситуації.

Недофінансування інформаційно-технологічної інфраструктури обмежує можливості впровадження сучасних рішень для автоматизації процесів. Застаріле обладнання, відсутність ліцензійного програмного забезпечення та обмежений доступ до інтернету у деяких громадах унеможливають використання цифрових інструментів координації. Комплексна програма підтримки захисників Харківської області на 2024-2028 роки передбачає поступове нарощування ресурсного забезпечення, проте темпи фінансування відстають від зростання потреб [34].

Взаємозв'язок ресурсних обмежень з інституційними та архітектурними створює каскадний ефект: недостатня кількість персоналу посилює навантаження на існуючих працівників, що знижує якість ведення справ та збільшує кількість помилок, які потребують додаткового часу на виправлення. Цей замкнений цикл неефективності може бути розірваний лише через комплексні інтервенції, що одночасно адресують усі три категорії обмежень.

Інтегральна оцінка ефективності національної моделі координації, заснована на зіставленні фактичних показників із міжнародними стандартами ОЕСР, засвідчує відставання на 25-30% за ключовими індикаторами [10]. Така оцінка є важливим інструментом для визначення пріоритетів вдосконалення та обґрунтування необхідних ресурсів. Охоплення бенефіціарів послугами варіюється від 68% до 85% залежно від регіону при стандарті 85%. Найбільший

розрив спостерігається у прифронтових областях, де об'єктивні обставини унеможлиблюють нормальне функціонування системи. Час надання послуги перевищує норматив у 2-4 рази залежно від складності справи та регіону обробки. Найдовші терміни фіксуються у випадках, що потребують міжвідомчої верифікації або виправлення реєстрових помилок. Рівень синхронізації даних, попри технічний потенціал 80%, реалізується на рівні 60-70% через організаційні бар'єри.

Розрив між технічними можливостями та фактичним рівнем синхронізації вказує на домінування організаційних, а не технологічних обмежень. Критично оцінюючи ці показники, слід зазначити їх неоднорідність: західні та центральні регіони наближаються до стандартів, тоді як прифронтові області потребують спеціальних інтервенцій. Така диференціація вимагає поєднання універсальних системних рішень із адресними заходами для найбільш уразливих територій.

Таким чином, оцінювання ефективності механізмів міжвідомчої координації виявило потенціал національної моделі (80% технічна синхронізація, апробовані регіональні практики Львівської та Полтавської областей, розбудована цифрова інфраструктура на базі порталу «Дія» та ЄДРВВ) при критичних обмеженнях архітектурного (інформаційні силоси 14 реєстрів, відсутність єдиного ID), інституційного (дорадчий статус рад, відсутність координатора з делегованими повноваженнями) та ресурсного (кадровий дефіцит 1:500 у прифронтових регіонах) характеру.

Синтез оцінювання визначає три пріоритети для наступного підрозділу: призначення єдиного координатора з делегованими повноваженнями, впровадження уніфікованого ідентифікатора особи та запровадження протоколів регулярної звірки даних між відомствами.

3.2 Управлінські рішення та організаційні інновації для вдосконалення механізмів міжвідомчої координації у сфері соціального захисту сімей загиблих Захисників України

Результати проведеного оцінювання ефективності механізмів координації засвідчили наявність системних обмежень, що унеможливають досягнення міжнародних стандартів якості соціального захисту сімей загиблих захисників України без комплексних управлінських інтервенцій. Виявлені бар'єри архітектурного, інституційного та ресурсного характеру потребують одночасних інтервенцій за трьома напрямками, оскільки точкові заходи не забезпечують системного ефекту [69]. Постанова Кабінету Міністрів України № 587 «Про організацію надання соціальних послуг» визначає загальний порядок міжвідомчої взаємодії, встановлюючи процедури надання послуг та повноваження суб'єктів, проте не передбачає спеціальних механізмів для координації підтримки сімей загиблих захисників України як окремої категорії бенефіціарів.

Критично оцінюючи нормативну базу, слід констатувати відсутність єдиного арбітра, уповноваженого вирішувати міжвідомчі конфлікти в оперативному режимі – існуючі координаційні ради мають лише дорадчий статус, що робить їхні рішення необов'язковими для виконання. Подолання виявлених обмежень потребує розробки та впровадження управлінських рішень за трьома пріоритетними напрямками: інституційне посилення через запровадження системи кейс-менеджменту, цифрова інтеграція через упровадження єдиного ідентифікатора особи та уніфікація регіональних практик через масштабування апробованих моделей координації.

Інституційні рішення передбачають трансформацію моделі координації від реактивної до проактивної через запровадження системи кейс-менеджменту. Ця методологія, успішно апробована у країнах НАТО для підтримки ветеранів та членів їхніх сімей, базується на принципі персонального супроводу кожного

бенефіціара від моменту звернення до повного вирішення його питань. Наказ Міністерства у справах ветеранів № 422 від 22.11.2024 затверджує методичні рекомендації щодо облаштування робочого місця фахівця із супроводу ветеранів, визначаючи функціональні обов'язки, кваліфікаційні вимоги та стандарти обслуговування [64]. Документ передбачає закріплення за кожним фахівцем не більше 100 справ, що відповідає міжнародним стандартам персоналізованого супроводу та дозволяє приділяти достатню увагу кожному випадку. Фахівець виконує функції єдиної точки контакту для родини, координуючи взаємодію з усіма відомствами, відстежуючи дотримання термінів та забезпечуючи інформування про статус справи.

Харківський пілотний проєкт, проаналізований у п. 2.2 засвідчує ефективність цієї моделі та потребує масштабування на національний рівень [64]. Загалом оцінюючи поточний стан впровадження, слід зазначити фрагментарність охоплення – лише 5 областей запровадили систему кейс-менеджменту, тоді як решта 19 продовжують працювати за традиційною моделлю масового обслуговування без персонального закріплення справ.

Масштабування системи кейс-менеджменту на національний рівень потребує підготовки 1200 фахівців для забезпечення співвідношення 1:100 по всій території України. Дослідження О. Кравченко засвідчує, що близько 10% населення країн, які пережили збройні конфлікти, потребують спеціалізованого супроводу протягом наступного десятиліття [36]. У перерахунку на українські реалії це становить приблизно 4 млн осіб, включаючи ветеранів, членів їхніх сімей та родини загиблих. Автор наголошує на необхідності диференційованого підходу: інтенсивний супровід для складних випадків із співвідношенням 1:50 та стандартний супровід для типових справ із співвідношенням 1:150.

Критично оцінюючи ресурсні можливості, слід зазначити, що підготовка 1200 фахівців потребує 18-24 місяців за умови запуску спеціалізованих програм у закладах вищої освіти та центрах підвищення кваліфікації державних службовців. Фінансування цієї ініціативи, яке за попередніми оцінками становить 180 млн грн, доцільно здійснювати через міжнародну технічну

допомогу з поступовим переходом на бюджетне фінансування після завершення активної фази конфлікту.

Інституційне посилення координації потребує також формалізації міжвідомчої взаємодії через укладання угод про інформаційний обмін. У 2024 році Міністерство у справах ветеранів, Міністерство соціальної політики та Міністерство цифрової трансформації уклали тристоронній договір про інформаційну взаємодію щодо Єдиного державного реєстру ветеранів війни [41]. Угода передбачає автоматичний обмін даними про статуси бенефіціарів, призначені виплати та надані послуги між трьома ключовими відомствами. Практична реалізація договору забезпечує щоденну синхронізацію реєстрів, автоматичну верифікацію статусів та спільний доступ до історії звернень.

Слід зазначити обмеженість цього кроку: договір охоплює лише три міністерства, тоді як у процесі соціального захисту беруть участь щонайменше 14 суб'єктів, включаючи Пенсійний фонд, Міністерство оборони, Державну податкову службу та органи місцевого самоврядування. Розширення угоди на всіх учасників координації є необхідною умовою подолання інформаційних силосів, виявлених у підрозділі 3.1. Водночас відсутність технічних протоколів обміну (API-інтерфейсів між системами) зберігає залежність від ручного введення даних та обмежує ефективність угоди.

Цифрові рішення становлять другий пріоритетний напрям удосконалення механізмів координації. Цифровізація дозволяє автоматизувати рутинні операції, забезпечити прозорість процесів та мінімізувати людський фактор при обробці справ. Міністерство цифрової трансформації розбудовує екосистему цифрових послуг для ветеранів, інтегровану з порталом «Дія» та мобільним застосунком [82].

Станом на грудень 2025 року платформа забезпечує доступ до 12 електронних послуг, включаючи подання заяв на виплати, отримання довідок та відстеження статусу звернень. Користувачі можуть отримувати push-повідомлення про зміну статусу справи, що усуває необхідність самотійного моніторингу та зменшує навантаження на контакт-центри.

Ключовою інновацією є концепція VeteranID – уніфікованого цифрового ідентифікатора, що забезпечує автоматичну верифікацію статусу особи у всіх державних реєстрах. Цей ідентифікатор пов’язує записи про особу в різних базах даних, усуваючи проблему дублювання та неузгодженості інформації. Критично оцінюючи поточний стан впровадження, слід зазначити, що VeteranID функціонує лише у тестовому режимі для обмеженого кола користувачів, тоді як повномасштабне впровадження заплановано на 2026 рік. Прискорення цього процесу є критично важливим для усунення 18% помилок у реєстрових даних, зафіксованих у п. 3.1.

Технологічною основою цифрової інтеграції має стати система захищеного обміну даними X-Road, адаптована для українських реалій під назвою «Трембіта». Україна отримала технологію X-Road від Естонії в рамках двостороннього співробітництва у сфері цифрової трансформації [46]. Система забезпечує децентралізований обмін даними між державними реєстрами без створення єдиної централізованої бази, що підвищує безпеку та відмовостійкість інфраструктури. Кожне відомство зберігає контроль над власними даними, надаючи доступ іншим учасникам через стандартизовані API-інтерфейси.

Естонський досвід засвідчує скорочення часу верифікації даних на 90% після повномасштабного впровадження X-Road у 2001 році. Критично оцінюючи можливості адаптації цього досвіду, слід враховувати масштаб завдання: інтеграція 14 відомчих реєстрів потребує розробки відповідної кількості адаптерів та узгодження форматів даних, що за оптимістичними оцінками займе 12-18 місяців. Пріоритетом має стати інтеграція п’яти ключових реєстрів: ЄДРВВ, реєстру Пенсійного фонду, реєстру Міноборони, реєстру соціальних послуг та Державного реєстру фізичних осіб – платників податків.

Регіональні рішення передбачають масштабування апробованих практик на національний рівень. Полтавська область впровадила мережу з 15 ветеранських хабів, що функціонують за принципом «єдиного вікна» із застосуванням методології кейс-менеджменту [21]. Кожен хаб об’єднує представників соціальних служб, Пенсійного фонду, центру зайнятості та

громадських організацій, забезпечуючи комплексне обслуговування без необхідності відвідування множинних установ. Просторове розміщення хабів оптимізоване для забезпечення транспортної доступності – середня відстань до найближчого хабу не перевищує 20 кілометрів для жителів сільської місцевості.

Модель передбачає закріплення персонального менеджера за кожною родиною загиблого Захисника України, який координує взаємодію з усіма відомствами та відстежує виконання рішень. Менеджер несе персональну відповідальність за дотримання термінів та інформує родину про всі етапи розгляду справи. Фахівці хабів мають доступ до спільної інформаційної системи, що дозволяє бачити повну картину по кожній справі в режимі реального часу та уникати дублювання запитів до бенефіціарів.

Критично оцінюючи результати впровадження «полтавської моделі», слід зазначити суттєве скорочення часу обробки справ та підвищення рівня задоволеності бенефіціарів за результатами опитувань [21]. Кількість скарг на роботу системи соціального захисту зменшилася порівняно з періодом до впровадження хабів. Масштабування «полтавської моделі» на всі 24 області потребує створення щонайменше 300 хабів із відповідним кадровим та матеріально-технічним забезпеченням, що за попередніми розрахунками становить 750 млн грн інвестицій.

Цифровим доповненням регіональної мережі хабів є платформа «Ветеран PRO», запроваджена Київською міською радою для координації послуг на рівні громади [20]. Платформа забезпечує єдиний інтерфейс для відстеження статусу всіх заяв бенефіціара, автоматичне повідомлення про зміни та формування аналітичних звітів для керівників. Архітектура системи базується на принципі «єдиного вікна» – користувач бачить усі свої справи незалежно від того, яке відомство їх обробляє, а працівники різних структур мають доступ до спільної інформації про бенефіціара.

Ключовою функцією є дашборд ключових показників ефективності, що дозволяє в режимі реального часу відстежувати охоплення послугами, середній час обробки та кількість незавершених справ по кожному відомству та

виконавцю. Керівники отримують щотижневі автоматичні звіти з візуалізацією трендів та порівнянням із цільовими показниками. Інтегрований модуль аналітики дозволяє прогнозувати потреби на основі історичних даних та проактивно планувати ресурси – система попереджає про очікуване зростання навантаження та рекомендує заходи з перерозподілу персоналу.

Критично оцінюючи потенціал масштабування платформи «Ветеран PRO», слід зазначити, що вона розроблена для потреб великого міста з розвиненою IT-інфраструктурою та стабільним інтернет-з'єднанням. Адаптація для сільських громад потребує принципових змін: спрощення інтерфейсу для користувачів із базовими цифровими навичками, забезпечення офлайн-режиму роботи для територій з нестабільним інтернет-з'єднанням, інтеграція з мобільними пристроями через SMS-повідомлення для громадян без смартфонів. Розширення платформи на всі 1469 територіальних громад України є амбітним завданням, що потребує поетапної реалізації з пріоритетом для громад із найвищою концентрацією бенефіціарів – передусім Харківської, Дніпропетровської, Запорізької та Донецької областей.

Упровадження запропонованих рішень супроводжується низкою ризиків, що потребують превентивного управління. Цифровий апгрейд системи соціального захисту ветеранів, анонсований Міністерством у справах ветеранів, передбачає автоматизацію процесів призначення виплат та верифікації статусів [42]. Автоматизація об'єктивно зменшує простір для корупційних зловживань та суб'єктивних рішень, проте водночас створює ризик опору з боку працівників, які втрачають дискреційні повноваження.

Ризик відомчого опору посилюється традиційним силосним мисленням – кожне міністерство прагне зберегти контроль над «своїми» даними та процесами, розглядаючи міжвідомчу інтеграцію як загрозу автономії. Практика засвідчує, що найбільший опір чинять середні ланки управління, які безпосередньо втрачають контроль над інформаційними потоками. Варто зазначити необхідність поєднання цифровізації з програмами перепідготовки персоналу та чітким комунікуванням переваг нової системи як для бенефіціарів,

так і для самих працівників. Включення показників міжвідомчої координації до критеріїв оцінювання керівників створює стимули для співпраці замість конкуренції – успіх керівника залежатиме від якості взаємодії з іншими відомствами.

Фінансові ризики становлять другу категорію загроз для успішної реалізації управлінських рішень. За оцінками Roadmap цифрової трансформації Мінветеранів, повномасштабне впровадження комплексу рішень потребує 2,5 млрд грн протягом трьох років, що є значним навантаженням в умовах воєнного бюджету [42]. Структура витрат включає: підготовку 1200 кейс-менеджерів (180 млн грн), створення мережі 300 хабів (750 млн грн), розгортання ІТ-інфраструктури (800 млн грн), поточні операційні витрати (770 млн грн за три роки). Вважаємо доцільним залучення міжнародної технічної допомоги на інвестиційну фазу з поступовим переходом на бюджетне фінансування операційних витрат. Програми підтримки від Світового банку, USAID та ЄС вже включають компоненти ветеранської політики, що створює можливості для координованого залучення ресурсів.

Кібербезпекові ризики набувають особливої гостроти в умовах триваючої збройної агресії Російської Федерації. Інтеграція державних реєстрів створює додаткові вектори атак – компрометація одного з вузлів може надати зловмисникам доступ до всієї мережі. Критично оцінюючи цей ризик, слід наголосити на необхідності впровадження архітектури «нульової довіри» (zero trust), багатофакторної автентифікації та постійного моніторингу аномалій.

Досвід естонської системи X-Road засвідчує можливість побудови безпечної інфраструктури навіть в умовах кібервійни, оскільки Естонія успішно протистоїть російським кібератакам з 2007 року. Додатковим ризиком є нерівномірність технічної готовності регіонів – прифронтові області мають значно гіршу ІТ-інфраструктуру через руйнування та відключення електроенергії, що потребує альтернативних рішень із підвищеною автономністю.

Формування національного стандарту міжвідомчої координації має

базуватися на уніфікації апробованих практик громад. Досвід Котелевської громади Полтавської області засвідчує ефективність локальних протоколів взаємодії, що визначають чіткі процедури, терміни та відповідальних виконавців для кожного етапу надання послуг [60]. Протокол передбачає щотижневі звірки реєстрів між соціальними службами та іншими учасниками координації, автоматичне ескалювання проблемних справ до керівництва громади та регулярну звітність перед депутатським корпусом та громадськістю. Результати впровадження протоколу корелюють із загальнообласними показниками Полтавщини – скорочення терміну обробки справ до 28 днів, що у 3 рази нижче середнього по країні [21].

Ключовим елементом протоколу є визначення «власника процесу» для кожного типу справ – посадової особи, відповідальної за координацію всіх учасників та дотримання загальних термінів. Такий підхід забезпечує передбачуваність процесу та мінімізує залежність від персональних факторів – зміна посадової особи не впливає на якість обслуговування бенефіціарів, оскільки процедури формалізовані та задокументовані. Протокол також передбачає механізми зворотного зв'язку від бенефіціарів через опитування задоволеності та скриньку пропозицій.

Критично оцінюючи можливості масштабування досвіду Котелевської громади, слід зазначити, що уніфікація локальних практик у національний стандарт потребує балансу між типізацією процедур та збереженням гнучкості для врахування регіональної специфіки. Рекомендується розробка рамкового протоколу на рівні Кабінету Міністрів, що визначатиме обов'язкові елементи координації (перелік учасників, базові терміни, механізми ескалювання), з делегуванням деталізації на рівень обласних адміністрацій. Такий підхід дозволить врахувати особливості прифронтових, тилкових та деокупованих територій, а також специфіку міських, селищних та сільських громад. Впровадження національного стандарту має супроводжуватися програмою навчання для керівників громад та методичною підтримкою з боку Міністерства у справах ветеранів.

Таким чином, проведене дослідження механізмів міжвідомчої координації у сфері соціального захисту сімей загиблих захисників України дозволило систематизувати теоретичні засади координації як функції державного управління, проаналізувати міжнародний досвід та національну практику, оцінити ефективність діючих механізмів та розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо їх вдосконалення.

Комплекс запропонованих управлінських рішень охоплює три взаємопов'язані напрями: інституційні інновації (масштабування системи кейс-менеджменту з підготовкою 1200 фахівців, розширення міжвідомчих угод на всіх 14 суб'єктів координації, призначення «власників процесів» на рівні громад), цифрова інтеграція (впровадження VeteranID як єдиного ідентифікатора особи, адаптація системи Трембіта для пріоритетних реєстрів, розгортання API-інтерфейсів між усіма учасниками координації) та уніфікація регіональних практик (масштабування «полтавської моделі» ветеранських хабів на всі області з мережею 300 центрів, адаптація платформи «Ветеран PRO» для різних типів громад, розробка національного стандарту протоколів міжвідомчої взаємодії).

Реалізація запропонованих рішень потребує інвестицій у 2,5 млрд грн протягом трьох років та політичної волі для подолання відомчого опору. Очікуваний ефект включає скорочення часу обробки справ у 3-4 рази, підвищення охоплення послугами до рівня міжнародних стандартів, суттєве зменшення помилок у реєстрах та забезпечення належної синхронізації даних між відомствами. Упровадження розроблених рекомендацій сприятиме формуванню ефективної системи соціального захисту, що забезпечить гідну підтримку родин, які втратили своїх близьких, захищаючи незалежність та територіальну цілісність України.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження сформульовано наведені нижче основні висновки та пропозиції:

1. Міжвідомча координація є системоутворюючим механізмом державного управління, що забезпечує узгоджену діяльність органів виконавчої влади різної галузевої відповідальності для комплексної реалізації соціальних гарантій. Синтез вітчизняного (ієрархічна координація через профільне міністерство), американського (єдність зусиль за доктриною JP 3-08) та європейського (орієнтація на громадянина за концепцією *joined-up governance*) підходів дозволяє сформувати інтегративну модель, що використовує статичні інструменти з процесуальними зв'язками.

Ключовими елементами ефективної координації визначено: наявність координатора з достатніми повноваженнями, формалізовані процедури взаємодії, спільні інформаційні системи, координаційні органи з реальними повноваженнями та механізми моніторингу результатів. Ці показники служили критеріями аналізу української практики та міжнародного досвіду.

2. Порівняльний аналіз п'яти національних моделей координації (США, Велика Британія, Канада, Австралія, Швеція) засвідчив наявність універсального рішення: централізовані системи забезпечують оперативність (14-20 днів) та цифрову інтеграцію (91%), проте характеризуються жорсткістю; децентралізовані демонструють адаптивність та залучення партнерів (12 400 організацій у Британії), але генерують нерівномірність доступу.

Для України оптимальною є гібридна модель за канадським зразком із централізованим координатором, інтегрованою цифровою платформою та мережею регіональних рад. Цільовими орієнтирами визначено: охоплення 85%, час розгляду 21 день, синхронізація даних 90%. Ключовими факторами успіху є єдиний ідентифікатор особи, інтегровані реєстри та парламентський моніторинг із публічною підзвітністю.

3. Інституційна архітектура соціального захисту сімей загиблих Захисників України в нашій державі характеризується розподілом повноважень між трьома центральними органами (Мінветеранів, Мінсоцполітики, Міноборони) без єдиного координатора. Нормативна база, що налічує понад 150 редакцій базового закону, залишається фрагментованою та створює правові колізії. Позитивними здобутками є запровадження ЄДРВВ із 36 тис. записів, інтеграція з порталом «Дія» (80% синхронізація) та створення інституту фахівців із супроводу (1400 осіб).

Системними бар'єрами залишаються: 12-15% відмов через неможливість верифікації, до 22% дублювання записів у реєстрі, 12-18% помилок у первинних документах Міноборони, що продовжує час обробки до 60-90 днів замість нормативних 21.

4. Емпіричний аналіз Харківської області як прифронтового регіону виявив критичні показники: 68% покриття, 90 днів обробки, 40% непридатності виплат, 18% зареєстрованих помилок – найбільше порівняння середніх регіонів. Полтавська область завдяки єдиному інформаційному простору та мережі 15 ветеранських хат досягає 80% покриття та 21 день обробки; Львівська – 85% покриття та 25 днів завдяки досвіду роботи з ВПО з 2014 року.

Ключовою детермінантою успіху є подолання інформаційних силосів через щотижневі звірки реєстрів, проактивне інформування та закріплення персональних менеджерів. Регіональний розрив зумовлений не тільки безпековою ситуацією, а й урядовими рішеннями, що підтверджує можливість підвищення показників навіть у прифронтових умовах.

5. Оцінка ефективності національної моделі за стандартами ОЕСР засвідчило відставлення на 25-30% за ключовими показниками: охоплення 68-85% (норма 85%), час 60-90 днів (норма 21), синхронізація 60-70% (норма 90%). Вибір SWOT-аналізів домінування слабкостей над сильними сторонами: потенціал цифрової інфраструктури блокується інформаційними силосами 14 реєстрів, регіональні практики не масштабуються через відображення координатора, дорадчий статус рад неможливий примус до виконання рішень.

Обмеження мають архітектурний (відсутність єдиного ID), інституційний (фрагментація повноважень) та ресурсний (кадровий дефіцит 1 : 500 у прифронтових громадах) характер, що потребує одночасних інтервенцій за всіма напрямками.

6. Комплекс управлінських рішень охоплює три взаємопов'язані напрямки: інституційний (масштабування кейс-менеджменту з підготовкою 1200 спеціалістів, розширення міжвідомчих угод на 14 суб'єктів, призначення «власників процесів»), цифровий (впровадження VeteranID, адаптація «Трембіти» для 5 альтернативних реєстрів, розгортання API-інтерфейсів) та регіональний (створення). 300 хабів за полтавську модель, адаптація платформи «Ветеран PRO», розробка національного стандарту протоколів). Реалізація потребує 2,5 млрд грн інвестицій протягом трьох років із залученням міжнародної технічної допомоги. Очікуваний ефект: скорочення часу обробки в 3-4 рази, підвищення охоплення до 85%, зменшення помилок до 5%, що забезпечує гідну підтримку родини, яку втратили близькі, захищаючи незалежність України.

У цілому, проведене дослідження підтвердило гіпотезу про те, що ефективність соціального захисту сімей загиблих Захисників України збільшилася не обсягом нормативних гарантій, а якістю міжвідомчої координації при їх реалізації. Україна володіє достатнім законодавчим підґрунтям та цифровою інфраструктурою, проте інституційна фрагментація перетворює шлях бенефіціара на «квест» між відомостями.

Досвід Полтавської та Львівської областей демонструє, що впровадження координаційних механізмів здатне скоротити час обробки втричі без навіть додаткового фінансування – через усунення дублювання та автоматизацію обміну даними.

Запропонована гібридна модель із централізованим координатором, єдиним цифровим ідентифікатором та мережею регіональних хабів є реальною для впровадження протягом 2025-2027 років і відповідає як євроінтеграційним стандартам, так і специфіці військового стану.

Її реалізація стане не лише виконанням правового обов'язку держави, а й вагомим чинником збереження суспільно ї довіри та національної консолідації в умовах тривалого збройного протистояння.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Caregiver burden among veterans' families. *JAMA Network Open*. 2024. URL: <https://jamanetwork.com/journals/jamanetworkopen> (last accessed: 13.12.2025).
2. Christensen T. The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67, No. 6. P. 1059-1066. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x.
3. Department of Veterans' Affairs (Australia). Annual Report 2023-24. Canberra : DVA, 2024. 156 p. URL: <https://www.dva.gov.au/about-us/corporate/annual-reports> (last accessed: 13.12.2025).
4. Department of Veterans' Affairs (Australia). TPI Gold Card: A Guide to Your Entitlements. Canberra : DVA, 2023. 48 p. URL: <https://www.dva.gov.au> (last accessed: 13.12.2025).
5. Försvarsmakten. Årsredovisning 2024: Allt och alla för krigsförbanden. Stockholm : Försvarsmakten, 2025. URL: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/om-forsvarsmakten/dokument/arsredovisningar/> (last accessed: 13.12.2025).
6. Försvarsmakten. Veteran Policy Framework 2024. Stockholm : Försvarsmakten, 2024. URL: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/utlandsveteraner-och-anhoriga/> (last accessed: 13.12.2025).
7. Joint Publication 3-08. Interorganizational Cooperation / Joint Chiefs of Staff, U.S. Department of Defense. Washington, DC : U.S. Government Publishing Office, 2016. 142 p. URL: https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_08.pdf (last accessed: 13.12.2024).
8. King's Centre for Military Health Research. Annual publications 2023. URL: <https://kcmhr.org> (last accessed: 13.12.2025).
9. Ministry of Defence (UK). Armed Forces Covenant Annual Report 2024. London : MoD, 2024. 124 p. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/676049dc1857548bccbcbfacd/Armed_Forces_Covenant_annual_report_2024.pdf (last

accessed: 13.12.2025).

10. OECD. Government at a Glance 2023: Digital Government and Public Service Delivery. Paris : OECD Publishing, 2023. 278 p. URL: <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en> (last accessed: 13.12.2025).

11. Ramchand R., Dalton S., Dubowitz T. America's Military and Veteran Caregivers: Hidden Heroes Emerging from the Shadows. Santa Monica : RAND Corporation, 2024. 248 p. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA3212-1.html (last accessed: 13.12.2025).

12. RAND Corporation. Improving Coordination of Veterans' Benefits and Services: Best Practices from Allied Nations. Santa Monica : RAND, 2023. 92 p. URL: https://www.rand.org/pubs/research_reports.html (last accessed: 13.12.2025).

13. SWOT-аналіз ветеранської політики України: інституційний та організаційний виміри / за ред. Ю. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2025. 145 с. URL: <https://academy.gov.ua/pages/dop/137/files> (дата звернення: 13.12.2025).

14. U.S. Department of Veterans Affairs. Program of Comprehensive Assistance for Family Caregivers. URL: <https://www.va.gov/family-member-benefits> (last accessed: 13.12.2025).

15. Veterans Affairs Canada. Support for Families and Caregivers. URL: <https://www.veterans.gc.ca/en/families-and-caregivers> (last accessed: 13.12.2025).

16. Veterans Affairs Canada. VAC Assistance Service: Facts and Figures 2023-2024. URL: <https://www.veterans.gc.ca/en/about-vac/reports> (last accessed: 13.12.2025).

17. 15 млн грн для родин загиблих добровольців: як отримати одноразову грошову допомогу / Міністерство у справах ветеранів України : офіційний вебсайт. 2025. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

18. Бакуменко В. Д. Оцінювання ефективності регіональних моделей координації у сфері соціального захисту : монографія. Київ : НАДУ, 2024. 198 с. URL: <https://academy.gov.ua/pages/dop/137/files> (дата звернення: 13.12.2025).

19. Бородін Є. І., Сорокіна Н. Г. Соціальна політика : навч. посіб. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 327 с.

20. В Україні працює платформа Ветеран PRO для координації послуг / Київська міська рада. 2025. URL: <https://kyivcity.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).
21. Ветеранські простори Полтавської області: 15 хабів з кейс-менеджментом / Полтавська обласна військова адміністрація. 2025. URL: <https://poda.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).
22. Виплати сім'ям загиблих: актуальна судова практика / PRAVO.UA : юридичний портал. 2025. URL: <https://pravo.ua/vyplaty-sim-iam-zahyblykh-aktualna-sudova-praktyka/> (дата звернення: 13.12.2025).
23. Витяг з ЄДРВВ тепер можна отримати за 5 хвилин у ЦНАП / Львівська обласна державна адміністрація : офіційний вебсайт. 2025. URL: <https://loda.gov.ua/news/128884> (дата звернення: 13.12.2025).
24. Державне управління : підруч. : у 2 т. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
25. Держбюджет-2025: підтримка ветеранів війни / Урядовий портал : офіційний вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhbiudzheth-2025-pidtrymka-veteraniv-viiny> (дата звернення: 13.12.2025).
26. Деякі питання діяльності територіальних органів Міністерства у справах ветеранів : постанова Кабінету Міністрів України від 11 лип. 2023 р. № 702. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/702-2023-p> (дата звернення: 13.12.2025).
27. Деякі питання забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб : постанова Кабінету Міністрів України від 02 серп. 2024 р. № 881. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/881-2024-p> (дата звернення: 13.12.2025).
28. Деякі питання призначення та виплати окремим категоріям осіб з числа членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України одноразової грошової допомоги : постанова Кабінету Міністрів України від 30 лип. 2025 р. № 936 : станом на 29 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

laws/show/936-2025-п (дата звернення: 13.12.2025).

29. Електронне урядування в Україні: проблеми інтеперабельності державних реєстрів / за ред. О. Карпенка. Київ : НІСД, 2024. 156 с.

30. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління. 748 с.

31. Жаліло Я. А. Виклики ветеранської політики в умовах збройної агресії: інституційний вимір. *Стратегічна панорама*. 2025. № 1. С. 34-48. URL: <https://niss.gov.ua/publications> (дата звернення: 13.12.2025).

32. Звіт про діяльність Міністерства соціальної політики України за 2024 рік / Міністерство соціальної політики України : офіційний вебсайт. URL: <https://msp.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

33. Карпенко О. М. Цифрова трансформація соціальних послуг: проблеми інтеперабельності державних реєстрів. *Електронне урядування*. 2024. № 3. С. 12–28. URL: <https://e-gov.academy.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

34. Комплексна програма підтримки захисників та членів їхніх сімей Харківської області на 2024-2028 роки : рішення Харківської обласної ради від 23 грудня 2023 р. № 728-VIII. Харків : Харківська ОДА, 2024. 56 с. URL: <https://oblrada-kharkiv.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

35. Координаційні органи у системі публічного управління: проблеми ефективності / Центр політико-правових реформ : аналітичний звіт. 2024. URL: <https://pravo.org.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

36. Кравченко О. І. Застосування кейс-менеджменту під час реінтеграції ветеранів. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр.* Одеса : ОНЕУ, 2024. № 4. С. 45–56. URL: <https://vsed.oneu.edu.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

37. Кравченко О. М. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2009. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56> (дата звернення: 13.12.2024).

38. Львівська обласна державна адміністрація. Досвід координації соціального захисту внутрішньо переміщених осіб та ветеранів 2014-2025 : аналітичний звіт. Львів : Львівська ОДА, 2025. 46 с. URL: <https://loda.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

39. Львівська обласна державна адміністрація. Звіт про соціальний захист сімей загиблих Захисників та ветеранів за 2024 рік. Львів : Львівська ОДА, 2025. 46 с.

40. Механізми координації у сфері соціального захисту: регіональний вимір / за ред. В. Бакуменка. Київ : НАДУ, 2024. 186 с.

41. Мінветеранів, Мінсоцполітики та Мінцифри уклали договір про інформаційну взаємодію щодо ЄДРБВ. URL: <https://mva.gov.ua/ua/presscenter/news> (дата звернення: 13.12.2025).

42. Мінветеранів: цифровий апгрейд ветеранського сервісу. 2025. URL: <https://mva.gov.ua/ua/presscenter/news> (дата звернення: 13.12.2025).

43. Міністерство соціальної політики України. Моніторинг якості даних Єдиного державного реєстру ветеранів війни : регіональний аналіз. 2025. URL: <https://msp.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

44. Міністерство у справах ветеранів України. Річний звіт про діяльність за 2025 рік. Київ : МВА, 2025. 112 с. URL: <https://mva.gov.ua/ua/presscenter/category/86-novini> (дата звернення: 13.12.2025).

45. Міністерство у справах ветеранів України. Статистика системи е-Ветеран : офіційні дані станом на квітень 2025 р. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

46. Мінцифри допоможуть Естонії створити застосунок на базі Дії. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

47. Неліпа Д. В. Горизонтальна координація в системі публічного управління: теоретико-методологічний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. С. 12-24.

48. Неліпа Д. В. Інтероперабельність реєстрів у системі соціального захисту: проблеми та перспективи. *Державне управління: теорія та практика*.

2024. № 2. С. 78-92. URL: <http://www.e-patp.academy.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

49. Нові умови виплати одноразової грошової допомоги у випадку загибелі, встановлення інвалідності військовослужбовців, поліцейських / Уповноважений Верховної Ради України з прав людини : офіційний вебсайт. URL: <https://ombudsman.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

50. Одноразова грошова допомога сім'ям та Захисникам / Координаційний штаб з питань поводження з військовополоненими : офіційний вебсайт. URL: <https://roadmap.koordshtab.gov.ua/single-time-payments> (дата звернення: 13.12.2025).

51. Одноразова грошова допомога сім'ям загиблих військовослужбовців / Право в умовах війни : аналітичний портал. URL: <https://law-in-war.org/odnorazova-groshova-dopomoga-simyam-zagyblyh-vijskovosluzhbovcziv/> (дата звернення: 13.12.2025).

52. Одноразова грошова допомога сім'ям та Захисникам : Дорожня карта / Координаційний штаб з питань поводження з військовополоненими : офіційний вебсайт. URL: <https://roadmap.koordshtab.gov.ua/single-time-payments> (дата звернення: 13.12.2025).

53. Оновлено порядок виплати одноразової грошової допомоги / Міністерство оборони України : офіційний вебсайт. Вересень 2025. URL: <https://mod.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

54. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. С. 93-110. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/17.pdf (дата звернення: 13.12.2025).

55. Особливості функціонування системи соціального захисту у прифронтових регіонах / Інститут громадянського суспільства : аналітична записка. 2025. URL: <https://csi.org.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

56. Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану :

постанова Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2022 р. № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2022-п> (дата звернення: 13.12.2025).

57. Положення про Міністерство у справах ветеранів України : постанова Кабінету Міністрів України від 27 лист. 2019 р. № 1175 : станом на 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-2019-п> (дата звернення: 13.12.2025).

58. Полтавська обласна державна адміністрація. Звіт про реалізацію державної політики у сфері соціального захисту ветеранів та членів їхніх сімей за 2024 рік. Полтава : Полтавська ОДА, 2025. 52 с.

59. Полтавська обласна державна адміністрація. Звіт про реалізацію заходів соціального захисту ветеранів та членів їхніх сімей за 2024 рік. Полтава : Полтавська ОДА, 2025. 52 с. URL: <https://poltava-obl.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

60. Порядок міжвідомчої взаємодії при наданні соціальних послуг / Котелевська громада. 2024. URL: <https://kotelevska-gromada.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

61. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо проактивної підтримки ветеранів війни та сприяння їх економічному добробуту : постанова Кабінету Міністрів України від 29 жовт. 2025 р. № 1402. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-2025-п> (дата звернення: 13.12.2025).

62. Про внесення зміни до статті 3 Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» : Закон України від 20 серп. 2024 р. № 3900-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3900-20> (дата звернення: 13.12.2025).

63. Про Єдиний державний реєстр ветеранів війни : постанова Кабінету Міністрів України від 14 серп. 2019 р. № 700 : станом на 03 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/700-2019-п> (дата звернення: 13.12.2025).

64. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо облаштування робочого місця фахівця із забезпечення ветеранів : наказ Міністерства у справах

ветеранів України від 22.11.2024 № 422. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

65. Про затвердження Положення про Міністерство соціальної політики України : постанова Кабінету Міністрів України від 17 черв. 2015 р. № 423. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-п> (дата звернення: 13.12.2025).

66. Про затвердження Положення про організацію в Міністерстві оборони України роботи з обчислення вислуги років та забезпечення соціальними виплатами : наказ Міністерства оборони України від 14 серп. 2014 р. № 530. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1068-14> (дата звернення: 13.12.2025).

67. Про затвердження Порядку призначення і виплати одноразової грошової допомоги у разі загибелі (смерті), інвалідності або часткової втрати працездатності : постанова Кабінету Міністрів України від 25 груд. 2013 р. № 975 : станом на 01 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/975-2013-п> (дата звернення: 13.12.2025).

68. Про затвердження Порядку створення та діяльності координаційних рад з питань соціального захисту ветеранів та членів їхніх сімей : наказ Міністерства у справах ветеранів України від 15 берез. 2024 р. № 1215. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

69. Про організацію надання соціальних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 № 587. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2020-%D0%BF> (дата звернення: 13.12.2025).

70. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20 груд. 1991 р. № 2011-XII : станом на 13 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12> (дата звернення: 13.12.2025).

71. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22 жовт. 1993 р. № 3551-XII : станом на 13 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> (дата звернення: 13.12.2025).

72. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 38. Ст. 385.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17> (дата звернення: 13.12.2024).

73. Регіональні моделі соціального захисту ветеранів: порівняльний аналіз / за ред. І. Розпутенка. Київ : К.І.С., 2025. 178 с.

74. Реформа підтримки ветеранів / Урядовий портал : офіційний вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/bezpeka-ta-oborona/reforma-pidtrimki-veteraniv> (дата звернення: 13.12.2025).

75. Соціальний захист в умовах збройної агресії: виклики прифронтових регіонів / за ред. Я. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 94 с.

76. Суворов В. П. Багаторівневе управління в контексті реалізації європейських політик щодо розбудови України на субнаціональному рівні. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 119–131. DOI: 10.26565/1992-2337-2023-1-11.

77. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Спеціальна доповідь про стан дотримання прав сімей загиблих Захисників України за 2025 рік. Київ : Омбудсман, 2025. 78 с.

78. Харківська обласна державна адміністрація. Аналіз надання соціальних послуг сім'ям загиблих Захисників за 2025 рік : аналітичний звіт. Харків : Харківська ОДА, 2025. 42 с. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/news/133902> (дата звернення: 13.12.2025).

79. Харківська обласна державна адміністрація. Звіт про діяльність фахівців із супроводу ветеранів війни у Харківській області за 2025 рік. Харків : Харківська ОДА, 2025. 28 с.

80. Харківська обласна державна адміністрація. Протоколи засідань координаційної ради з питань соціального захисту ветеранів та членів їхніх сімей за 2024–2025 роки. Харків : Харківська ОДА, 2025. 124 с. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/news/133902> (дата звернення: 13.12.2025).

81. Харківська обласна державна адміністрація. Стан надання адміністративних послуг у деокупованих громадах : аналітична записка. Харків : Харківська ОДА, 2025. 18 с.

82. Цифрова держава для ветеранів: які послуги стали доступними /

Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL:
<https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).